

梁宁·产品思维 30 讲



目录

课前必读(2 讲)	3
01 发刊词 产品能力是每个人的底层能力	3
02 案例：用户体验与结婚教练	7
01 同理心(5 讲)	13
03 同理心训练：怎样理解愉悦与不爽	13
04 同理心训练：怎样理解愤怒与恐惧	18
05 同理心训练：产品要顺应用户潜意识	22
06 认清人的本性，理解角色化生存	26
07 自我与自律，哪一种更贴近产品精神	31
02 机会判断(5 讲)	35
08 机会判断：点线面体的战略选择	35
09 机会判断：怎样找到有势能的趋势	40
10 痛点、痒点、爽点都是产品机会	45
11 两套经典的用户画像	48
12 设计产品时要包括产品的场景	53
03 系统能力(5 讲)	57

13 怎样用系统能力给人提供确定性.....	57
14 系统效率：小米的效率革命.....	61
15 系统世界观：微信、米聊、陌陌.....	66
16 系统迭代：微信红包的意外与刻意.....	70
17 系统生死线：猎豹和它的关键任务.....	75
04 用户体验(5 讲).....	80
18 用户体验的五个层次.....	80
19 怎样绘制用户体验的地图.....	85
20 服务蓝图的核心要素：峰值、终值.....	90
21 上瘾机制：用户激励系统.....	94
22 名字是你的文化资产.....	99
05 创新模式(5 讲).....	103
23 用“用户价值公式”衡量创新.....	103
24 用“交叉视角”跨界创新.....	107
25 怎样从新要素到新物种.....	111
26 三级火箭：深度讲解互联网降维打击.....	115
27 颠覆式创新：成败价值网.....	120
06 产品世界观(3 讲).....	126
28 看产品的微观、中观与宏观视角.....	126
29 人生逻辑大于商业逻辑.....	129
30 产品连接客观世界、过去与将来.....	132
测试题(1 讲).....	136
测试题 你对产品核心概念词掌握了吗？.....	136
特别放送(4 讲).....	137
特别放送 深度关系与精神资源.....	137
特别放送 赚钱的事与值钱的事.....	141
直播：找到你的原点.....	145
导读 《梁宁·产品思维 30 讲》学习指南.....	150
案例分析 新人群、新消费、新商业(6 讲).....	152
新人群：移动互联网与匮乏人群.....	152
新消费：小米现象与新商业启蒙.....	158
新商业：拼多多为什么崛起.....	173
美团如何在千团大战中，做到后发先至？.....	189
美团酒店为何能快速逆袭携程系？.....	198
从东方甄选看点线面体.....	204

梁宁·产品思维30讲

从第一个用户到第一桶金

版权归得到App所有，未经许可不得转载



课前必读(2 讲)



01 发刊词 | 产品能力是每个人的底层能力

你好，欢迎来到《梁宁·产品思维 30 讲》。

我在 IT 和互联网行业工作了 20 多年，写过代码，做过销售，当过高管。创过业，卖过公司，也做过投资。

如果问我做过这么多的事，最喜欢哪一样？

我会说，做一个产品人，做产品。

为什么呢？

因为我觉得产品能力是人生的一个底层能力。

拥有产品能力，能让你有一种踩在地上的自信和踏实感。

为什么产品能力是人生的底层能力

我们大家都是从一无所有走过来的。

我还记得那种茫然无措的感受。

因为没有认知框架，所以每天面对着各种正面、负面的信息，任其冲击情绪，却不知道如何处置。这些信息是否重要，到底应该如何识别？

我们害怕自己的才华得不到赏识；自己努力了，却总是被 diss；害怕没有得到正面的反馈，付出得不到回报。

还会有人会自怨自艾，没有家庭背景和靠山。

而在今天这个时代，如果让我给一个建议，那就是培养自己的产品能力。

以上这些都不重要，产品能力会给你自信。

为什么？

产品能力就是训练一个人：**判断信息，抓住要点，整合有限的资源，把自己的价值打包成一个产品向世界交付，并且获得回报。**

别怕茫然，别怕被 diss，别怕推倒重来。

因为从一个普通人，到成为一个产品人的过程，其实就是一个人学习建立认知框架的过程。

先建立信息的秩序，再建立自己内心的秩序。在一片纷杂里，你会知道自己该放弃哪些点，抓住哪个点，慢慢建立起掌控。

这个过程里，你会碰到数不清的 diss，被各种吐槽，被指着脸批评，还有数不清的推倒重来。这就是一个产品人生活的常态。

丘吉尔说：如果你到了地狱，那就继续保持前行。

产品的人生就是天天被打击。**既然这就是生活的常态，放下担心，你会在打击中变得健壮。**

所以，你就会拥有产品人的一项基础能力：**抗挫折、抗打击的能力。**

另外，别怕没有家庭背景，别怕没靠山、没干爹。

因为做一个产品人，我们只认一条“用户驱动”。

从第一个用户走向第一桶金

今天，全球市值最高的 7 家公司，美国有微软、苹果、Google、Facebook，中国有腾讯、阿里、百度……

这些企业，在他们刚开始的时候，没有矿产土地资源，没有高官权贵加持。

就一帮年轻人，在租来的办公室，靠自己的大脑，靠自己的创造力，在互联网的空间里，“无中生有”地创造了以前没有的空间与体验。

改变了我们的生活，也改变了世界的面貌。

不到 20 年的时间，他们生长成当今世界上，拥有最多财富和社会影响力的个体。

一无所有的年轻人，从一个用户开始，拿到人生的第一桶金，然后建立自己的世界。

马化腾、马云、李彦宏、刘强东、王兴、李学凌、姚劲波等等，几乎都是这样从普通人，变成了行业大佬。

他们是怎么做到的呢？他们是如何拥有用户？如何建立“用户驱动”的呢？

这就是我这套课程要讲的内容。

产品思维，到底讲什么内容

我会用 5 大模块一共 25 讲，教你怎么看到用户、倾听用户、判断用户，怎么能够与用户建立连接，并且在用户的交互反馈中去迭代和优化。

1. 教你怎么去观察，怎么去判断。
2. 如何建立一种系统能力，以此去向用户交付一种确定性。
3. 如何建立交互能力，接着在不断的连接与迭代中，深化你和用户的关系。

你可以说我这套课是讲产品的，你也可以说我这套课是讲人的。

或者说，这套课是从产品的专业视角，来看人和人关系的。

或者说，基于对人和人关系的感知，来讲怎么做产品的。

都对。

因为产品只是你用来服务用户的介质。科技会进步，产品会迭代，公司的形态、组织的形态都会发生变化。

但是你最终要服务的对象，他未被满足的需求，以及人性并没有那么大变化。

全课不仅有五大模块一共 25 讲的内容，再加上开篇和后续的产品世界观，总共有 30 讲。

感性一点说，通过这 30 讲，我希望帮助你拥有三个东西：

第一是一双眼睛，是发现痛点、找到破局点的敏锐之眼；

第二是一双手，是动手优化、着手改变的行动之手；

第三是一颗心，是洞察人性的同理心，懂得自己与用户，懂得产品上每个细节给到人的满足感、确认感和依赖感。

你能从这门课收获什么

我希望这门课能够帮到以下几类朋友：

我希望这些课程能够帮到那些曾经像我一样茫然的年轻人。

产品能力是动手能力、掌控能力。希望通过这 30 讲的课程和练习，你能够找到与现实世界真切连接的踏实感，知道如何分辨要点，建立掌控感，不再茫然和被动。

我希望这些课程能够帮到那些希望自己有一技之长，能够踏实地生活的人。

相信自己的双手，相信自己的动手能力，比什么都踏实。

我希望这些课程能够帮到那些在世界上感到孤独的人。

世界是如此的不可知、不确定，但是通过我们的系统能力，我们可以应对和消化这种不确定。为他人的生活中，提供一点小小的确定与依赖，通过产品与人对话，与人连接，其实也是一种温暖。

我希望这些课程能够帮到那些立志优化这个世界，在这个世界上留下痕迹的人。

世界如此精彩，我们当然不能置身局外。

希望世界在你眼前展开，希望一切清晰与分明起来。

愿你能够在这个不确定的世界，建立自己的确定性，并与人彼此依赖。

愿你向这个世界交付你的价值，并且获得回报。

谢谢！

梁宁·产品思维30讲 —— 课表 ——	
发刊词	产品能力是每个人的底层能力 案例：用户体验与结婚教练
同理心	同理心训练：怎样理解愉悦与不爽 同理心训练：怎样理解愤怒与恐惧 同理心训练：产品要顺应用户潜意识 认清人的本性，理解角色化生存 自我与自律，哪一种更贴近产品精神
机会判断	机会判断：点线面体的战略选择 机会判断：怎样找到有势能的趋势 痛点、痒点、爽点，都是产品机会 两套经典的用户画像 设计产品时要包括产品的场景
系统能力	怎样用系统能力给人提供确定性 系统效率：小米的效率革命 系统世界观：微信、米聊、陌陌 系统迭代：微信红包的意外与刻意 系统生死线：猎豹和它的关键任务
用户体验	用户体验的五个层次 怎样绘制用户体验的地图 服务蓝图的核心要素：峰值、终值 上瘾机制：用户激励系统 名字是你的文化资产
创新模式	用“用户价值公式”衡量创新 用“交叉视角”跨界创新 怎样从新要素到新物种 三级火箭：深度讲解互联网降维打击 颠覆式创新：成败价值网
产品世界观	看产品的微观、中观与宏观视角 人生逻辑大于商业逻辑 产品连接客观世界、过去与将来



02 案例：用户体验与结婚教练

用产品经理的视角来看人

今天我想讲一个结婚教练的故事。

她是我一个朋友，现在做的工作就是指导 30 多岁下定决心要结婚的女生，如何能够在一年半之内搞定结婚。

她的方法已经帮助了 30 多个 30 多岁的女生完成了结婚。

这个结婚教练以前是干什么的呢？

她以前是一个互联网公司的产品经理。

她的这一套结婚的体系内容挺多的，这节课我想把她最重要的一个环节拿出来分享。

这个环节就是如何观察和判断一个人。

因为结婚也好，创业找合伙人也罢，都是非常重要的长期关系。

改变一个人，那是非常难的事情。

在开始长期关系之前，如何有框架地去观察一个人，进行是否适配的判断，是更关键的。

结婚教练，就是用产品经理的专业视角，来训练用户如何去看一个人。

因为任何一个人，任何一个产品，大家都会有自己的感受。但是如果没有经历过专业的训练，那么所有的感受是混杂的，是混沌的。

你的情绪，一定会被你最有感觉的那个点牵制住，所以就会有强烈的认知偏差和情绪偏差。

并且在你没有强烈感受的那些地方，还会有大面积的认知盲点和思维遮蔽。

产品经理则是有一个完整的框架体系来看一个产品。

不管你的第一直觉是喜欢还是不喜欢，其实你都可以用这套框架，相对完整地度量你对一个人的认识到底有多少。

人和产品的五个层次

下面我就简单介绍一下，如何用产品经理看产品的专业化方法，去指导一个女孩儿去判断她的相亲对象。

其实，就是从外到内的五个层次，我来一一介绍一下。

第一层——感知层

一个产品，你拿到它，它设计的美不美，质感怎么样。一个人，你看到他的第一眼，这个人的身材、相貌，说话什么口音，穿衣服怎么搭配，这个就是最外层的感知层。

第二层——角色框架层

角色是很重要的一个词，我们会专门在第一模块用一课的时间来讲。

简单来讲就是，我们每个人都生活在角色里，并且被角色驯化。

比如说你遇到一个银行职员，一个军人，或者是一个公务员，你在和他打交道的时候，你就能明显看到他身上角色的痕迹。

你在办公室和你的公司的同事交往，其实大家的相处首先就是角色的对接。我们谈什么内容，我们知道哪些东西，都会被你的角色所控制。

所以，基于表面的感知，基于角色化的接触，都是非常浅层的关系。

也就是说，咱们日常和人的接触多半都是浅层关系，因为大家上班都是基于角色在做彼此的交流。

大家在接受各种服务。为你提供服务的那个人，其实也都是角色所设定好的沟通方式和交付内容，然后再与你进行沟通、交割和讨论。

如果你和别人在角色扮演里对接，你就会被牢牢地捆在设定的角色中。

其实两个人只是角色的对接关系，是没有办法达到彼此的深入了解和深层关系的。

什么是深层关系？

那就要走到这个角色之下的下一层，第三层。从第三层开始就是一个人的深层部分了。

第三层——资源结构层

它可能会包括了一个人的财富资源、人脉资源、精神资源，每个人其实都是不一样的。

就是我们人生的历程，其实大概在很多时刻，很多人都会处在同一个角色里，比如说我们都曾经是学生，或者是说毕业刚工作的时候，我们都是小职员。

但是接下来，因为每个人的资源不一样，大家的精神资源不一样，出身背景、家庭的人脉资源不一样等等。资源结构会推动每个人，去往不同的地方。

我们可能都曾处在某一个角色中，但未来会进入到不同系统的不同角色中。

所以其实到了资源结构的这个层面，好多姑娘已经不会观察，不会判断了。

她会看一个人的外表、穿着，或者问一些非常表面化的问题，比如你存款有多少钱？你有房有车吗？

如果用我们产品经理的专业术语，这个叫做只抓表面数据，这种用户研究行为其实是非常低级的。

如果是只能抓表面数据的产品经理，肯定不可能成为一个优秀的产品经理。

就好像是说一个女生，如果她只能基于一个人的感知层、角色层进行交流，或者基于表面数据的存款和房车去对一个人进行判断，那这个人也是没有办法和别人建立深度关系的。

一个人的内核，就是他的存在感

在这个深度关系之外，再往下一层是什么？这个才是一个人的内核。下面还有两层，我把它放在一起讲。

第四层是人的能力圈。

第五层是一个人的内核，就是他对自己存在感的定义。

就是他对他自己为什么而存在，到底是怎么感知的。什么状态下，他的存在感得到了充分的满足？什么时候他让他不爽或者烦躁？

存在感之于人就好像生存之于动物一样，是触发情绪和推动行动的开关。

你观察一个动物，它的状态、情绪，其实都是关乎它的生存需求是不是被满足。狮子为什么要去咬长颈鹿，其实狮子也很吃力、很勉强，但是必须厮杀下去。

因为饿，因为生存条件不满足，生存的需求在驱动它。如果它吃饱了，它才不这么费劲呢。

所以一个人为什么奔波、焦虑、不安，机关算尽，上窜下跳？其实是因为他的存在感还没有被满足。

动物其实只要生存条件满足，它就很愉快了。

但是人和人又是不一样的。

- 有的人只要能够在一段关系里，比如说我在一个家庭中，我在和我的爱人的关系中，只要我的存在感是清晰的，对方给了我足够的确认感，我就能够满足。其实很多女孩儿都是这样的。

- 但是有的人，如果只能够在一段关系中找到自己的存在感，是远远不能满足自己的。他需要在职场、在行业中、在社会影响力中，看到自己的存在感，看到别人的重视。其实很多男人是这样的。

所以，就像是生存驱动动物奔波撕咬一样，对存在感的寻求，以及不安全感，也在驱动男人、女人思前想后、废寝忘食、找人找事找钱，去满足自己，去确认自己的存在感。

动物其实是在奔波和厮打中强健了自己的肌肉，一个人是为了不断地强化自己的存在感，在左冲右突里扩充了自己的能力圈。

这就是我们刚才说的最内核是存在感，它的外面一层是能力圈。

如果一个人的存在感满足了，其实他的能力圈就不会再扩充了。就好像说好多女人结了婚就不化妆了，男人满足了就不奋斗了是一样的。

因为扩充能力圈其实是一件很痛苦的事情，你想狮子为了吃饭去杀长颈鹿，其实它挨打也是极其痛苦的。

五个层次，层层深入

现在，我们再把一个人从外而内的五层再拎一遍。

最外层是感知层，是你看到的一个人的样子，他的相貌、举止、着装。

其实当你看到这个人的时候，你要知道有一部分是天生的，有一部分其实是角色化的产物。

在感知层之内的第二层是角色框架层。

在角色框架层的再往里的第三层是资源结构层，资源不只是大家一般都会认为的人脉和财产，还包括了一个人的精神结构和他的精神资源。

关于这个，我写过一篇文章，我把它整理成了彩蛋，会晚一点放出来，感兴趣的同学可以去看一下。

在这个资源结构层再往后的一层就是能力圈，在能力圈的里面就是这个人对自己存在感的感知。

所以，如果你明确知道自己想成为一个什么样的存在，你就会不断地改变自己的能力圈，改变自己的资源，然后甚至改变自己外在的样子。

比如说，在 2005 年，我同时认识了做豆瓣的阿北、做抓虾的徐易容和做校内网的王兴。

其实当时你会发现这三个人很像，都是外表很斯文的文艺男青年，做的都是 Web 2.0 的网站。

十几年过去了，这三个人的能力圈和资源结构都发生了非常大的变化，他们的公司也成了完全不同的三个企业。

王兴做了美团，徐易容从抓虾做了美丽说，再到现在在做 HIGO，而阿北一直在做他的豆瓣，已经快 14 年了。

如果你可以进入到这三个人的内心，你就会发现说，即使是在 2005 年，在他们外表看上去很像的时候，其实他们内心自己的存在感就是不一样的。

以上我简单介绍了如何用产品经理看产品的认知框架，一层一层地去观察和分析一个人。

对于浅层关系，最表层的感知层就够了。

就像你只是打算购买一个产品，那你只要看到最表层就够了。如果你只是想谈个恋爱，并不打算和任何一个人的命运去深入勾连，那你看到最表层也就够了。

但是如果你追求的是深度关系和长期关系，那你需要看到的就绝不仅仅是表面上已经呈现出来的结果。

没有任何一个人是完美适配另一个人的成熟产品，你需要看到的是一个人能够持续让自己变化的内在的动力。

然后在漫长的不确定的未来里，明确你们两个人是不是能够一起拥抱不确定，拥抱变化，在变化中变

得成熟，彼此适配。

其实这个才是更关键的东西。

所以，如果你只是做用户，想短期关系、捡现成的，那你看到一个人的感知层和角色层就够了。

但如果你是要结婚，你要投资一个人，或者你要选择和某个人成为长期的合伙人。

那这个人对自己的存在感到底是一种什么样的自我设定和感知，他对自己的能力圈的建设和经营，他对自己的资源的建设和管理才是更重要的。

到这里，如何用产品经理看产品的认知框架来看一个人就基本上讲完了。

乔布斯和他的三个女人

因为我们讲到了用户体验和结婚，这两个话题连在一起，我就实在是忍不住想讲一讲我们产品经理的大神——乔布斯和他的三个女人的故事。

乔布斯的三个女人，第一个就是布伦南。

布伦南 17 岁读高中的时候，就认识了乔布斯，两人分分合合大概 5 年。

18 岁，布伦南第一次怀孕，但是根据两个人当时的协议，她去做了流产。23 岁，布伦南再次怀孕，就生下了乔布斯的第一个女儿丽萨。

2005 年，50 岁的布伦南给乔布斯写信，希望乔布斯给她一些钱，乔布斯没理她。

2009 年，布伦南疾病缠身、穷困潦倒，借住在朋友家，她给乔布斯写邮件说：

我病了 3 年，已经别无选择，我最后一次请求你，请考虑一下为我提供 1 万美金，帮我度过几个月的时间。

2009 年那个时候 iPhone 已经发布了，乔布斯再次封神，我们都对他崇拜得无以复加，这样的大神当天就回复，说：“我不会被要挟。”

你听上去，这个回复感觉怎么样？

接着我们讲他第二个女人，他的第二个女人叫蒂娜。

在人生最后的日子，乔布斯和自己的传记作者谈到蒂娜的时候，当时就潸然泪下，他说：

她是我见过的最美的女人，她是我真正爱的第一个人，我们是那么的心意相通，我不知道谁还能比她更理解我。

你要知道，那个时候其实他和他太太已经结婚二十多年了。

当然，他是向蒂娜求过婚的，在 1989 年的时候，乔布斯向蒂娜求婚，她当时就拒绝了。

她说：“爱上一个以自我为中心的人，这种痛苦令人难以置信。”

蒂娜曾经在他们的卧室墙上写了一句话：“忽视是一种虐待。”

乔布斯肯定觉得自己很爱蒂娜，但是蒂娜显然觉得用户体验实在太差了，没有办法坚持下去。当然你

也可以说，其实蒂娜没有那么爱乔布斯。

第三个女人，其实就是我们都知道乔布斯的太太，劳伦·鲍威尔。

劳伦她自己其实说过一句话：

“他像激光那么专注，当他的光芒照耀到你身上，你就会沐浴着他的关爱。但是，当他的光芒转移到其他关注点的时候，你就会觉得人生非常黑暗。”

我觉得她这句话其实很真实。

因为她几乎是用另外一种方法解释了，蒂娜为什么要墙上写“忽视是一种虐待”。

但区别是什么？

区别就是蒂娜没有办法忍受，而劳伦找到了消解这种体验的方法。

并且她陪乔布斯 27 年，给了乔布斯稳定的情感支撑，陪乔布斯度过了重返苹果前后的那段很艰难的时日——与癌症作战的最后人生时光。

所以今天，当我们谈到这位乔布斯的遗孀时，我们更愿意谈，她继承了乔布斯 100 亿美元的遗产。

但如果你听了第一个和第二个女人的故事，你是不是可以想一下，劳伦曾经经历过什么？她承受了什么？又消化了什么？

这个女人本身是非常强大的。

本讲小结

今天，我们把一个人由表及里的五层讲了一遍，然后又顺便八卦了乔帮主的三个女人，由表及里的对乔帮主的不同体验和感受。

这个时候，我们再想一想，你对人的这五层：**感知层、角色层、资源层、能力圈和存在感**。

你最在意哪一层，你最不能忍哪一层？

如果在生命中，你遇到乔布斯，你能和这样的人长相厮守吗？给你个乔布斯你接得住吗？你要不要？

八卦就讲完了，我自己非常开心，希望你也喜欢。

从下节课开始，我们进入正式的课程。

1. 用产品经理的视角来看人，在开始长期关系之前，如何有框架地去观察一个人，进行是否适配的判断，是很关键的。
2. 人和产品的五个层次：第一层——感知层，外部感知；第二层——角色框架层，我们每个人都生活在角色里，并且被角色驯化；第三层——资源结构层，它可能会包括了一个人的财富资源、人脉资源、精神资源；第四层是人的能力圈；第五层是一个人的内核，就是他对自己存在感的定义。



01 | 同理心(5 讲)



03 同理心训练：怎样理解愉悦与不爽

今天开始，我们进入到第一个模块，**同理心**。

我们的第一堂课为什么从情绪开始说起？

如果把人想象成一部手机，情绪就是底层的操作系统，有的人是 iOS，有的人是安卓，大家版本号都还不太一样。

你后天学习的知识技能，都是安装在底层操作系统上的，一个一个的 App。

有人说：“学了很多道理，但还是过不好这一生。”

其实我们后天学习的东西，都是理性，理性是把人往回拉的力量。但是驱动一个人的，其实是他的内在感受、他的情绪、他的底层操作系统。

我们都会有情绪冲动的时候。你陷入爱情了，你被愤怒、被恐惧控制了，就好像手机系统崩溃了，所有的 App 全废了。

你所有的后天学的知识、技能、理性都不能说服你。

知识的调用需要时间和思考，情绪却是一瞬间的体验。

我们作为一个产品人，为什么要对情绪这么重视？

因为用户是无法像专业的产品经理那样，分层次说出他的体验的，他能展现的就是用户情绪。

所以我们从一开始，就要学会读懂用户情绪。

生物性情绪

怎么分析用户情绪？

我们从所有生物都一致的底层情绪——“生物性情绪”开始说。

所谓生物性情绪，就是所有的动物一出生就有的情绪，从你养的小猫小狗，到动物世界里的野生动物，再到咱们人类都有。

这一课和下一课，我们就来讲讲四种最基础的生物性情绪，他们分别是：

愉悦、不爽、愤怒、恐惧。

今天这一课，我们先说愉悦和不爽这两个情绪。

在介绍这两种情绪前，我们必须先提出来一个很重要的词。我们的产品工作，以及我们很多的重要观察与洞察，几乎都是围绕这个词展开。

这个很重要的词是什么？

其实你早就非常熟悉了，这个词就是“满足”。

满足是一个非常重要的词，它也是你可以用来衡量很多东西的刻度：

- 一个产品好不好
- 你和一个人的关系好不好
- 你对你自己的认识

我们会在这节课的每一个层次里，依次展开这些话题。

“满足”和“愉悦”的关系

我们讲第一个情绪词——愉悦。什么叫愉悦？

直接来说，愉悦就是被满足。

我们知道，生物的本能就是生存，所以它的操作系统，驱动它一切行为，都是为了满足自己的生存。

动物的生存条件被满足，比如，一只虫子，一只鸟，一只猫，温度、湿度适宜，有充足的食物，它就会愉悦。

而我们人类，不单纯作为生物性的存在，更是社会性的存在。

我们不仅需要生存条件被满足，我们还需要在社会关系中被确认。

比如度假，住得舒适、吃好吃的，你会愉悦。

读喜欢的书，精神上被满足，你会愉悦。

你感受到别人的善意，自己被理解，自己被接纳，自己被尊重，自己被重视。这些都是存在感被满足，都会愉悦。

需求被满足，这种感觉叫愉悦。

一种绷了很久的需求，突然间被满足了，这种感觉叫“爽”。

大家肯定都玩过俄罗斯方块的游戏吧？下来一个你需要的形状，消掉一行，消掉两行，伴随着消除的音乐，这种感觉叫愉悦。

你摆了很高一列，就等一个四格的长条，越等越危险，越等越焦灼，突然，长条下来了，一下子，四行消掉了，这种感觉叫爽。

拉动你玩游戏的，就是微小的愉悦感，和绷了很久的需求，突然被满足的爽感。加在一起，这种确定性的满足就会成瘾。

微信红包和支付宝红包

2015 年春节，微信和春晚合作，摇一摇有红包，一举让微信支付的用户量过亿。

除夕一晚，微信红包的用户量达到 1.04 亿人。摇一摇，摇红包的互动，一亿人摇了 100 亿次。送出微信红包 1.2 亿个，基本上人人有奖。

看着别人摇到了红包，自己跟着也摇，摇了几十次，突然间得了一个红包。这感觉，就是爽。

2016 年春节，阿里砸 2.69 亿元夺下猴年春晚的合作资格，推支付宝红包。

阿里肯定不能和腾讯一样啊。

阿里怎么干的呢？大家都记得，他干得是，集齐 5 福，分 2 亿现金。

然后呢？我想你还有印象，一堆人都集了四福，差最后一个敬业福。

数据：

- 支付宝发出了 82 万多张敬业福。
- 集齐五福的有多少呢？79 万。

如果去年微信红包有 1 亿人参加，就算参与支付宝活动的用户最少有 2000 万。

如果照 2000 万用户参与抢支付宝红包，爽的人不到 4%，不爽的人大于 96%。

这就叫有钱任性啊，花 5 个亿，让 96% 的人不爽。

没关系，阿里爽就行。

“不爽”与不“满足”

既然说到了不爽这个词，我们就再把这种感受细致地说说。

满足就愉悦，不满足就不爽。

比如，一只虫子，本来温度适宜。突然，温度大幅提升，它就会瞬间不爽。

动物是这样，人也如此。

如果我没有满足预期，或者我本来在一个满足状态，突然被剥夺了，这也是不爽。

而人类呢，用了一堆词来形容不爽的感觉。

比如：

生气、烦躁、痛苦、厌倦、悲伤、烦恼、茫然等等。

但是本质上，这些不爽的感觉，都是某个点没有被满足。

做产品，是通过产品建立与人的关系，通过产品来服务人，本质就是用户是否通过你的服务得到了满足。

一个湖畔大学的工作人员和我说，她希望湖畔是一个人 EMBA 类学习的最后一站，上完了湖畔，就再也别去其他的商学院学习了。

我说，这取决于对方内心是不是被满足。对于他是否被满足，你其实是没有办法的。

满足是度量产品、人与人关系的刻度

为什么开篇第一课要研究“满足”“愉悦”“不爽”这三个词？

因为就用这三个词，你可以度量一个产品到位不到位。

当你做一个产品，或者用一个产品，自己有没有被满足的感觉？你基本可以凭此判断，这是个非常好的产品，还是一个勉强的产品。

你也可以度量，你和一个人的关系。

对方是不是懂得你的满足与不爽，你是不是懂得对方的满足与不爽。如果彼此都不懂，又无法给予对方的满足和不爽，其实，这就是一段勉强的关系。

此外，你还可以用这三个词“满足”“愉悦”“不爽”来深入探索你自己，认识你自己。

你就想想为什么每个人不一样？

为什么让你照着 PPT 练习 3 次，你就会痛苦。而乔布斯为了苹果大会对着 PPT 练习 100 次，依然乐此不疲。

为什么你打扫卫生很痛苦，而有人打扫房间不厌其烦，一天扫三次？

为什么同一个点上，有人痛苦，有人愉悦？

所以，觉察一下自己，是不是有一件事，你可以不厌其烦地一直做下去？

这就是上帝给你初始化的操作系统的密码，你不厌其烦的地方，就是你的天分所在。

发现你天分的密码

我们一般认为的天分是显性天分，比如长得漂亮、身体协调、唱歌好听、智商高。

其实还有一种天分，是隐性天分，他不会两三岁展现出来，让别人看得到。

你会对某些东西感到愉悦，这个东西持续给你满足感，你可以一直花時間在这里，不厌其烦。

时间久了，其实你就会与众不同。

我们都知道天才的 1 万小时理论。

问题来了，一个人为什么会在一件事上花一万小时呢？

有些人是不得已。

但是多半人，是在深入体验中，找到了满足，找到了愉悦感。

持续的满足和愉悦，才能撑一个人持续投入一万小时。

最后，我们再谈谈如何理解“满足”“愉悦”“不爽”这三个词，以及怎么通过这三个词，看到自己的天分，看到别人的天分。

我们看到优秀的人才会有几个特性：敏感、不能忍、有动手优化的能力。

比如，我妈是一个非常优秀的家庭主妇。她一到我住的地方，马上就尖叫：“你住的地方怎么这么乱啊。”——敏感。

接着，她不能忍。比如她其实就在我这儿呆半天，但她不忍，她马上开始收拾。2、3 个小时之后，家里顿时就桌明几亮，井井有条，水果洗了摆桌子上。

她不能忍，马上就要动手优化。

驱动我妈不能忍，马上动手优化的原因是：**整洁让她愉悦，乱她就不爽。**

驱动我妈收拾屋子，和乔布斯把一个图标改 100 遍的驱动力，其实没什么不同。

乔布斯改来改去，朝同事发脾气，不是因为他要追求卓越，而是不改到让他满足，他就不爽。他因为极度不爽、不能忍才不停地改来改去。

所以，你吸收谁的营养，你就变成谁。

你靠什么满足你，你就会成为它的样子。

什么东西持续满足你，什么东西永远让你不爽，这就是你的命运。

本讲小结

这一课，我们讲了三个重要的词：“**满足**”“**愉悦**”“**不爽**”。三个词很普通，但是我希望你能够发现很普通的词的深意：

- 1.你可以量度，一个产品到位不到位；
- 2.你可以量度，你和一个人的关系；
- 3.你还可以看到，自己的天分和命运。

课后作业

好，这一节课的最后，我给你留一个作业：

其实我们一开始就是讲情绪和感受，你需要体察自己的情绪和感受，并且做出判断。

我希望你能够再分享一下，你使用产品的真实体验：

1. 你觉得即使吹得天花乱坠，也用起来感受不好，很勉强的产品。
2. 当然也欢迎你分享，你用起来很爽，每一点需求都能够得到满足的产品。

1. 用户是无法像专业的产品经理那样，分层次说出他的体验的，他能展现的就是用户情绪。所以，同理心对于产品人来说很重要。

2. 产品人可以通过理解用户的“满足”，“愉悦”与“不爽”来更好地理解用户，设计产品，满足用户的需求。

3. “满足”，“愉悦”，“不爽”这三个词能帮助你度量一个产品到位不到位；也能度量你和一个人的关系；同时深入探索你自己，认识你自己。



04 同理心训练：怎样理解愤怒与恐惧

上一课我们讲了愉悦与难受。这一课我们讲愤怒和恐惧。

就好像愉悦与难受是一对感觉，满足就愉悦，得不到满足就难受。

愤怒和恐惧也是同生的一对感觉，都是来自于被侵犯。

但是因为个体不同，对侵犯者的体量判断不同。所以，有时是愤怒，有时是恐惧。

什么是愤怒

愤怒，就是感觉到自己的边界被侵犯。

动物都有自己的边界。

我们都见过，一只狗、一只猫都会用尿液划定自己的领域。如果一只猫在自己划定的领域里，来了另外一只猫，自己的边界被侵犯，这只猫就会愤怒。

人的边界呢？就是自己的存在感的边界。

比如职场上，一个人去抢另外一个人的工作，就是侵犯边界。

比如，两个女的，开车刮蹭，不一定愤怒。但是如果对方坐她老公大腿上，这个女的肯定就愤怒了，

因为边界被侵犯。

什么是恐惧

一只猫在自己的领域里，来了另外一只猫，边界被侵犯，这只猫就会愤怒。

但如果来的不是另外一只猫，而是一只老虎，猫就不愤怒了，它会恐惧。

几个人要来拆你家房子，你可能是愤怒。

但如果龙卷风来了，你就不愤怒了，你就恐惧了。

如果你仔细去分辨，不同的人，愤怒和恐惧的点也不一样。

你会发现英雄人物，在常人会恐惧的点，他体现为愤怒。

比如，有人侵犯你，比如，被偷，被抢，被打。有人呈现愤怒，有人呈现恐惧。

比如《勇敢的心》里的华莱士，面对苏格兰统治者的残酷，99%的人都恐惧了，而他是愤怒，所以他是英雄。

所以，本质上，**愤怒其实是一种恐惧**。

焦虑呢？焦虑也是恐惧。

它来自对恐惧的想象。因为是想象，所以无从逃避，所以是一种持续的恐惧，就会内化为焦虑。

羞耻感呢？羞耻感也是一种恐惧，它来自对社会评论的恐惧。这个我们会在下一课讲。

这一讲，我想和你认真地谈一下恐惧。

为什么？因为恐惧很重要。是我们观察人和做产品，非常重要的点。

一、恐惧是边界

看到火，你就不会伸手，因为有恐惧。

看到风高浪大，你就不会出海，因为有恐惧。

所以，**恐惧会困住一个人的手脚**。

两个朋友，约我去给一个很大的上市公司 CEO 去讲互联网，还说，如果可以，是不是可以一起帮他做战略规划什么的。我们聊了一下，我就放弃了。

我和朋友说：帮这位大佬做互联网战略的这事，我做不了，你也做不了。

因为他根本不是看不到互联网的重要和强大，而是他的恐惧，把他在现有的位置、现有的业务里捆的死死的。除非他能卸下恐惧。

如果他能卸下恐惧，很多事，他自己就做了，因为他其实都懂。而能帮他卸下恐惧的人，既不是我，也不是你。所以呢？算了吧。

这也是我在讲产品之前，要先讲同理心的原因。

当你很努力地想说服一个人，去做一件你看来非常正确的动作时，对方不动，不是道理他不懂，而是他内心有恐惧，但他不愿意告诉你。

在我少不更事的时候，经常几小时几小时地劝别人干这干那。

我劝过别人辞职，劝过人分手，劝过人转行，劝过人创业。我一直觉得自己道理讲的可对了，对方也全听明白了，但之后大家多半还是会选择在原地受苦。

后来，我明白了，劝人就 5 分钟。5 分钟没说动的事，就不再劝了。而是应该想想，捆住他手脚的是什麼。是什麼把他压在那里，让他没办法往前走。

所以，我看到有人在一个没啥前途的公司岗位上待着不辞职不转行，在一段没有爱的关系里呆着被折磨，而不离开，不是对方对她好，有承诺，而是对方抓住了她的恐惧。

所以，知道道理，依然过不好这一生。

就像我上节课讲的，后天的知识技能道理逻辑都是一个一个的 APP，而你内在的愉悦、恐惧才是操作系统。

有时候你不是缺某个 APP，而是你的操作系统，只能支撑你到这里了。

看到一个人的恐惧，你就基本上知道他的边界在哪里。很多人，我都知道他的恐惧是什麼。但是，好像马云没有恐惧，罗振宇好像也没有恐惧。所以，暂时，我还看不到他们的边界。

二、恐惧是动力

我们第一节课说，愉悦和满足感会支撑一个人在一个地方投入一万个小时，从而使这个人成为天才。

其实恐惧是另外一种动力。

甚至比愉悦的动力更为强大，或者说更强劲。

有时候，你看到一个人兢兢业业，完全忽略自我的身体感受和家庭体验，一切以这件事为核心，彻底忘我。他是因为愉悦吗？很多时候，是因为恐惧。

所以，面对一个年轻人，如果他在工作中，既没有愉悦，也没有恐惧。你基本上可以判断，他在这件事上，不会有什么成就。

三、恐惧是痛点

做产品就要抓痛点，我们都了解。

但是什麼是痛点？

很多人会把“难受”当痛点。

生活中确实有很多不爽，我们已经说了很多词了，生气、烦躁、不爽、痛苦、厌倦、悲伤、烦恼、茫然。

所以，要么做一个让人愉悦到爆爽的产品，要么做一个可以帮人抵御恐惧的产品。

如果做一个看上去可以某种程度帮人不再难受，而在“爽”和“恐惧”无所作为的产品，那就是一个不痛不痒的产品，也许也有人会买单，但绝不会大火。

每个人的痛点都是他的恐惧，恐惧是痛点。

人们会为了解决恐惧，毫不犹豫地花钱。

所以中国的医疗和教育，是最大的市场，为什么？对生存的恐惧。

为什么医美产品比普通化妆品贵那么多？对青春流逝的恐惧。

听罗辑思维、用得到，为什么啊？认知焦虑，还是恐惧嘛。

本讲小结

总结这节课的内容，就是如何找产品的接入点或者怎么改变自己的人生。

其实就是四个字：

直面恐惧。

课后作业

我们需要体察自己的情绪，然后在这种情绪中看到产品的机会。

你可以分享一下：

1. 你最近看到了什么样的产品，是在力图帮你抵御恐惧？
2. 哪些产品对你的恐惧，解决得很好？
3. 哪些产品是想解决你的恐惧问题，但其实效果很勉强？

1. 愤怒，就是感觉到自己的边界被侵犯。本质上，愤怒其实是一种恐惧。
2. 理解“恐惧”的三个维度：恐惧是边界，恐惧会困住一个人的手脚；恐惧是一种动力，比愉悦的动力更为强大，或者说更强劲；恐惧是痛点，每个人的痛点都是他的恐惧。
3. 怎么找到产品的接入点，改变自己的人生？其实就是四个字：直面恐惧。



05 同理心训练：产品要顺应用户潜意识

这节课我们来讲潜意识、防御与说服。

三大产品经理做出了全世界最大的三个社交网络产品，他们分别是：

- 做出了 Facebook 的扎克伯格
- 做出了 QQ 的马化腾
- 做出了微信的张小龙

这三个人有一个共同点，就是性格内向、不爱社交。

为什么性格内向，甚至有社交障碍的人，却会做出亿万人依赖的社交产品？

一次失败的用户调研

我先不回答这个问题，而是谈我的另外一个观察。

大量沟通能力强、长袖善舞的人，比如优秀的销售人员、BD 人员，很难成为优秀的产品经理。比如马云校长。

我给你讲一个沟通的场景。

我和同事曾经让一个原先做销售做得很优秀的女孩尝试做产品。

这个女孩长得漂亮，沟通能力强，擅于在公司抢资源。她自己申请转行做产品经理。

我们就让她试试。先让她拿着我们产品的交互稿，去跟几个抽样用户沟通，做她的第一次用户研究。

我在之前讲到过，用户就是普通人，他们不会像产品经理一样，有一个思考框架，知道如何有层次地表达感受和体验。作为一个用户，他的表达是混沌的、完全没条理的。

在这个女孩的沟通现场，大家乱糟糟地发言，有人讲自己的观察，有人讲自己的感受，有人讲自己的评判，有人讲自己的需要，有人说自己的请求和愿望，有人则直接开始讲故事。

这个女生越听越觉得乱，最后终于忍不住了，说：“要不还是我先来给大家介绍一下，我们产品的设计想法。”

于是她施展销售的说服功夫，把所有人都说服了。大家认为我们设计得很好，很有道理。于是用户沟通会友好地结束。

这是什么？这就是一次失败的用户调研。

为什么用户会口是心非

我再举一个正确的用户研究场景。

Sony 准备推出 Boomboxes 音箱，他们召集了一些潜在的消费者，组成焦点小组，来讨论这个新产品应该是什么颜色：黑色还是黄色。

经过这一组潜在购买者的讨论，每个人都认为消费者应该更倾向于黄色。

这次会议后，组织者对小组成员表示了感谢，并告诉他们，在离开时，每个人可以免费带走一个 Boomboxes 音箱作为回报。他们可以在黄色和黑色之间任意挑选，结果每个人拿走的都是黑色音箱。

人为什么口是心非？用户研究到底要怎么做？

因为人会基于自身所处的角色、所在的场景和个人的认知判断，选择性地说一些他觉得正确的话。但是，我认为在这个场景中所谓“正确的话”，并不代表这个用户真实的选择。

所以，如果我不是在公开的角色中，或特定的场景下，我回家自己看个影片、选个产品，还是会按照自己的真实需求来。

所以不要被言辞迷惑，而要想办法看到用户的真实选择。

好销售和好产品经理的区别是什么

这也是为什么明明我的课是产品课，但是开篇的前五讲，完全不谈产品本身，而是讲情绪、讲潜意识、讲集体人格。

- 体会各种人的情绪与潜意识；
- 不被一个人基于角色化交流而说出的言辞所迷惑；
- 看到人基于潜意识流露的真实选择。

只有当你能做到以上几点，你才有了做一个好产品经理的开端。

一个好销售擅长的就是打破防御，因为任何一个人对销售人员一定是防御的。

- 销售人员要充分调度自己可以呈现的所有资源：自己的外貌、仪态，产品包装、价格折扣。
- 从用户意识层面，让用户认为自己获得了专业服务，而且赚了便宜。
- 从用户潜意识层面，再抓住用户心理上小小的满足或不安，打破用户的防御，说服用户，促成用户的选择。

这是一个好销售干的事。

一个好产品经理，则是根本不让用户启动防御。

因为一个产品没有表情，没有声音，无法拉住用户的衣服苦苦哀求，甚至不能让用户多注视一会儿。

一个产品如果引发用户启动意识，让用户思考，某种意义上，就是在推开用户。

为什么？

因为，意识即防御。

所有的思考，其实都会让你产生顾虑。你让用户思考，就是让用户戒备。一个不会说话的产品，根本没有消解戒备的机会，所以马化腾非常推崇的一本书叫 *Don't Make Me Think*，翻译成中文核心意思就是“别让我思考”。

对用户防御的态度和敏感度，也是一个好销售和一个好产品经理的区别。

你会发现好的销售人员都是有攻击性的。为什么呢？因为他的工作就是要突破别人的防御，他们对突破别人的防御是有成就感的。

好的销售非常懂得在与人直接沟通中，如何适当地给对方压力，抓住对方意识与潜意识的抓手，说服对方。在这个过程中，他自己也会获得足够的快感和红利。

产品是被动的艺术

但是像扎克伯格、马化腾和张小龙，他们为什么不爱社交？

本质是因为在社交中，如果碰到别人对你建立防御的情况，你就手足无措。你不愿意突破别人的防御，也就没办法在社交中获得快感，长此以往就越来越不爱社交。

快手的创始人宿华，其实也是这样。

这些优秀的产品经理退到网络背后，根据数据看到了人们在独处时，在没有压力的状况下，潜意识流露而做出的自然选择。他们对用户的行为不评判、不教育，最多就是柔性地引导，多半的时候只是默默响应和持续地服务。

快手的宿华曾经说：“让产品自然生长，不要去碰用户，不要去打扰他们，让他们自然地形成一种互动关系。”

这个说法有点玄，但是很真实。

作为静态的产品，其实是没有机会说服用户的。所有让用户思考、琢磨一下的产品，其实都是给自己抬高门槛，降低转化率。

一个产品要做到的就是迎合用户潜意识下的选择。所以我的一个朋友，烟酒营销大师李克，他说包装的经验，最核心的一条就是——规模感。

明明是烟草新品，但是包装一定要让用户觉得很熟悉。

熟悉的感觉就是潜意识里觉得安全的感觉，这样就不会触发防御。

潜意识是如何形成的

说了这么多潜意识，潜意识是心理学里非常重要的词，有志于做产品的同学一定需要花时间去研究。这个产品课只能强调它的重要性，不展开讲。

我们潜意识里已经存在的东西，是什么时候被放进我们的潜意识中去的呢？简单说，有两种情况。

一种是在你童年的时候。

因为那个时候什么都不知道，还没有建立意识和防御去辨别。这时的观念就会直接进入你的潜意识，成为你最内在的感知、你本能情绪的一部分。

所以为什么说要了解一个人，需要了解他的童年。你了解一个人的关系模式，最好是了解他童年时与亲近的人之间的互动模式，这几乎就是一个人一生的模式。

另外一种情况，是一个听上去很玄的词——催眠。

“催眠”这个词其实是来源自一个德语词汇，本意是“绕过防御”。但是让中国人一翻译，就搞得很玄乎。那催眠怎么做呢？本质就是绕过防御。讲催眠的书有一大堆，做产品的人应该系统地学学。

- 微笑是一种催眠，因为它会让你放下防御。
- 重复，是非常重要的催眠，这是我们生活中使用的最重要的方法。

所以李开复讲，重要的话要讲 30 遍。

比如雷军是个催眠大师。我们经常听说他劝人，能一劝 8 个小时、10 个小时。从心理学来说，这其实也是一种催眠策略。这么高强度的疲劳战术，对方总有意识松懈的时候，只要一松懈，重复的想法瞬间就被植入他的潜意识中了。

所以大家都说雷军给别人刷 ROM 的能力很强。另外，“送礼要送脑白金”，这种持续重复的广告也是催眠。一些社会观念无孔不入的传播也是催眠。

如果有共同童年，曾经在同一个单位里，在同一个文化场景中，被反复灌输一些观念，其实我们就被共同催眠了。

我们会有相似的观念，被类似的观念束缚，有了共同的样子，这就是集体人格。比如湖南人有湖南人的样子，东北人有东北人的特点。

从公司来讲，联想人有联想人的样子，腾讯人有腾讯人的特征，阿里人的特点又和这两家公司的人不一样。

所以如果你为一个集体做产品，需要研究集体人格。

关于集体人格我们会在下节课具体介绍。

本讲小结

总结一下这节课：

与人交往，或者做一个产品让别人用，怎么能够突破防御，让对方接受你，说服别人、驱动别人，其实都是一回事。

人做一个动作，也许是意识判断，但是 70%是潜意识的选择。

基于意识与人交流，其实是高防御模式。基于意识清醒的交流，达成交易的唯一方式，就是让对方清晰地感觉到一点——“我占了便宜”。

所以小米手机重复性价比的宣传口径，是一个基于意识判断的沟通策略。

但更多的时候，在意识没有启动之前，人已经基于潜意识建立了判断，并做出了行动准备。

所以，如果你不能用持续高压灌输、高频重复的方法，改变对方的潜意识，那么就要放下自己的主观愿望和判断，放下显示自己高明、教育用户、说服用户的念头。

作为一个产品经理，要做的事就是不让用户启动防御。主观愿望过强的产品经理，非常容易犯想当然的错误。

如果要做一个拥有大用户量的产品经理，你会看到的是“人欲即天理”，要尊重人欲。

所谓的用户调研，就是清空自己，接纳别人的世界观。

课后作业

在这节课的结尾，给你留一个作业：

1. 你最近用到什么产品，几乎你是不加思考就完成了使用，使用过程感觉很熟悉、很自然？
2. 你接触到了什么产品，乍一看觉得这个东西得琢磨一下，然后想了想就放弃了？

回忆一下，自己的潜意识里那些说服和防御的过程，在下面跟我分享一下。

1. 一个好产品经理的开端：体会各种人的情绪与潜意识；不被一个人基于角色化交流而说出的言辞所迷惑；看到人基于潜意识流露的真实选择。

2. 好销售和好产品经理的区别：一个好销售擅长的就是打破防御；一个好产品经理，则是根本不让用户启动防御；对用户防御的态度和敏感度，也是一个好销售和一个好产品经理的区别。



06 认清人的本性，理解角色化生存

我养了五只寄居蟹。寄居蟹是一种外形又像螃蟹、又像虾，寄居在其他壳里的小螃蟹。

像我这种做事特别认真的人，养个寄居蟹也得记日记。所以，我按照每一只寄居蟹的壳的形状，给它们分别起了名字。

但我后来发现，养了它们这么久，我却根本不认识这几只寄居蟹，我只认识它们的壳。

比如有一个白壳的寄居蟹死了，壳就留在缸里。过几天我发现，这个白壳又在缸里四处活动。原来是其他的寄居蟹钻进了这只壳里，顶着这个白壳继续生活了下去。

我觉得这就像是皇帝死了，很快又有其他人穿上龙袍，坐在龙椅上，继续当皇帝。

皇帝谁来当其实对于老百姓来讲都一样，我也不认识皇帝这个人，我只认识这个角色。

就好像生活中，你会认识一个张处长、一个李局长。但你其实根本就不认识这个人，你认识的只是他的壳、他的角色而已。

所以，当你初步去接触一个人或者一群人时，你一开始看到的其实也只是他（们）的角色。就好像你看一只寄居蟹，你只看到它的壳一样。

集体就是一堆角色

这节课我们讲的是集体人格，首先我们来讲什么是集体？

集体其实就是一堆角色。

咱们从小的教育其实就是角色化教育，角色化教育的目的是什么？就是要训练你成为我需要的那个角色。

你要成为好学生，好学生是个角色；你要成为好孩子，好孩子是个角色；好儿子是角色；好女儿也是角色。

所以，为什么孔子对于中华民族是非常重要的人，因为他给我们整个民族都写了角色说明书：君君臣臣、父父子子、夫妇。

两千多年以来，我们一直在用孔子定义的角色和角色关系来安放自己，来处理我们的关系。

你会发现中国人和外国人，在很多地方的心理预期是不一样的，比如对自我的感受、对关系的预期。

为什么？因为角色说明书不一样。

所以在角色里，你是什么样的人，你的感受是什么，这些是不重要的。重要的是，壳是什么样子的，角色要求你成为什么样子。

当我们都被角色训练好，收敛自我，钻进一个同质化的壳里，我们就成为了一个集体。这群钻进了同质化壳里的人，就会呈现出来一种集体人格。

集体人格是怎么形成的

集体人格是怎么形成的？我们是怎么被训练成为角色的？

在回答这个问题之前，我先说说怎么得到一只听话的小狗。这个过程大概是这样的。

首先，你要给狗狗准备一个垫子。刚开始它肯定是什么都不懂，在屋子里随便到处小便，这个时候你就要呵斥它。

肯定会有有一次，它偶然地做对了动作，尿在了垫子上，你就要立刻奖励、反馈——抚摸它、夸奖它、给吃的。然后不断重复，你就会得到一只在垫子上尿尿的狗了。

这其实也就是我们被教育的过程。这个过程我们稍微拆解一下，一共有五个关键动作：

第一个，确定目标。

你要知道这一次教育或者培训的目标是什么，要树立一个什么样的观念。我们给狗狗的观念就是说不

能随便尿尿，只能尿在垫子上。

第二个，建立恐惧的边界。

你需要让狗狗知道，它没有做被希望的事情就会被呵斥，甚至惩罚。这时候狗狗就会建立恐惧，它知道自己的行为会被惩罚。

第三个，放入清晰的标的。

正确的动作只有一个，就是在垫子上尿尿。

第四个，给予红利，然后让它产生路径依赖。

尿在垫子上就被奖励，听话的孩子就有糖吃。

第五个，不断重复。

重复是动作的关键，重复还可以树立榜样。

于是，小狗就会产生角色化的行为，尿尿只尿在垫子上，因为不尿在垫子上就会被惩罚。

好，我们再来问，为什么要训练小狗，让一只狗狗产生只能尿在垫子上的观念？

为了便于管理。也就是说，我们从小所受的教育，工作之后所受的培训，目的只有一个，就是为了便于被管理。

如果说尿尿只能尿在垫子上是违反狗性的，那么其实教育是违反人性的。

教育是反人性的

暴风影音的冯鑫给我们分享过他读《道德经》的心得。他用理工男擅长的归纳法，把《道德经》里所有的高频词全都数了一遍。

《道德经》里出现最多的一个字，你猜是什么？是“反”，这个“反”字一共出现了 12 次。

冯鑫说：“你看《道德经》是讲自然规律的，但是你认真读完以后，你会发现其中所讲的大量规律，与我们的认知是相反的。”

我当然认同，其实教育就是反人性的。如果一个人没有被教育过，那他就没有羞耻心的，就是懒惰的。

但是我们为什么要受教育？

教育是按照人类对社会的美好期望来教育你，换句话说来讲，所有的教育都是理想化的。 如果人本身就是这个样子，也就没必要教育了。

比如我们小时候看《梁祝》里那种至死不渝的爱情、《三国演义》里“刘关张结义”那种同生共死的友谊，你就会以为爱情、友谊就应该这样。

在人世活了半生以后，你才会发现真实的人世间不这样，这样的友谊与爱情真是少之又少的小概率事件。

所以这样的友谊和爱情才会成为传奇，才会被传颂。如果满地都是这样的友谊和爱情，大家就不传颂了。书读得越多的人越容易理想化，说得俗一点，就是不接地气。

产品经理应该如何看待角色

明明这是产品课，为什么要谈角色化和集体人格呢？

我经常遇到一些很初级的产品经理，讨论过程中他们特别喜欢用一个词：“应该”。他们认为用户应该这么做。

比如一个母亲就应该如何，她就应该具备某种能力、某些认知，因此她选择时的权重次序就应该是这样。但你凭什么这么认为？

母亲其实只是一个角色。只有在很大的压力下，人才会按照角色行事。

一个人忙了一天回到家，坐在沙发上，掏出手机想休息一会儿的时候，凭什么你认为她“应该”继续完成角色，并且按照角色的设定点点戳戳你的产品呢？

我补充正反两个例子：

第一个，举一个正面例子。

微信之父张小龙认为：“好的用户体验，目标就是做到自然。”

什么叫自然？自然和角色化是相反的两个词。

举个例子，3岁的小孩用 iPhone 就很容易上手。比如 iPhone 的解锁，小孩不用学就会用，因为触摸是人的天性。小孩是看不懂文字的，但是他知道触摸、滑动，通过 iPhone 上的箭头一滑就解锁了。再比如用手一撑图片就放大了，这个不需要教，小孩天生就会。

这就叫自然。

第二个，再举一个反例。

我有一个女性朋友，她在外企工作，在职场上非常优秀，但是她在谈恋爱的时候老是有问题。

我跟她沟通以后就发现，她对男友或者丈夫，有太过于刻板的角色化预期。

她喜欢上班，因为上班的时候是角色化的对接，所有人该如何对接、如何预期、如何反馈，这些都很清晰。

但是下了班回到生活中，该如何与生活中的人相处、有什么样预期和反馈，她就不明白了。

她觉得她的男友或者丈夫，为什么老是不能够按照自己的预期去行动呢？

但对方凭什么按照你的预期去行动？

这个问题和产品经理新手遇到的问题是一样的。他们已经习惯了角色化思考，放弃了对一个真实、完整、鲜活的人的观察和接纳。

人其实只有在压力非常大的情况下，才会去扮演角色。除非你能给他的压力非常到位，否则就不要对他做角色化预期。

如果你是想做一个能让用户放松使用的产品，或者你想和一个人拥有轻松惬意的亲密关系，那你为什么要给对方那么大压力，让对方来扮演你所期望的角色呢？

所以，基于角色化预期其实很难和人互动。不管是在生活中真实地与人互动，还是通过一个产品与人互动，你都很难基于角色化预期做到。

集体人格

再来谈集体人格问题。

有一次和钉钉 App 的产品经理交流，我就说钉钉反人性。他回答：“对，因为我们是给一个集体做产品，集体人格就是反人性的。”他说得好有道理，我竟无言以对。

如果你的产品的使用对象是一个“个体”，那你必须要抛开对个体角色化的刻板想象，而把对方当成一个完整的、鲜活的人，去做用户研究。

但是如果你是在给一个特定的集体做产品，那么其实你应该充分研究这个集体的集体人格、共同记忆和核心观念。

举一个最简单的例子。小米拍了一个广告片叫《100 个梦想赞助人》，大概就是讲前 100 个小米粉丝的故事。

广告片播放的时候，小米的几个合伙人热泪盈眶，但我坐在旁边就很尴尬。因为我完全不知道它在说什么，我没有这个片子传递的记忆，我也不知道这个片子传递的观念是什么。

这个产品其实是精准地投放给属于这个集体的人。因为我不属于这个集体，所以我是个无效用户。

本讲小结

这节课就到这里，总结一下：

人是因为训练和压力才成为角色的，而集体就是角色的聚集。

如果你想做一个好的产品经理，那么首先要学习的就是通过“去角色化”来研究真实的用户，而不是用一堆“应该”来臆测用户的行为。

如果你希望用户在很放松的情况下，毫无压力地、自然地使用你的产品，或者你想找到在生活中可以放松惬意相处的伴侣，那么你就要放弃对人的理想化、角色化预期，去认识并接纳那个在“寄居蟹的壳”下面真实的人。

角色化生存就是我们真实的生存处境，但是只有去角色化地认识、沟通、交互，你才能够得到真正的感情。

课后作业

角色化生存，基本上是我们现代人生存的真实情况，既是方便，也是痛点。

1. 你觉得自己是不是擅长角色化生存，或者擅长把别人训练成角色呢？
2. 你能够去角色化地和别人建立真实的交流吗？

1. 集体人格是被教育的结果，我们被教育的过程，一共有五个关键动作：确定目标；建立恐惧的边界；放入清晰的标的；给予红利让它产生路径依赖；最后不断重复。
2. 好的产品经理，要避免“应该思维”，注重用户体验，以尽力做到自然为目标。
3. 产品的使用对象是一个“个体”，要抛开对个体角色化的刻板想象，把对方当成一个完整的、鲜活的人，去做用户研究；在给一个特定的集体做产品，应该充分研究这个集体的集体人格。



07 自我与自律，哪一种更贴近产品精神

这是第一模块的最后一讲。我们之前用了四讲来讲怎么观察别人，这一讲我们回到自己。

良好的产品思维是今天最稀缺的职业能力。那么，具有什么天赋的人，最适合做产品经理呢？

我一直在思考这个问题，但久久没有找到合适的答案。没想到，我竟然在自己学绘画的过程中得到了启发。

这个发现，要归功于我学绘画用的一本书——《五天学会绘画》。

这本书不仅帮我在短期内提升了绘画水平，而且让我发现了一位优秀的产品经理和其他的管理者，在思维方式方面的最大差异。

我的结论是——做产品经理的人善于感知，在已有的结论上建立新观点。而做其他管理的人更善于逻辑推理和总结归纳。

有一种流行的说法，把善于观察、发散的思维叫做右脑思维，把善于逻辑归纳的思维叫做左脑思维。其实学界已经证明，人的左右脑管辖区域并没有那么明显的区分，但这两个概念已经被人们熟知。

《五天学会绘画》这本书里也用了这样的说法，为了便于理解，本讲下文且用“右脑”代指擅长观察发散的思维方式，“左脑”代指逻辑归纳的思维方式。

从学绘画中，理解两种思维

我先介绍一下这本书的核心内容。

《五天学会绘画》首先抛出了一个问题：随着年龄的增长，人的手做精细动作的能力越来越强。但是，为什么一般人的绘画能力，却停留在孩子的水平？

作者的解答是：因为 9 岁之后，大部分孩子的时间被学校的系统训练占得满满的，而学校的教育一般只开发左脑，训练我们的判断、逻辑、效率等能力。所以 9 岁之后，我们的认知就被左脑主导了。左脑指导我们把握要点，快速概括。

《五天学会绘画》的解决方法是：不要去画你认为自己看到的東西，那只是你左脑的判断。具体怎么做？书中给出的训练方法就是——想办法绕开左脑。

怎么绕开左脑呢？

画画的时候，不要急着用线条概括你要画的主体，而是要描绘主体和背景之间的边线。然后，你会发现所有物体的边线都是共享的。

如果你要画一个放在桌子上的杯子，那就忘掉杯子本身，去描摹杯子和桌子交界处的边线。因为杯子的边线，也是桌子的边线。

看起来是你一直在画桌子的部分，但其实空出来的地方就是那个杯子。这样你能得到的画面，会比直接画一个杯子拥有更丰富的细节。

把这个方法迁移到我们的思考习惯中，当你积极用左脑思考时，学校训练的知识、效率、时间观念等，会从你的潜意识中冒出来。

你按这种思路画出的东西，一定不是你能最大化观察到、感受到的，而是左脑认为效率最高的。

所以用《五天学会绘画》的逻辑来推论：

被认为算“左脑思维”的人：

- 逻辑推理能力强、时间观念强，同时感受力差；
- 因为感受力差，所以没那么敏感和情绪化，整个人体现为情绪稳定，甚至刻板；
- 更容易根据规则调适自己，更自律，更容易角色化。

而被认为算作“右脑思维”的人，就正好相反：

- 感受力强；
- 能在别人已经有结论的地方，建立自己的新观察，并且不太喜欢听已有的逻辑；
- 难以控制自己的情绪，能激情地表达自己，具有人格魅力。

这些人还有一个特点是时间观念差，比如开会原本预计一个小时，激情上来了，可能变成 4 个小时，把后面的事都耽误了。这样的人非常自我，也因此会非常自私。

自我的人更适合做产品

这两类人，哪类人适合做产品经理？

答案是，自我的人更适合做产品经理。因为创造力是自我的延伸，而控制力是自律的延伸。

创造力要求对自我有极深的体察和释放，但控制力是自律的体现，是社会化的产物，是对别人的体谅与迁就。

人长期关注什么，就会认为什么东西更重要。

- 自我的人长期关注的就是自己，所以必然自私；
- 自律的人，长期关注的是外部的边界和规则，所以这类人有克己奉公的精神。

一种人更关注我喜欢什么，而另一种人更关注什么是对的。

比如说，联想培养的人是自律的人，腾讯更能够容纳自我的人。

我曾给不同的企业推荐过几个很优秀的腾讯产品经理，对方的评价都是：这个人太自我了，对自己考虑得太多，没办法用。

我心里默默想，你们为什么不深思一下，为什么你们觉得没办法用的人，腾讯可以用。

还有一个问题，为什么优秀的女性产品经理很少？其实本质原因是相同的。我们上一节讲了集体人格，女性也是一种集体人格。

所有的社会观念在潜移默化地要求女性，说女性应该是隐忍的、体谅的、照顾他人感受的。在这种集体人格的塑造下，女性很难去为难别人，容易觉得过意不去。自我并且自私的人天然没有这种障碍。

我曾与一个很优秀的产品经理一起协作。他要挑一张 App 的开机图，图片闪现时间其实不到 1 秒。他挑了 100 多张图都不满意，最后挑到设计师无法忍受，提出了辞职。

当我告诉他，和他配合的设计师要辞职时，他的第一反应是：“新的设计师什么时候到？得接着改。”

一个优秀的产品经理，比如乔布斯，会把他的设计师和工程人员逼疯，会把对方骂得死去活来。这么做是因为乔布斯真的受不了，但他根本不关心与自己合作的人是死是活。

刚才我们说的产品经理的特点——感受力强、暴躁、情绪化、无时间观念、自我、自私……乔布斯每条都符合。

所以，一个优秀的产品经理，有可能是一个在工作集体中或者生活中让你觉得非常讨厌的人。

找到自己，接纳他人

说到这里，可能会有人问：我应该自我呢？还是应该自律呢？

当你问出这个问题的时候，本质上你关注的就是规则与边界，其实你就是个挺自律的人。

但是，我们可能每个人都是在这种自律的、集体主义的氛围中长大。所以即使再自我的人，可能都得有一部分学会自律。

你可能还会问：未来我应该释放哪一方面的能力呢？

找到你自己的愉悦或者恐惧吧。

- 靠愉悦驱动的人，往往自我。

- 靠恐惧驱动的人，往往自律。

这两者，都会催生非常优秀、非常成功的人。

每个希望成大事的人，都需要想办法接纳与自己完全相反的那个人，让他成为你亲密的合作伙伴。

模块小结

到这里，**第一模块——同理心**，就讲完了。

我们内在的愉悦、恐惧、潜意识与集体人格，共同形成了我们自己。

当你要认识一个人，或者要做一个产品时，你要思考自己到底要在哪个层面下功夫？

你还是要回到自己的内心，看到自己的愉悦与恐惧，看到自己的天分，看到用户的愉悦与恐惧，了解他们的潜意识和集体人格，不要触发他们的防御。

这就是你的起点。

从这个起点开始，我们要进入第二模块：机会判断。

第二模块的第一节课，从一个点开始——点线面体的战略选择。

课后作业

1. 你觉得你是一个更加偏自我，还是一个更加偏自律的人呢？
2. 你有没有过与“和你完全相反的人”合作的经历？如果有，你们是怎么相处的？

除了回答以上的问题之外，如果你有任何关于产品的问题，欢迎你在留言区分享。

1. 把善于观察、发散的思维叫做右脑思维，把善于逻辑归纳的思维叫做左脑思维。做产品经理的人善于感知，在已有的结论上建立新观点。

2. 自我的人更适合做产品经理。因为创造力是自我的延伸，而控制力是自律的延伸。

3. 靠愉悦驱动的人，往往自我。靠恐惧驱动的人，往往自律。这两者，都会催生非常优秀的人。

梁宁·产品思维30讲

从第一个用户到第一桶金

版权归得到App所有，未经许可不得转载



02 | 机会判断(5 讲)



08 机会判断：点线面体的战略选择

这一课，我们开始进入第二模块——机会判断。

本模块第一节，我讲一个非常重要的战略判断框架。这是一个非常简洁的思考结构，叫 **点线面体**。

点线面体是曾鸣教授的理论，他在得到 App 的课程《智能商业 20 讲》中做了阐述。我也从曾鸣教授这个新型的定位方法中收益良多。我和他说要在我的产品课里，把我的理解再讲讲，获得了他的授权。

富人与穷人的区别

有句老话说：男怕入错行，女怕嫁错郎。说的就是怕选错。

举个例子，有一对双胞胎，在 2010 年一起大学毕业，一个加入腾讯，一个进入报社。

7 年之后，去腾讯的那位已经是年薪百万，而且满街都是挖他的猎头。投资人也在挖他，只要出来创业就给钱。去报社的那位，因为报社沉沦了，他曾经寄托理想的整个产业都没有了，一切都需要重来。

这里不是说双胞胎的素质或者能力有多大差异，也不是说他们分别跟随的领导的能力或者个人操守有问题。核心问题是这两个单位所附着的经济体，一个在快速崛起，一个在快速崩溃。

这就是我们要谈的点线面体。

其实我们都有体会，努力工作的工资收益，远远不如 2013 年以前买了腾讯的股票，或者 2010 年以前买了北上广的房子。

为什么？因为你再努力工作，你还只是一个点。一个月或一年的工资，只是一个点的努力成果。

但是腾讯股票与北上广房子的收益，是因为这个点附着于一个快速崛起的经济体，这是一个线性周期的结果。

对于做投资来说，你需要首先选择某个正在崛起的大型经济体，接着去找一个领域，投它的成长周期。

所以你会发现很多投资人，会投资一个赛道上所有的产业。为什么呢？因为他不赌单点，而是整个周期的收益。

比如金砖四国的概念，是高盛公司包装出来的投资概念。他们要寻觅大型经济体的崛起，再从这种大型经济体里找到自己的位置。

所以，普通人和富人的区别是什么？

普通人勤恳努力、斤斤计较，他在意的是每一个当下的点，而任何一个点都不会产生过多的收益。

如果要成为中产，至少要获得一次线性周期的收益。比如持有腾讯股票 10 年，什么都不用干，10 万变 1000 万。

那么成为富人呢？就要借助面和体的崛起。

当你选择要做一个产品的时候，你不但要投入自己的时间和资源，还要“忽悠”更多人，把他们的时间和资源一起投入进来，这也是说你要为更多的人负责。

你在做选择的时候，要看到你切入的点是在一条什么样的线上，这条线在一个什么样的面上，以及这个面又处于一个什么样的体上。

你面对的是什么竞争，是来自对手的竞争？还是来自趋势的竞争？

所以，点线面体的战略选择非常重要。你再怎么优化产品、提升效率，一旦点线面体选错了，都是白搭。

安全市场的两次颠覆

我会用两节课来谈这个概念。这一节课，时间会比较长，我要讲一个横跨大约二十年的故事。

今天我们都知道，360 是互联网安全的企业。但是上世纪 90 年代，还没有互联网安全概念，当然也没有 360。那个时候，这个市场叫杀毒软件市场。更早的时候，还不是软件，而是硬件——防病毒卡。

1991 年，瑞星公司成立，开始做防病毒卡。1993 年的时候，瑞星成为这个市场的老大。1994 年，江民公司成立，做出了旗帜性的 KV100 杀病毒软件。

1995 年，瑞星创始人王莘生病了，瑞星公司群龙无首、业绩下滑，而江民杀毒软件开始在中关村崛起。

1998 年，康复归来的王莘重返中关村，当时江民已经占了杀毒软件市场的 80%。

这时候王莘就用了一招，以超低价格，对硬件厂商捆绑销售瑞星杀毒软件。当时一套正版杀毒软件零售价格应该在 100 元左右，而瑞星以低于 10 元的超低价，向联想、方正等电脑厂商供货，让出厂的电脑自带瑞星的杀毒软件。

王莘归来一年后，瑞星在媒体宣布重获计算机安全市场占有率第一，并且此后当了很多年老大。瑞星在巅峰的时候，年收入 7 亿，净利润 3 亿多。

这个市场太肥了。2001 年，雷军的金山也推出了金山毒霸，进了这个市场。

这三家公司的产品，瑞星、江民和金山，其实都是同维度的点，持续了好几年，用按件付费的方式打来打去。

接着，2006 年 7 月，周鸿祎进场了。奇虎公司推出了 360 安全卫士，赠送卡巴斯基杀毒软件半年使用权。同年 12 月，腾讯公司也推出 QQ 医生。至此，今天重要的网络安全主角就全部入场了。

2008 年，360 发起了向瑞星所代表的传统杀毒企业的进攻，可以说是以互联网思维进攻、颠覆传统产业的发端。以后，几乎所有的互联网企业打击传统企业都是这么干的。

我来说一下当时几方的实力状况。2007 年，瑞星的年营业额 7 亿人民币，利润是 3 亿，公司有充足的现金面对战争。

2008 年，周鸿祎开始发动进攻。而 2005 年才成立的 360 公司，在那个时间刚刚完成了两轮融资，一共募到两轮合计 4500 万美元，约 3 亿人民币。

所以在 2008 年，周鸿祎打这一仗的时候，无论是现金、技术积累，还是人才储备都不如瑞星。

前面说过，1998 年，瑞星通过低价 OEM 切入 PC 大厂的用户网络，快速超越当时市场覆盖率 80% 的江民，夺回安全软件市场占有率第一。

10 年之后，2008 年，周鸿祎发动新一轮进攻的前两个动作，与当年王莘曾用过的招数如出一辙。

王莘低价，周鸿祎免费。王莘借助 PC 大厂的用户，完成用户积累。周鸿祎则选择了一个更为广大的用户渠道，就是已经拥有 3 亿网民的互联网，背后是 PC 互联网崛起的这个面。

为什么这场战役里，有 7 亿现金的瑞星会输？其实瑞星是输在产品的战略结构上了。这就是我们今天要谈的点线面体。

瑞星赢了江民，它是用一个点赢了另外一个点，但之后的十年时间，它依然只是一个点，没有发生变化。

而 360 通过免费策略，快速获得用户，短时间内超越瑞星成为用户量第一的网络安全服务商，就好像当年瑞星超过江民一样。

360 如何由点到面

360 在第一个点砸实之后，迅速扩张成了一个面。

2008 年 3 月，360 启用 360.cn 的域名，将 360 安全产品，升级为安全平台。同时，推出 360 安全浏览器，向使用 360 免费杀毒的用户推广。

这时候，浏览器就可以通过工具栏广告、内置广告、搜索分成等方式获得商业收入。浏览器之后，360 又展开了网站导航、软件下载、手机 App 分发等众多服务。

360 从一个免费安全的点入手，快速变成了一个安全平台，接着变成流量分发平台。这就是 360 的三级火箭策略。

2010 年 1 月 18 日，360 杀毒用户规模突破 1 亿。

其实，2010 年 360 的收入为 5379 万美元，折合人民币约 3.6 亿。大约为瑞星巅峰时期年收入的

50%。换言之，360 拿下了整个杀毒市场的时候，整个市场产生的利润，不到旧市场中大户利润的一半。

这就叫改朝换代。

我在回顾这段往事的时候，突然意识到，2008 年，周鸿祎通过打这一仗，一举拿下了这个利润丰厚的市场里的绝对地位。这距离他 1998 年开始创业，已经过了 11 个年头了。

其实所谓的创业维艰，真的是一身英雄胆，却无处安放。

所以，我能理解为什么 2010 年，估值 4 亿美元的 360，会挥刀冲向估值 400 亿美元的腾讯，打了一场互联网历史上最有名的 3Q 大战。因为当时腾讯是互联网的“恐怖大魔王”，几乎是腾讯之下寸草不生。

你想想，老周干了 11 年，才拿下一块对他来讲算是真正战略根据地的江山。消停了才 1 年，腾讯就大兵压境，搁谁也得拼命。

当然，3Q 大战同时成就了 360 和腾讯。

一仗之后，腾讯推出了开放平台，并改变了公司的生态策略。到了 2010 年，腾讯市值 400 亿美元，今天已经是 3000 亿美元了。

360 用户与收入都大增，并且第二年在美国纽交所上市。

移动互联网的趋势

所有熟悉老周的人，都知道老周是有搜索情结的。所以，2011 年 360 上市成功，有钱了，周鸿祎亲自带队憋大招——再做搜索。

2010 年 3Q 大战时，马化腾曾接受采访称：“周鸿祎要我们投资他，就像微软投资 Facebook 一样。周鸿祎还说要联合我们打百度，把搜索流量卖给我们。他会出一个拦截百度的东西，先攻击百度的医疗广告。”

马化腾讲话的真假暂且不论，这里其实透露出的重要信息是：360 一直在观察百度的弱点，以及一直在寻找向百度发起进攻的时机。

要知道，老周那个时候就知道，百度的医疗广告是百度的命门。那个时间点，比魏则西事件爆出来，至少早了 6 年。

当面要打架的时候，点就有机会。面一定会给点让度最大的利益。

老周挂帅做搜索的时候，一个百度员工告诉腾讯科技，当时为了应对 360 的挖角，他所在部门的几位核心员工都获得了一定程度的涨薪。

更让他震惊的是，有几个特别聪明的人，在百度、搜狗和 360 这三家搜索公司之间来回跳槽，一年的时间，让工资收入翻了四倍以上。

这也是面在竞争时，资源一定会溢出，让点有红利的小例子。

就像淘宝早期要发展，一定要让几个商家占便宜，道理是一样的。

2012 年 8 月 16 日，在 360 搜索正式上线的同一天，还有一个产品发布，就是小米 2 手机。

360 对百度的战争，他们遇到的真正敌人，是“趋势”。

2012 年，堪称中国移动互联网爆发之年。PC 互联网的整体流量开始大幅下滑，用户集体向移动互联网迁移。

360 推搜索的同一天，雷军推小米 2 手机，这是一个很有象征性的场景。

周鸿祎是著名的产品经理，但是他在做 360 搜索的产品决策时，漏掉了移动互联网这个巨大的经济体。

所以，今天 360 公司的公司估值，不如今日头条。要知道，在 360 发布搜索产品的那一年，今日头条公司才刚刚注册成立。

本讲小结

我们简单回顾了 360 几场战役的得失。我想说的是：**当你想做一个产品的时候，入手只能是一个点。**

但你要想清楚，它附着在哪个面上？这个面在和谁竞争，它能如何展开？这个面，是在哪个经济体上？这个经济体，是在快速崛起，还是沉沦？

悲催的人生，就是在一个常态的面上，做一个勤奋的点。

更悲催的人生，就是在一个看上去常态的面上，做一个勤奋的点，你每天都在想着未来，但其实这个面正在下沉。

最悲催的人生，就是在一个看上去常态的面上，做一个勤奋的点，其实这个面附着的经济体正在下沉。

如果一个人一生只能收到点状努力的计时收益，从来没有享受过一次，线性周期的成果回报，这就叫穷人勤奋的一生。

课后作业

1. 描述一下，你现在的职业是什么样的一个点？
2. 你所在的公司或者业务肯定是需要串联很多点的一条线，那你的这个点是在公司这条线的什么位置上？
3. 这个公司附着在什么样的一个面上，谁在给你或你的公司赋能？这个面又是附着在哪个经济体上？就好像在地球仪上，找到自己的位置点一样，请你用点线面体的框架，尝试标一下自己的位置。

1. 富人与穷人的区别是：普通人勤恳努力，他在意的是每一个当下的点，而任何一个点都不会产生过多的收益。如果要成为中产，至少要获得一次线性周期的收益。富人需要借助面和体的崛起。

2. 当你想做一个产品的时候，入手只能是一个点。但你要想清楚，它附着在哪个面上？这个面在和谁竞争，它能如何展开？这个面，是在哪个经济体上？这个经济体，是在快速崛起，还是沉沦？





09 机会判断：怎样找到有势能的趋势

这节课，我们继续谈“点线面体”。

女生相亲的三点建议

在课程最开始，我讲了一个结婚教练的故事。不少人感兴趣，我就再多说一点技术性细节。

结婚教练给女孩第一次相亲提了三点建议：

1. 打扮要女性化。
2. 不要努力表现自己，不要谈自己最擅长的东西，不要努力营造氛围，平淡如水即可。
3. 适当的时候，主动结束约会。如果对方不再约你了，就放弃这个人。

第一点很容易理解。如果教练要求女孩打扮得漂亮一点，其实每个女孩对打扮得漂亮的理解都不一样，要化个浓妆吗？要穿晚礼服吗？

但如果要求是女性化，那么至少一些非常男性化和中性化的打扮方式就可以被过滤掉。在女性化的范畴里，你按照自己能做到的，自己舒服就行了。

因为你是去相亲，就跟打开一个网页一样。你要在对方看到你的 0.1 秒内，让对方意识到，他是在和一个女性约会，这是第一场景。

第二点的目的是什么呢？很多女孩在希望引起一个男生注意的时候，会表现得非常用力。她会努力拿出自己最好的一面，给对方留个好印象。

比如，一个女孩是个计算机高手。她可能会在和男生第一次相亲的时候，把话题引到自己最擅长的领域，然后在自己最擅长的领域里充分展示自己，希望给对方留下一个深刻的印象。

这样做对吗？第一次见面，到底是应该照着平淡如水来，还是去玩命地表现自己？

如果是追求短线关系和片面接触，当然应该玩命闪耀。比如表演，比如做销售。

但如果是长期关系，两个人认识相处的目的是缔结婚姻，成为长期合作、伴侣关系，那么就应该平淡处理。

为什么？因为每个人现在呈现的样子，其实都是自己过往所有经历的累加。

有句话说：“你的样子里，有你爱过的人，走过的路，看过的风景，读过的书。”

相亲时，对方看你一眼，喜欢就是喜欢，不喜欢就是不喜欢。

所以有了第三条，如果对方不再联系你，那你就放弃吧，因为对方没感觉。其实做产品也是这样的。

你也许会想会不会是因为他没有看到你最闪耀的点，所以没有喜欢上你，这样是不是太亏了？

如果你追求的是长期关系，就不能基于自己最闪耀的点去缔结关系。因为你所有闪耀的点，都有它没用的时候。

做生意有亏钱的时候；你擅长计算机，但是技术也在不断更新迭代；你是名记者，但是媒体行业也在不断变革，也不是所有人脉永远买你的账。

如果对方是因为你闪耀的这些点才喜欢你，那你是不是为了保持对方对你的兴趣，要不停地闪耀呢？

长期关系里，没有人做得到。你平常常常拿出来样子，就是你真实的样子。这才是你可以稳定提供的样子，才是可预期的样子。

从这个稳定的点开始，作为一段长期关系的发端，有可能才是靠谱的。

从你做得到的“点”出发

做产品也是如此，世上的机会千千万，应该从哪个“点”开始呢？

和相亲一样，从你能做到的、能稳定提供的那个“点”开始。

不要憋大招，自古长考出臭棋。

如果是需要卯足了劲跳起来才能够得到的一个“点”，其实很难持久。

我见过无数创业者，真的非常痛苦。为什么？

因为当下能做得到的事，他觉得不甘心，甚至自己都无法直视自己的真实能力、真实水平。他更不愿意客观面对，这就是自己实际能够达到的“点”，这就是自己当下配得上的人。而他自己想要的，够起来太费劲。

这就是我要把“点线面体”再讲一课的原因。

因为不论是相亲还是其它的事，看得上我的人我看不上，我看得上的人看不上我。或者我想要的离我太远；我能做到的我看不上。这是无数人的痛苦。

我认为，这是同一个问题，就是过于关注“点”。这个人只对“点”有感觉，对“线”、“面”、“体”的力量，完全无视，甚至完全没概念。

任何一个点都有它的来路，都有使它成为“今天”这个点的线、面、体。如果你对线、面、体完全无感，只想拥有一个点的当下，那基本上是守株待兔。

比如说你想嫁一个有房有车的人，看上去好像很难。但如果你找一个在 BAT 工作的码农，或者某个新兴独角兽公司的早期员工，稳定了几年之后，就会有房有车。

你要看到这条“线”，而不要纠结于当下的“点”。

在一个“点”上反复纠结，其实得不出本质的结论。不如花时间，从这个“点”上跳出来，研究一下这个“点”下面的大框架——“线”、“面”、“体”。

易到的选择

比如，易到用车是 2011 年开始的，算得上是全球第一家互联网约车公司，比 Uber 都早。用创始人周航自己的话说：“干了一年，完全没有对手，心里都发毛了。”

第二年，也就是 2012 年，是移动互联网的元年，一个新经济体诞生了，并且快速膨胀。一瞬间，基于这个新经济体的各种应用全都涌出来了。这一年，Uber、滴滴、快的及 100 多家各种各样的网约车公司同时出现。

风口周边，必然 VC 成群，这是个铁律。所以，当时江湖上所有的投资公司，以及有投资业务的大佬，全都找过周航，包括腾讯、阿里等等。

最后，周航选择了携程。为什么呢？周航觉得业务相关。

接着，就是 2014 年著名的打车补贴大战。为什么会补贴打车应用？其实不是滴滴和快的要打，而是腾讯和阿里在打。这两个“面”为了争夺移动支付市场，需要争夺打车软件这个移动支付场景。

所以滴滴和快的大战，背后是腾讯与阿里这两个“面”对它们的赋能。

这和上节课我讲 360 和百度打仗时，几个“点”上的员工涨了工资一样。当“面”打仗的时候，“面”上的“点”是有红利的。

2016 年，易到卖给了乐视。但实际上，它的败局在 2014 年拿携程投资的时候，就已经注定了。

求之于势，不责于人

我读《孙子兵法》，最大的收获是两句话，一句是“胜与不胜在于彼，败与不败在于己”。

这句不是《孙子兵法》的原话，是我自己总结的。

《孙子兵法》的全篇核心就是这个概念，意思就是说：我能不能赢了你，其实我做不了主，这是你的问题；但是我会不会输，会不会打光所有的牌，会不会下桌走人，那是我自己的问题。

另外一句是《孙子兵法》的原话：“求之于势，不责于人。”

这句话出自《孙子兵法·势篇》，相关原文如下：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石；木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”

雷军曾经告诉傅盛：“一个人要做成一件事情，其实本质上不是在于你多强，而是你要顺势而为，于万仞之上推千钧之石。”

基于“点”的评估，其实每块石头都是一样的。但是 **位置不同，势能不同**。

所以，当你观察一个人或产品机会时，就像你手里拿着一块石头。你是要拿着这块石头站在原地，还是爬上山顶把它推下山去成为千钧之势？

我们再来说一下后半句，“不责于人”。

刚才我们说了石头都一样，人都一样。它们之间的区别取决于它们搭载在哪个“面”上，“面”在哪个“体”上。

如果你和敌人，在平原地带拼刺刀，确实只能依赖一个又一个士兵的单兵战斗力。

第一模块我们谈了生物性情绪，面对危险和压力，恐惧与焦虑是人类的正常反应。

有经验的将军其实能够通过训练与管理，让一个集体的集体人格短时间压倒个体的脆弱。老大一声喊，大家就冲上去了，但是这是不得已才会发生的情况。

“制高点”这个词，就是从战争中来的。一个将军，不能担心自己的士兵怕死。为什么？人怕死、人不够勇敢，这是人的常态，这是人性。

士兵怕死和销售怕产品难卖一样，是必然的。对于必然的事情，你有什么可担心、可抱怨的呢？

如果你选择做一个将军，那你就找到战略制高点，带大家爬上一座山，从山上推石头下来砸敌人。

这时你会发现，每个士兵的勇气与战斗力都提升了 3 倍，因为地理优势为团队的每个人都赋了能。

但是作为将军或管理者，不能抱怨士兵或员工不够勇敢，这叫“责于人”。

“求之于势，不责于人”，是要自己去找有势能的“面”，而不能寄希望于员工的“点”。

如果想一切靠员工的“点”的努力来得到，所有的士兵其实都贪生怕死，所有的员工都害怕努力而没有收获。

“求之于势，不责于人”，这才是 CEO 该干的事。找到外部势能，为你的整个组织赋能。

比如，优酷被爱奇艺超过。优酷的对外解释是，上市到了一个周期需要给投资人回报，所以减少了版权购买的支出。结果，爱奇艺抓住机会加大版权购买，只用了一年时间就超过了优酷。

其实背后还有一个逻辑是，百度对爱奇艺的赋能。因为版权购买就是花钱，谁都能做。而百度用高效流量和机房 IDC（数据托管服务）的能力，极大地为爱奇艺赋能了。

所以，后来优酷也抱了大腿，加入了阿里巴巴。但对于视频网站来说，阿里巴巴所擅长的能力不如百度的能力有效。纵使阿里今天的市值是百度的很多倍，就这一“点”的赋能能力，还是百度强。

“求之于势，不责于人”，这才是通往幸福的道路。

作为一个 CEO，你不应该天天对自己的团队和员工不满意。你应该去找外部势能，为你的组织赋能。

今天能跟着你干活的，都是你能得到的最好的员工。

每一个人，就只是一个当下的“点”，资源都有限。一个“点”，你再抱怨，再压榨，也就只是一个“点”的资源而已。

反过来你要想，大家把自己最好的“点”都给了你。在一个时间周期之后，你会回报给大家什么样的线性收益呢？

本讲小结

女孩判断伴侣，产品经理判断产品机会，创业者判断创业方向，这三者的痛苦其实是一样的。

我看得上的看不上我，我能做到的又觉得不够。

所以，我们为什么第一模块要花整整五讲来说构成了你心智的情绪、潜意识 and 集体人格。因为你需要知道，这些东西其实只是情绪而已。你在做关键决策的时候，不要被这些小情绪干扰。

你要强迫自己，离开牵动你情绪的“点”，去看到“线”的方向，去预测这条“线”的周期，并且明确你自己在周期的哪个位置，是哪个“面”在给你赋能。

你要明白外部的势能才是重要的，不要过于苛求那个跟随你的“点”，这才是决策的关键。

但这确实很难。比如巴菲特的合伙人查理·芒格，为了把自己训练得客观，用了一生的时间。

人生的选择远比努力更重要。

你的选择应该是一条“线”、一个“面”，甚至是一个“体”的收益。你个人的努力，只是在“点”、“线”、“面”、“体”的既定框架内，作为一个“点”的挣扎而已。

课后作业

这节课我们讲了“求之于势，不责于人”，但是如果势能发生了变化，比如说你所在行业的风突然之间停了，你觉得应该怎么做呢？

1. 女孩判断伴侣，产品经理判断产品机会，创业者判断创业方向，这三者的痛苦其实是一样的。
2. 你要强迫自己，离开牵动你情绪的“点”，去看到“线”的方向，去预测这条“线”的周期，并且明确你自己在周期的哪个位置，是哪个“面”在给你赋能。
3. 人生的选择远比努力更重要。你的选择应该是一条“线”、一个“面”，甚至是一个“体”的收益。



10 痛点、痒点、爽点都是产品机会

上节课我们讲了点线面体。

不管你是做一个产品，接触一个产品，还是接触一个人，总得从一个点开始。

今天我们就来讲点。

痛点是恐惧

我们做产品不可避免地就要谈一个词叫痛点。

什么叫痛点？

我搜了一下，在“什么是痛点”的问题下，排第一的答案是：

“对于产品来说，痛点多是指尚未被满足的、而又被广泛渴望的需求。”

这个答案当然不对。

没有被满足用户只是难受而已，不能拿用户的难受当痛点，或者产品的切入点。为什么？我在下面会讲到。

反而一些网友讲自己的案例，非常有意思。

一个叫子柳的网友说：

手机上一天到晚都会收到推销的广告电话，恨不得卸载手机的通话功能，直到我遇上某某号码通。碰到头疼脑热的小病，跑医院能把人折腾死，又不敢乱吃药，这时候有一个 App 就很好地解决了我的问题。

一个叫舒大畅的网友说：

当年的海飞丝广告就很打动我。我第一次拜访岳父岳母，肩上都是头皮屑，让老人一脸嫌弃；面试的时候衣服上都是白点，让面试官皱眉头……这些都是很痛的事情。

你注意一下，上述场景中用户决定要用什么产品帮助自己时，他们用的一个词是“怕”。

痛点是恐惧。

接下来，我要讲一篇文章叫《如何抓住用户痛点做产品》。这篇文章的说法是错的，所以我当作错误示范来讲。

张太太是个全职太太，全职在家带两个孩子。她每天早上起床后，要先给两个宝宝做早饭，老大吃完后就要去幼儿园。张太太要推着婴儿车让老二坐在里面，再牵着老大的手把孩子送到幼儿园。

之后，她要赶紧回家，哄老二吃饭，并陪他玩耍。到幼儿园放学时，张太太又要带着老二去接老大。到家后先生也要下班了，她又要开始准备晚饭。张太太也有自己的兴趣爱好，有自己的想法和梦想，但实际上家务活已经占去了她所有时间。

接着这篇文章对张太太做痛点分析。

张太太没有自己的时间，时间全部被孩子占据了，能不能有一款产品解决张太太的问题？这不是她一个人的痛，这是一群忙于家庭生活的、大多数女性的痛。

这是痛点吗？当然不是，因为这中间没有恐惧。

爽点是即时满足

痛点，是做产品的抓手。另外一个做产品的抓手，是爽点。

什么叫爽点？

人在满足时的状态叫愉悦，人不被满足就会难受，就会开始寻求。**如果这个人在寻求中，能立刻得到即时满足，这种感觉就是爽。**

当年俞军在百度招聘产品经理时，招聘题目是百度如果要做音乐该怎么做？很多人都写了洋洋洒洒的规划书给他，有一个人只写了六个字：“**搜得到，能下载**”。俞军就挑了这个人，他就是后来当上百度副总裁的李明远。

当年互联网资源非常少，人们上百度找音乐找自己想听的歌，一搜就搜得到，还能下载，这就是爽。

今天的外卖，你在家用手机下单，吃的就送到你家来了。你在河狸家上下单，美甲师就上门给你做美甲了。**有需求，还能被即时满足，这就是爽。**

回到刚才的场景，我们知道张太太自我实现的想法没有被满足，这当然是不爽的状态。但是，你的服务可以让她即时满足吗？你能做个产品，能即时满足这类女性实现自我的需求吗？

这是个复杂问题，是不可能做到即时满足的。这不像是在游戏里顶个蘑菇加 10 分那么简单。

你看到了张太太不爽的状态，但是如果你没找到让她即时满足的方法，那么你依然没有找到这个产品的切入点。

为什么？因为自我实现其实是一条漫长而痛苦的路，人的本性是懒惰的。你看到一个人展现出了勤奋、规整、自律，其实这是被一系列的恐惧、集体人格、潜意识压迫，才会呈现出那个样子。

所以，如果没有恐惧这条疯狗追着，没有爽点这种满足感来持续喂养，只靠一个 App 帮助女性实现自我，那可以不客气地说，这就是个不痛不痒的产品。

痒点是满足虚拟自我

痛点和爽点，我们说完了。刚才说到不痛不痒，我们再说痒点。

那什么叫痒点呢？这其实是我自己挖的坑，我以前在自己的微信公众号上写过一篇文章，叫做《痛点痒点》。

痛点已经成了今天互联网的万金油概念了。但今天满街都是创业者和投资人，只靠抓一个痛点做产品，其实不容易。

这时咱们发现近两年有一个现象，各种网红产品层出不穷。比如网红奶茶、网红酸奶、网红曲奇、网红洗发水，它们的爆红是靠抓住痛点吗？

显然不是，网红产品们靠的是痒点。什么是痒点？

咱们说一部大家都知道的韩剧《来自星星的你》。这是好几年前的剧了，我当时热追来着。我为什么会追这样一部剧？因为它的痒点非常打动我。

它讲的是一个女明星和外星人的爱情故事。听上去，这个故事创意也没什么新意，为什么当时那么火呢？

“痛点控”们总结说：这部戏抓住了女性对英雄和美少年合体的想象，满足了这个痛点。

如果这个痛点是对的，那么单靠一个痛点，怎么可能拍出 20 集九百多分钟的内容呢？怎么会让我们不停地看，还愿意不停地讨论，甚至做一些周边产品呢？

你可以翻一翻百度贴吧“来自星星的你吧”，看一下大家都在聊什么。我当时去看的时候，有 600 多万个帖子在讨论这部剧。

大家都在谈的是，教授（男主角都敏俊）的微表情、教授的眼神、论教授对二千（女主角千颂伊）态度的转变、二千的衣服、二千的妆容与唇膏、二千的配饰……

这些其实都是痒点。

痒点是什么？这也是我自己定义的，痒点满足的是人的虚拟自我。

什么是虚拟自我？就是想象中那个理想的自己。

比如，我们看偶像剧，追星，看网文，看英雄故事，看网上的名人八卦，看名人的创业故事、成功神话。

你是在热追他们吗？不是，你情不自禁投入到关注的内容，是你的虚拟自我，是你自我想象的一个投射。

这时咱们再来说说这一波网红电商。

其实网红为你营造了虚拟自我的生活，是大家理想生活的投射。我们购买网红的东西，就部分地实现了自己的虚拟自我。

比如，淘宝第一网红雪梨，在谈她的运营经验的时候说，为了营造更好的形象，每次为新款的衣服拍照，只有 45 公斤的雪梨要提前一周节食。你在微博上看到的那种非常“随意”的街拍照片，是她用 10 天时间拍摄，然后挑选和修图运营出来的产品。

在微博上发照片，就是她与粉丝最重要的互动。她要用她的照片，为粉丝营造出一种生活场景，她说：**“你卖的其实是一种生活方式，它要满足女孩心中美美的幻想。”**

雪梨的粉丝成套地买雪梨的穿搭，她们买的不是衣服，不是基于功能性的需求，不是天冷了需要一件衣服保暖。而是我要穿雪梨在巴黎穿过的那件衣服，穿上雪梨的衣服，她们就会觉得自己部分地过上了雪梨所营造的生活。

这就是一种虚拟自我的实现。

本讲小结

总结一下，什么才是一个产品的入手点。

痛点、爽点、痒点都是不错的点。这个就看产品经理自己对用户的哪个点感受最深、手感最准。

比如说，饿了要吃东西。但是“吃饱了”和“吃得很满足”，这是两个概念。吃个馒头能饱，但是仅仅是满足了功能需求，不能支持好产品的概念。

酣畅淋漓地吃一顿海底捞火锅，大汗淋漓，感觉爆爽。这就抓住了爽点，这是好产品。

怕吃火锅长胖，抓住这一点的恐惧，抓住痛点，也有产品空间可以做。

或者还可以做一个美美的网红餐厅，像雕爷做的薛蟠烤串。用户点一份干冰爆米花，吃一把，两个耳朵往外冒干冰的白气，人人都会拍张照然后发朋友圈，这是痒点。

吃顿饭，其实也可以有痛点、爽点、痒点这些不同的切入点来做产品的。

课后作业

你能不能介绍一下，你现在正在做的产品，核心是在打痛点，还是打痒点，还是在抓爽点，或者三不沾呢？

欢迎在留言区分享。

1. 做产品，核心是在打痛点，打痒点，抓爽点。
2. 痛点是用户恐惧的地方。
3. 痒点满足的是人的虚拟自我。虚拟自我就是想象中那个理想的自己。
4. 爽点是即时满足，有需求，还能被即时满足，这就是爽。



11 两套经典的用户画像

这节课来讲用户画像。

有非常多的书在讲用户画像，并且有一大堆方法论。

所以在这一课里，我讲讲我们在实际工作的过程中用到的用户画像，希望能够给你启发或者能够直接用得上。

第一套用户画像：羊群与草地

比如，YY 的创始人和董事长李学凌给我讲了一组用户画像，我早期做产品就是用他的这组用户画像来做的。他教我说：

如果我有一片草地，我就在我的草地上养羊，所以我先要有第一只羊。

如果这一只羊能够在我的草地上活下来，玩得很好，那么我的草地就是没问题的，我就可以引入更多的羊。

羊多了，你就会发现头羊才是关键的，为什么呢？因为一只头羊可以管一大堆羊，你就不用管了，那些小羊就不用管了，头羊都会管。只要有头羊，羊群就可以聚集。

羊多了就会有狼，狼多了，我就把羊圈起来，然后向狼收费。

几乎所有的互联网社区，都是按照这个场景和用户描述去做的。

在这里我们谈到了几个用户画像：**第一只羊、头羊、狼。**

你的草地上来了第一只羊，接着这只羊吃了一口草，死了。第一只羊是什么？就是你迎来了第一个用户，这个用户玩了一下就走了，再也不来了，就叫“死了”。

那怎么办？你再拉来第二只羊吗？有很多同学问我，为什么相亲后男生不再主动联系，你就放弃，在这里也一样，就是因为不匹配。

一个人的自然状态，让另外一个人觉得不喜欢，和你准备的一个产品请一个用户来用，用户不喜欢，这两种情况其实是一样的。

你可以为了留住这只羊，动用很多外部资源，比如我从外面买草买料，可以暂时把这只羊留下来。但这其实是靠额外付出，才能撑住场面。

并不是说你的产品、你的草地已经具备了生生不息的自然状态。所以如果你要有羊，还是需要回来继续解决你自己的草的问题。

接着你有一片草地，迎来了第一只羊，这只羊吃了一口草没死，但是玩得不开心，这个是什么意思呢？

就是你有了一个产品，来了一个用户，然后这个用户用了一下觉得也还可以，但是没那么爽。

这个时候你可以引入更多的羊吗？也就是说你要开始推广你的产品了吗？当然还是不行，其实这依然是你的草的问题，你的产品的问题。

日本的剑圣宫本武藏，有一本书叫《五轮书》。他说：“即使面对千军万马，你要斩杀的其实只有你**对面的一人。**”

所以测试你的产品，其实你不需要其他的条件。

1. 首先要有第一只羊；
2. 这只羊在这里过得很好、玩得很开心，它得到了即时满足；

3. 这时可以引入更多羊，也就是产品可以推广了。

做产品需要磨炼自己的心力，让你的心非常硬，不能自欺欺人，不要骗自己感觉良好。不要觉得万一去推广时会有其他的羊喜欢。不能这样，你要从找到第一只羊开始。

第一只羊是最关键的角色。

你找到了这个用户，他可以在你这里得到即时满足，玩得很开心，那么针对这只羊，针对这个用户的同类用户去做推广，你的产品就可以被快速地推开。

头羊与网络效应

第二个关键角色是什么呢？是头羊。

李学凌说整个生态发展到最后，最核心的就是头羊。整个企业的资源核心就是要去维护头羊，只要有头羊就会有羊群。有时候小羊叫一叫表示不满，我们根本不用管，因为企业资源有限。

什么叫头羊？比如说论坛的版主、YY 公会的老大、微博的大 V、重度用户、淘宝的店主，这些都是头羊。

当你的草地上出现了头羊，头羊开始自己管羊群的时候，这代表着什么？其实这就代表了自组织的开始，你开始拥有了网络效应。

我想你可能听过曾鸣讲的《智能商业 20 讲》，其中说到了未来商业最核心的双螺旋：数据智能和网络效应。他还专门讲了为什么 Uber 没有网络效应。在这里，我再援引头羊的理论，把网络效应再解释一下。

Uber 有头羊吗？滴滴有头羊吗？没有。Uber、滴滴都是一家公司直接服务每一个单点司机，所以 Uber、滴滴不存在自组织，也没有网络效应。

当你要评估一个产品或者一家公司的网络效应有多大时，一个非常简单的评估方式就是数一数它有多少头羊。

比如说一个很火的摄影网站叫蜂鸟 BBS，它大概有 50 个版主，所以它有 50 个头羊；那另外一个更火的 BBS——天涯，最少有 5000 个版主，所以它至少有 5000 个头羊。这样一对比，你就大概知道，天涯的网络效应肯定是远远大于蜂鸟的。

百度贴吧有多少版主，就至少有多少头羊；淘宝上有多少卖家，就有多少头羊。那按照这个标准来看，百度贴吧和淘宝，它们的网络效应其实是巨无霸级的。

草地、第一只羊、头羊和狼就是一组经典的用户画像。狼是什么我们放到最后说。

其实，基本上所有玩互联网网络效应的、玩社区的，都用这一组用户画像去开启他的生态体系。

第二套用户画像——大明

另外一套经典的用户画像我做的，有三个核心角色，叫大明、笨笨和小闲。

在这一套用户画像里，第一个用户叫大明。

大明有什么特点？大明对自己的需求非常了解、非常清晰。

比如说男人买衬衫就是大明，或者男人买一个手机或 3C 产品，他就是大明。因为他对他要的东西是非常清晰的，所以他要寻找的核心是价格或者硬货。

这个时候，网站的页面做得再漂亮、格调再高雅，如果产品价格不好，大明一样不买账。**所以互联网产品中，大明最依赖的工具是搜索，因为他对自己主动要找的东西是非常清晰的。**

最早的互联网电商都是依靠大明用户开始的。

比如成熟最早旅游，卖机票、卖酒店，这些都是标准品。然后卖 3C 产品，也是标准品。比如，像去哪儿的搜索比价引擎，提供从同一班航班里找到最便宜的机票这一服务，这更是大明用户所青睐的一个经典产品。

京东其实就是定位于服务大明的，所以标准品的竞争几乎都是京东赢。为什么？

因为大明用户极其简单，他要干的事情就是两件：一、搜索自己要的；二、比价格。

京东的体量优势越来越大，对供应链的挤压能力越来越强，所以它服务大明用户的能力就越来越强。

现在一些 B2C 品类暂时还有机会，其实是京东的火力还没有扩展到那里。标准品的电商，只要是京东来做，根本不需要精细化的运营就能够压倒其他的商家，为什么？因为大明用户要的就是价格和效率。

当然了，大明用户还有一个特点，他没有忠诚度。比如一个男士，他买衬衫，买了就走，不会再多看一眼其他的東西。

易到用车的创始人周航有一个朋友跟他说：“我对你的忠诚度就是 10 块钱。用易到和用其他的打车软件，如果差价是 10 块以内，那我就选易到。但如果说差价超过 10 块，不好意思，谁便宜我选谁。”这就是大明用户。

第二套用户画像——笨笨

说完了大明，咱们说笨笨。

笨笨的特征是什么？就是我有大概的需求，但是还没有那么明确。

如果说男人买衬衫是大明，那女人买裙子就是笨笨。

你问女生她想要一条什么样的裙子，她真的不知道，我得看、挑选、比较，最后从各种信息中做一个决定。

所以如果男人要出门买衬衫，基本上一定会买一件衬衫回来；但如果女人要出门买裙子，她可能会逛十家店看了 200 条裙子，最后买了一顶帽子。

如果京东是服务大明的，那么现在有一个给女生用的 App 叫小红书，它就是一个经典的服务笨笨的应用。

我们来比较这两个的区别是什么。

京东有一个很强的产品目录检索，小红书没有这个功能。而且小红书搜索任何一个结果都会出一大堆产品，你想要用关键词过滤掉？做不到。为什么？故意的。

因为女孩儿的目的不是要有效率地、快速地找到自己想要的东西，而是想东看看、西看看，看看有什么她不知道的，有什么她没见过的，看得多了就会忍不住买一样。

最后买的东西和她最初想要的东西相不相关，这不重要，这就是笨笨用户。

淘宝，尤其是智能化升级之后的淘宝，更是服务笨笨用户的。

马云说淘宝是一个娱乐公司，为什么？因为每天晚上都有 2000 万的女生在淘宝上逛，什么也不买，就是逛。

但是，如果笨笨决定了要买什么产品，那么下一秒有 70%-80% 的概率，笨笨就会变成大明，然后开始去追求价格。

一个经典场景是我在豆瓣东西上找买东西的灵感，接着到淘宝上去找最便宜的一件购买。

第二套用户画像——小闲

第三个用户就是小闲。 **小闲的特征是什么？就是我没有消费需求，我就是来打发时间的。**

如果说百度、京东服务大明，淘宝服务笨笨，那么腾讯其实就是服务小闲的。

QQ 聊天是因为闲，微信刷朋友圈还是因为闲，你玩游戏依然是因为闲。所以你在任何一个闲的时候，打开腾讯的产品一定可以帮你杀时间。

所以腾讯的用户往游戏和视频去转化，转化率就会非常高，为什么呢？因为用户玩游戏也好，看视频也罢，其实他都是因为闲，是沿着小闲既定的心理需求和行为路径发展下去，继续打发时间。

但是如果你要让腾讯的小闲流量转化为购物的电商，效果就很差，为什么？因为场景不对。场景是个大词，我之后会专门讲。

总之，一个人到这来是来打发时间的，如果你突然让他买东西，他会觉得他心理建设没做好，他没有这个预期。

其实不单是腾讯，其他服务小闲的社区，比如说天涯、豆瓣、蚂蜂窝，用它们的社区用户去做产品的交易导流，效果都挺一般的。

本讲小结

讲完了大明、笨笨、小闲，你就会发现，互联网的 BAT 就是服务这三类经典用户涨起来的。

- 百度服务大明，你要什么说清楚，我帮你找；
- 淘宝服务笨笨，没什么事你就上来逛吧，有层出不穷的东西给你看；
- 腾讯服务小闲，闲着没事的时候，打开腾讯的任何一个产品打发时间。

这三个用户和上面那个草地与羊的关系是什么呢？

不管大明、笨笨和小闲其实都是羊，你想服务具体哪种羊，你就要按照大明羊、笨笨羊、小闲羊，三

种不同羊的需求，来管理你的草地，制作你的产品。

所以具体到痛点、痒点、爽点，你得让大明羊、笨笨羊、小闲羊按照他的心理预期，来吃一口你的草，如果吃得开心就再也离不开了。

刚才说完了羊，这个角色里其实还有一个狼，那么狼是谁呢？

对于 B2C 的企业来讲，如果你是向 B 端收费，那其实狼就是 B 端。比如说像京东、淘宝，其实它们都是向上游挣钱的，所以商家是狼。

那对于腾讯呢？其实腾讯的主要收入来源不是在 B 端，而是在 C 端，所以我们可以认为腾讯也会把少量的羊卖给狼，但是它主要是靠剪羊毛成为一家巨大的公司的。

课后作业

请你选一个产品分析一下，这个产品核心是服务大明、笨笨，还是小闲呢？这个产品的竞争对手是谁？你觉得谁服务得更好一点？

1. 第一套用户画像：羊群与草地。第一只羊是最关键的角色。当草地上出现了头羊，头羊开始自己管羊群的时候，就代表了组织的开始，开始拥有了网络效应。
2. 第二套用户画像——大明羊，叫大明、笨笨羊和小闲羊。大明羊对自己的需求非常了解、非常清晰。笨笨羊对有大概的需求，但是还没有那么明确。小闲羊就是没有消费需求，是来打发时间的。



12 设计产品时要包括产品的场景

上节课提到了场景，所以这节课就把场景这件事细说一说。

用好场景，让美女脱颖而出

场景在几年前还是个新概念，现在满大街都能听到这个词。

为什么经常提到场景呢？因为场景本来就是产品的一部分。

你脱离了场景谈产品，就好比给了一个女孩一件很漂亮的晚礼服，东西很美，女生也很喜欢，但是无处安放。那这东西有什么用呢？

什么叫场景？咱们都知道杰奎琳是美国历史上最优雅的总统夫人，她有一句名言：“我知道我不管做什么事，都不如我把衣服穿得好更重要。”

杰奎琳穿衣服有多讲究呢？她陪肯尼迪出国访问的时候，她会提前要对方接机仪仗队的着装方案以及接机的场景，为的是当她走下飞机的那一刻，她的着装在整个场景中既无比和谐，又能非常好地突出自己。

有一篇文章讲到了电影《绣春刀 2》里的杨幂，用了一个词，我觉得特别有趣，说杨幂在这部电影里的作用叫“女性景观”。

“女性景观”这个词很有意思。如果我们按照一个女生有多美来作一个比喻，有的女生就像路边的野草，完全不会留下任何印象。也会有一些美女是家庭盆景级，挺漂亮的，会有个印象。

但是有的美女，比如说像张艾嘉，茶道的张南揽，已经把自己修炼成了行走的艺术品。而杰奎琳真的是把自己做成了女性景观。

什么叫女性景观？就是你会专门花钱买一本她的画册，就好像你会专门花钱买某个著名风景的明信片那样。有人会把她的海报印出来，有人把她的头像设置成壁纸，就像对待美丽的风景那样。她的美已经是一种景观级别。

那么，这种景观级别的美是天生的还是刻意为之的？就杰奎琳来讲，她是把她自己作为一个产品运营，也就是她对自己公众形象的运营。

杰奎琳为什么有这么多好照片？对于普通人来讲，高兴就拍张照。但是对于杰奎琳来讲，她的照片不是个人记忆，而是公众视觉，是公众记忆的一部分，是她自己的重要产品。

你看到杰奎琳那些很棒的照片，是她精细化运营的结果，而照片中的场景就是产品的一部分，甚至是非常重要的部分。

你想想，如果脱离了出国访问的仪仗队背景，或者脱离了白宫中某一个特色角落的背景，只是一个美女，摆个姿势照个相，会有多少传播度呢？杰奎琳的做法是重视场景，有效地使用场景，然后在场景中成就自己的形象。

什么是场景

我们刚才一直在谈场景这个词，那场景到底是怎么定义？

要把场景拆开，场和景。“场”是时间和空间的概念，一个场就是时间加空间。用户可以在这个空间里停留和消费，如果一个人不能在某个空间去停留、消费，这个场就是不存在的。

“景”是什么意思？景就是情景和互动。当用户停留在这个空间的时间里，要有情景和互动让用户的情绪触发，并且裹挟用户的意见，这就是场景。

很多时候，你以为你是在消费产品，其实你是在消费场景。举一个高发的消费行为——吃饭。吃饭有多少场景？我们简单说一下。

比如说，早餐怎么吃？是自己对付一下，还是摆好盘、拍照晒朋友圈？这就是不同的场景。

中午饭怎么吃？你自己带便当，一边看网剧一边吃，这是一个场景；几个同事一起叫便当，在会议室里边吃边聊，这是一个场景；几个同事一起出去吃，然后 AA 制结账，这是一个场景；中午请客户吃饭，这是一个场景；中午情侣约会也是一个场景。

所以脑补一下，你会发现在不同的场景下，发生的消费其实是完全不一样的。

接着再说晚餐。回家吃是一个场景，在单位加班叫外卖是一个场景，朋友聚会是一个场景，恋人约会是一个场景，请客户吃饭是一个场景，求人办事要摆排场是另外一个场景。

其实我刚才说的场景拆得极其粗，往细里还有无数的细分场景。

所以开一家餐厅绝不是说你要输出的产品就是菜，或者加上菜的摆盘。开一家餐厅就是要运营一个场景。

一个朋友跟我说，他打算做一个便当品牌，决定打败黄太吉。他的方法是只做一种便当——寿司，因为寿司既健康又美味，而且时尚。

我就问他，你的便当的消费场景是什么呢？它的消费场景是一个人自己吃，还是几个同事一起吃？**如果你没有把它的消费场景考虑进去，这个产品就是不合格的。**

咱们之前讲过点线面体，新场景的出现其实也是一个“体”，比如碎片时间就是一个新场景。

场景要能触发情绪

在移动互联网不成熟之前，我们要乘地铁，会堵车，也要等人。

碎片时间本来就充斥着我们的生活，但是因为移动互联网的成熟，使你有机会把这些碎片时间利用起来。比如“得到”，其实就是抓住了碎片时间和认知焦虑的两大红利，然后成长起来的一只独角兽。

其实逻辑思维有一个例子，就很好地体现了场景的力量。

不知道你是否记得 2015 年逻辑思维卖书的事？逻辑思维打包卖书的套装，一套六本，你不知道都会有哪些书，一共 8000 套。

一个淘宝店店主当时就觉得这个套装肯定有价值，因为只有 8000 套。所以他在开卖的第一时间就抢了 10 套，8000 套书在一个小时之内就卖光了。

这个时候逻辑思维的群里还有人问，怎么没有了？到哪里买？于是这个淘宝店店主赶紧把他买到的这 10 套书上架销售。他想现在的状况是大家想买而买不着，那怎么也得加点价吧。

所以他标价 450 元，结果放了两天也没人来问。然后他就降到了原价 400 元，还是没有人问。打折以后依然无人问津，最后这套书在淘宝是零交易。

为什么同一套书，在逻辑思维的这个场景里，8000 套书在一小时之内被一抢而空？而在淘宝店店主自己的小店里，打了对折，放了 10 天还是卖不出去？

原因就是逻辑思维搭建了“场”加“景”，在这个时间和空间里，大家一起疯抢，对彼此进行了意见挟裹和挤压。如果你架构的场景不能影响别人的情绪，不能形成对别人情绪的触发，它就不是一个场景。

所以淘宝店店主把书放在货架上，冷冷清清往地一摆，这个是没有任何情绪触发的，只是一个“场”，不存在“景”，它不是一个场景。

所以，场景的核心是在空间加时间的点上触发别人的情绪。

在第一模块已经说了，其实人所有的理智和意识都是把人往回拉的，而所有的情绪是在推动人的行动。所以人会去做一个动作，会往前走，是被情绪推动的。

比如电影《罗马假日》里，不知道你还记不记得一个桥段。公主和记者一起大闹派对，被警察追，然后他们跑赢了警察，气喘吁吁地并肩在一个街边坐下。当时真的是很美，岁月静好，月落无声。

看这一幕的时候，我就在想，此情此景他怎能不吻她呢？果然下一个镜头派克就吻了赫本，这叫什么？这就叫场景和情绪触发。

只有能触发用户情绪的场景才是真正的流量入口。 互联网商业其实就是三个核心词：产品、流量、转化率，也就是产品的比拼、流量的争夺、转化率的优化，这就是互联网商业竞争的全部。

在万物互联的未来，到处都是屏幕，到处都是网络连接的入口。入口不是场景，它就像是淘宝店家有一个店面，那是一个时间加空间，但不是场景。想要成为场景，它还要能够触发情绪。

本章小结

因此，我把场景作为咱们第二模块的最后一讲。你要规划一个产品，需要问自己七个问题：

第一，我的产品解决了什么问题？是痛点、痒点，还是爽点？

第二，我在为谁解决这个问题？他得到即刻满足了吗？这是用户画像的问题。

第三，有多少人需要解决这个问题呢？这是市场规模的问题。

第四，目前人们是怎么解决这个问题的呢？这是竞争分析的问题。

第五，我的竞争方案为什么能够在市场竞争中胜出？你不要简单地看单点的竞争力，而是要看点线面体，谁给你赋能。

第六，用户会在什么样的场景触发情绪？需要马上去解决问题，这是场景问题。

第七，当用户遇到问题的时候，他会想到哪个名字呢？我在第四模块会讲。

到此，第二模块就讲完了。

本讲作业

马上就是春节了，春节肯定是中国人的超级场景，不管是春节本身、春运还是春晚。你知道哪些把春节这个场景用得非常好的例子，或者说你基于春节这个场景，自己想做什么事情？

欢迎你留言与我分享。

1. 怎么定义场景？“场”是时间和空间的概念，一个场就是时间加空间。“景”就是情景和互动。当用户停留在这个空间的时间里，要有情景和互动让用户的情绪触发，这就是场景。
2. 只有能触发用户情绪的场景才是真正的流量入口。
3. 互联网商业其实就是三个核心词：产品、流量、转化率，也就是产品的比拼、流量的争夺、转化率的优化，这就是互联网商业竞争的全部。

03 | 系统能力(5 讲)



13 怎样用系统能力给人提供确定性

这一课将进入到第三模块——系统能力。

什么是系统能力？我以前问过这个问题，给你泥土和水，你能做出一个苹果吗？

几乎每个人都会茫然，但是苹果树可以。用泥土和水做出苹果就是苹果树的系统能力。

我们看到的所有结果，都是系统能力的产物。你可以回到《机会判断：点线面体的战略选择》一课里，思考为什么一个“点”没那么重要？因为任何一个“点”都附着在一条“线”上，每一个“点”其实都是一条“线”的截面。

这也是为什么结婚教练建议以结婚为目的的相亲，第一次见面正常平淡即可，没有必要专门地表现自己，因为每个人的自然呈现都是系统能力的结果。

比如一个人好的身材，其实是长期自律的结果；一个人得体而有美感的着装，其实是长期的审美陶冶的产物；一个人的神情和谈吐，其实是学识和性情的产物。所以一个人很自然地展现的一切，是层层叠加、长期积累的系统能力的产物。

当你说你要做一个产品，你需要的是建设一套系统能力。就好像你想拥有好的身材，就必须得有控制饮食和保持运动的系统能力一样。

整体流程与确定性

这一课有两个关键词：整体流程与确定性。

2011 年，我加入腾讯的时候，被震惊到的地方就是，这家以产品著称的公司，在内部沟通时没有人提产品这个词，谁说产品谁外行。大家经常会用的词是什么呢？**服务。**

为什么？举个例子，比如说我们生产一个打孔机，用户要的是这个吗？

其实用户不需要一台打孔机，用户需要的是墙上有一个洞。

如果你定义自己在做的不是一个产品，而是一个服务的话，你的逻辑就会变成：我需要提供怎样一种服务让用户的墙上有一个洞？

那至少有几种方案：

第一个就是做一个打孔机，然后卖给用户；

第二个就是做一个打孔机借给用户，或者提供一个服务，用户需要的时候，我就上门去给他打孔。

以用户得到这个孔为目的去提供服务，而不是想着我要做一个打孔机，然后卖出去，这就是产品和服务的区别。

如果大家总是在谈产品，会很容易以产品经理为中心，就想着要做一个产品来改变世界。但是如果出发点是提供一个服务，就会以用户获得和用户满足为中心来做设计。这两种方式的目的和实现途径完全不一样。

今天我们要谈的不是一个互联网的产品，而是一个 ATM 机，为什么呢？因为 ATM 机是一个最简单的产品或者服务。ATM 机提供什么服务？取现金。那 ATM 机提供的确定性就是在验证你的 ID 后，问你需要多少钱，把现金给你。

就像是逻辑思维提供的确定性，每天早晨 6 点多，罗胖都会给你 60 秒语音。60 秒这个概念其实是马化腾提出来的，当时罗胖发了这条语音，他自己没有意识到，但马化腾马上就说这个 60 秒是个好概念。

马化腾是对确定性和压力点都极其敏感，也极其执着的人。

为什么确定性这么重要？我们都是有感觉的，人生如此不确定，所以当你看到有一个东西非常确定的时候，是让人留恋的。

我们为什么会留恋自己的家？因为自己的家是一个确定性的存在。但如果两人天天吵架，动不动就会把离婚、分手挂在嘴边，这就会产生不确定感。不确定的东西是没有办法让你投入时间或者持续依赖的。

所以我刚才谈了两个很重要的词，**确定性和依赖**。在我们整个课程的最后一课，我会再讲一遍，希望你也有空也多体会这两个词。

ATM 机的确定性

还是回到 ATM 机的例子上，ATM 机提供的确定性就是验证 ID 之后给现金，围绕 ATM 机系统能力的设计和建设，所做的一切就是为了保证这个确定性。

所以如果问 ATM 机有什么特点？怎么设计？从答案你就可以分辨出，一个产品经理是不是上道了。

如果让一个不上道的产品经理来说，他就会花过多的时间在 ATM 机的显性特性上。比如这个 ATM 机长什么样子，是长的还是宽的，界面是红的还是蓝的，是先出卡还是先出钞，等等。这个产品经理所有的观察和兴奋点，其实只是非常表面的一部分。

刚才说了，ATM 机的核心服务是取钱。一台 ATM 机里要放 20 万的现金，如果一个银行提供 100 台 ATM 机的话，就意味着要把 2000 万的现金放到外面去。就是说当你在提供核心服务的时候，也分流了企业的核心资源。

ATM 机是红的还是蓝的，这不是服务的本质，我们是需要回到服务本质来看的。

基于这个服务本质我们需要有几个流程：

第一步，首先需要有一个战略判断，战略部门需要做出一个决策，为什么要提供这个服务？提供这个服务对于企业，对于用户的价值是什么？

这个时候 ATM 机有两个价值点：

- 第一个是放在营业网点的旁边，分流取钱的压力，我们看到所有银行的营业网点旁都会有 ATM 机。
- 第二个价值点是放在人流密集的地方，可以服务用户，增加企业的曝光，增强用户黏性，提高好感度。

第二步，运营部门要对每一台 ATM 机有没有实现战略诉求来做价值评估。

比如，钱放了很长时间都没有被取掉，那可能说明人流过少，这个点就应该拆撤；这个营业网点旁取现压力过大，一台 ATM 机不足，那就应该增加一台。

第三步，在运营部门对每个点的战略价值做完数据分析和价值评估之后，需要哪个点存在，我就要保证它的服务可用。

为了保障服务可用，还要做哪些事呢？

最首要的肯定是现金，一台取不出钱的 ATM 机就是个铁盒子，是毫无意义的，就像无数个 App 都做得很漂亮，但用户真正需要一个漂亮的界面吗？不需要。

就像我们在《痛点、痒点、爽点都是产品机会》那一课说的，**用户需要的是即时满足**。我要取现马上给我钱，有源源不断的钱，这个才是最重要的事情。

第四步，维护 ATM 机还要做很多其他事，比如说硬件管理。要保障 ATM 机不能间断电源，打印机要能打印凭条，还得有油墨、纸张，打印机的硬件不能坏掉。

第五步，要有客服管理。比如机器突然吞卡了，出钞有问题了，用户要投诉，这得有人处理。

所以 ATM 机是一个最简单的产品，因为它提供的确定性就是出钞。钱是最简单的产品，为什么呢？因为它没有用户区分，不管男女老幼，只要拿到钱，他就是满意的。

除了钱之外的任何一种商品，可能都是有用户区隔的。男性需求、女性需求、老人需求、孩子需求可能都不太一样。所以 ATM 机是不需要有用用户区隔的，只需要能够保证确定性的供给，用户就会满意。

但即使是这样一个最简单的产品，你要能够保证服务，提供完整的系统能力需要七个岗位：**战略、运营、现金、密码、硬件、客服、技术**。

如果说每次取钱 ATM 机可以收两块钱，一台 ATM 机总体回收成本大概是 10 年，这就是整体的服务成本。这也是为什么很多公司死了，而一些看上去页面很粗糙，做得不怎么好看的网站和 App 依然有

旺盛的生命力。因为稳定出钞，这个是最关键的。

持续地提供用户可以依赖的确定性，这个是关键。

如果你把过多的热情花在了诸如 ATM 机应该是什么形状的，是红的还是蓝的，可不可以再精美一点，这些显性特性的东西上，对于整体的业务效率和业务结果没什么影响。

本讲小结

如果回到第二模块讲的点线面体，你从“面”看回“点”的价值，这时候你就会发现，今天的手机支付越来越普及，我们对现金已经没什么需求了。

所以对于 ATM 机这个“点”，我们基于上述的考虑，ATM 机已经走向没落了，所以基于它的技术开发和优化，可以整体降低投入了。

所以当你准备做一个产品的时候，你可以把 ATM 机这个最简单的产品拿出来对照一下：

第一，你的产品在“点线面体”的什么位置？

第二，你提供的是一个什么样的确定性？

第三，为了保证确定性的稳定提供，你需要的系统能力都要包括哪些环节？你有足够的资本和能力来支撑所有的环节吗？

很多创业企业其实死在这里，你想提供取现服务，知道一台 ATM 机价格是 20 万，但是没有把它要用到的资金成本，以及它的七个岗位的运营成本和能力充分地计算在内。

用我们的话来讲叫“老鼠尾巴”，就是你抓了一个很小的东西，你以为这就是全貌，但往前走一走，你才发现好大的一块还在后面，这是你完全不能够覆盖的，这样去做产品其实是很危险的。

课后作业

1. 挑选一个你最熟悉的产品，说说它应该给用户提供怎样的确定性满足？这个产品做到了吗？如果没有，你觉得问题在哪？
2. 持续的满足就会依赖，不确定的感觉就是伤害。你可以说说，你有没有确定性被伤害的时候？

欢迎你留言与我分享。

1. 当你说你要做一个产品，你需要的是建设一套系统能力。

2. 确定性很重要。人生如此不确定，所以当看到一个东西非常确定的时候，是让人留恋与依赖的。持续地提供用户可以依赖的确定性，这个是关键。

梁宁·产品思维30讲

从第一个用户到第一桶金

版权归得到App所有，未经许可不得转载



与小米竞争的其他手机厂商，认为小米是在比拼产品，其实小米在比拼效率。

2010 年，雷军带着十几个人，拿着 3000 万人民币开始创业。3000 万是什么概念？就是 500 万美元，比今天的绝大多数创业者拿到的钱都要少很多。

三浪并发，推动小米崛起

他们最先搭起的是小米社区，聚集了一批手机的发烧友，然后在社区以互动的方式做出了 MIUI 操作系统。这个过程的主导者是黎万强，他出过一本现象级的书叫《参与感：小米口碑营销内部手册》。

在这本书里，他很详细地介绍了他们怎么每个星期都迭代一版系统，强制性地每周发新版。

每个版本如果采纳了哪个网友的意见，就会专门跟这个网友讲：“你上次提的意见，我们新版已经改掉了”。这个网友就超有参与感，于是就有了第一批铁粉。

对于这批人来讲，MIUI 是他们一起做的，小米是他们一起做的，因此是神圣不可侵犯的。

在 MIUI 发布之后，小米继续采用它的参与感大法，推出了小米手机、小米网电商。

我的解读是“个人效率”，小米对“个人效率”做了哪些事情呢？

用雷军自己的话来讲：

一方面，互联网把人数字化了，把每个人的工作成果全都数字化了。所以每个人每天都可以看到自己的数字，数字自然会对人产生压力。员工每天一看自己的数字，就得给自己一个判断。

另一方面，小米打造了一个全员面对用户的组织结构，接受来自用户的压力。

这个里面的差别在于，你让员工修改一个东西，两个人是要相互说服的。如果你要拿领导的权威去压他，他可能就会说那我改吧，但心里不服气。如果这个建议是来自用户，用户说不舒服，这个员工自己就默默改了，他加班也得改，而且心服口服。

2011 年，小米推出第一款手机。当时市场上有 300 多个手机品牌，每个品牌都有几十款手机。

那个时候我写过一篇文章《All in——雷军的极致》，为什么雷军会有这么大的勇气，赌上他所有的一切？一次只推一款主力机型，而不是多做几款手机，降低他的失败概率？

这和他以效率为核心的价值观是一脉相承的。

雷军的评估是，很多公司的研发成本高，是因为要开发将近 100 个型号的产品。小米是把几乎所有的资源砸在一两个型号上，用这一两个型号卖到一个很大的规模。

比如，其他品牌做一款手机的研发经费是 1000 万，我一年投 10 个亿，做 100 款手机的研发，这样就分担了企业的风险。

小米是用 1 亿人民币来研发一款手机，单款小米手机的研发投入可能是同行业的 10 倍，但是总研发成本，小米却是其他品牌的 1/10。

所以在这个点上，小米也提升了效率。用这种方法，小米把自己的一个单点做到很强。

我们再回到 2011 年、2012 年，用“点线面体”的战略结构来看这件事情。

2011 年到 2012 年这个时间节点，是一个三浪并发的时刻，智能手机大换代、消费升级、网红电商的流量红利。

产品的新需求、用户的变化、流量的变化，这三个时代级的红利一起撑起了小米手机。

我们盘点一下，除了小米之外其他手机品牌，这三大红利，它们吃到了几个？你会发现其他品牌最多吃了其一二，而只有小米这个“点”有三个快速张开的“面”共同给它赋能。

所以小米只用了三年时间，在三大红利的共同推动下，做到了中国第一、全球前三。这个也很好地阐释了，“点线面体”的战略选择有多重要。

小米快速逆转的法门，还是效率

刚才说的是小米的老故事，我更想谈的是小米 2017 年的新故事——小米是怎么逆转的。

2017 年，小米的逆转靠的依然是效率。

2015 年和 2016 年两年是小米的负向周期。2017 年初，甚至还有一个评论说：“世界上没有任何一家手机公司在销量下滑后还能够成功逆转，小米前途堪忧。”

为什么这么说呢？因为手机行业的供应链是全球高度整合的，上游高度垄断，技术迭代很快。所以一个手机的成功，需要一个价值网上的很多合作伙伴共同努力才能实现。

但是当手机品牌进入下滑周期时，容易导致整个价值网都不看好你，也就意味着来自价值网的支持会减少，这势必会加剧这家公司一步一步滑向深渊。

先不谈小米怎么逆转，先来谈谈为什么 vivo 和 OPPO 这两年胜出了，明面的原因至少包括两条：

第一，vivo 和 OPPO 的用户体验很好，它们的 OS 做得非常好。

第二，它们用的是明星代言的流量模式，从电视上拿到了新流量。

我写过一篇文章叫《创京东》，做市场的同学应该看看，这个套路在那篇文章中讨论过。

小米遇到的问题，首先就是流量不够了，在这之前小米销售纯粹依靠互联网流量、靠雷军代言的单一模式，但后期乏力。

互联网的战争就是产品和流量。你的产品够不够硬？你从哪里拿流量？

OPPO 和 vivo 显然没什么互联网思维的包袱，就是遵从生意的本质，哪有流量就去哪堵用户。所以 OPPO、vivo 快速做了渠道下沉，沉到了中国六七级市场——县和镇的级别，在全国开了超过 60 万家专卖店。

这个时间窗口，小米一心一意专注在线上，错过了县、乡市场的线下换机潮。**这是两家销量拉开差距的一个本质原因。**

从整个中国的商业格局来看，电商其实只占商品零售总额的 10%。到今天，其实 90% 的人还是在线下买东西，即使你拿到了线上 100% 的市场，但是在整个大市场里，你也只有 10%。

联想的杨元庆、360 的周鸿祎、小米的雷军，都是中关村孕育的豪杰，怎么可能认输呢？

为了和 OPPO、vivo 对决，小米用了不到一年的时间，就把自己的渠道迅速扩张成了一张立体的网。在这之前小米打的是互联网思维，主要依靠小米官网，同时向京东、天猫这一类的主流电商供货。在这之后，它开始启动了小米之家线下店，然后通过电商磨炼出来的大数据，支持线下零售做高效率的决策。

目前，小米的线下零售做到了 27 万的坪效（零售卖场每坪面积所产生的营业额），排在全球第二，并且小米还打算开 1000 个小米之家。

利用个人流量，快速拓展小米小店

我想再说一个小米零售的创新——小米小店。

阿里也在做一个天猫小店，但是小米小店的特性是它有小米的供应链优势。

小米之家是开在一、二、三级城市，而小米小店是只开在县和镇这两级，任何个人都可以申请做小米小店的店主。

- 小米利用它的大数据来做审核，比如这个人必须得这个县和镇的地理位置上生活，根据手机定位的活动区域可以做判断。
- 便捷的审核后，小米小店就能快速集聚大量的店主，他们很容易就可以把店开起来。
- 接着这些小米小店的店主，就用自己的模式来拓展流量。

产品的竞争其实就是产品加流量的竞争，小米利用了大量的个人流量，把它们变成小米小店来拓展流量。

你可以去赶集，可以有个自己的店，也可以摆个摊位支易拉宝。所有的货都是小米统一邮寄给用户。但是客服工作还是这个小米小店的店主来承担，为什么？乡里乡亲比较熟悉，解释起来方便。

2017 年 8 月，小米小店全国销售量最高的人是一位镇上的警察，他认识全镇的人，所以大家找他很方便。

小米小店是在几乎没有人知道的情况下，用不到一年的时间开了 20 万家。小米的计划是开到 100 万家。

这就是小米的策略，用非常快的速度开 100 万个小米小店，以此来对垒 OPPO、vivo 的 60 万家实体店。

为什么在我们都不知道的情况下，小米只用了几个月的时间就可以开 20 万家小米小店？

这靠的是小米长期积累的数据智能，也是小米长期运营的智能效率系统。

你会发现，雷军打 OPPO、vivo 这仗和周鸿祎打瑞星方法有点像，都是在用整个“面”来打一个“点”。现在小米和当年的 360 有点像，都成为了搭建一个三级火箭的模式。

小米的三级火箭模式是：

1. 一级火箭：小米手机，也是头部流量。我们都知道一级火箭是不挣钱的，所以小米手机的利润极

其低。

2. 二级火箭：小米手机拉动的立体化零售渠道。

3. 三级火箭：未来 MIUI、小米云等互联网业务，才真正支撑起小米的利润以及它的智能化未来。

当 vivo、OPPO 在跟小米拼手机的时候，小米却在拼效率。手机对于小米来讲只是一级火箭，它的智能化未来，才是真正的核心。

此外，雷军还很擅于借势，会持续引入其他的外部势能来为组织赋能。我们在讲“点线面体”的时候说过，CEO 最重要的事情就是不断地寻求外部势能为你的组织赋能。

比如，小米和武汉成立 200 亿的长江基金，这意味着什么？意味着雷军有 200 亿来夯实小米业务，但却没有稀释小米的股份，这是一个很高明的做法。

所以小米打 OPPO 和 vivo 的这一仗，我会赌小米赢。

OPPO 和 vivo 当然是非常强悍的“点”，但是小米是用了几个“面”，建立起了一个复杂的“体”来打这个“点”，并且几个“面”彼此借力。这个战术有非常强的周转空间。

本讲小结

总结一下：

第一，小米打 OPPO 和 vivo，看上去是手机的产品战争，但实际上背后是它们的效率之争。

小米展现的至少是两方面的效率：一个是小米组织里个人的特殊效率；另外一个小米系统性地搭建了智能效率。

第二，当你决定要做一个产品，准备搭建自己的系统能力时，你先问自己一句“我应该从哪个点来建立我系统性的效率优势？”因为没有效率优势，这个系统是一个没有竞争力的系统。

关于效率，我推荐一个卫哲的演讲，你可以在得到搜索“卫哲”，查看李翔知识内参转述的《卫哲：五个方面提高效率》来了解。

再次强调，企业的存在就是社会效率分工的产物，天下武功唯快不破。

课后作业

企业是效率分工的产物，那么你所在的企业的护城河在哪？你觉得它在哪个方面的效率比别人做得更好？

1. 以做产品是建设一套系统能力，提供并保障确定性，而效率则是这个系统能力的一个核心指标。

2. 小米的三级火箭模式是：

一级火箭：小米手机，也是头部流量。我们都知道一级火箭是不挣钱的，所以小米手机的利润极其低。

二级火箭：小米手机拉动的立体化零售渠道。

三级火箭：未来 MIUI、小米云等互联网业务，才真正支撑起小米的利润以及它的智能化未来。





15 系统世界观：微信、米聊、陌陌

第三个模块的第三节课，我们来谈迭代。

迭代是什么意思？

迭代就是小步快跑，把最内核的部分先放出来，不断优化、小范围试错。

我有个说法：让互联网产品在互联网上生长。

产品设计要直指人心

为什么要把迭代作为专门的一节课来讲？

简单粗暴的回答就是：版本规划能力是产品经理的重要能力。当然这是一个角色化的要求，但是为什么要这样做角色要求呢？

因为我经常看到有的产品经理出产品规划，第一版产品就无比复杂。

我常常听某个产品经理，非常有激情地介绍自己规划的产品，无比复杂。这是一开始就要做整个互联网吗？

判断一个产品经理是否厉害，很重要的一条就是判断他设计的产品第一个版本有多简单、直接、切中要点，能不能直指人心。

为什么很多产品经理要把产品的第一个版本设计得那么复杂？因为他们不自信。

他们对“我只要做强哪个点，用户就必然买账”没把握，而希望在一些附加的功能点上，寻找心理依靠。这种产品天生没劲，怎么可能意外爆发。

系统能力让微信赢了米聊

在这节课，我讲一个案例——微信的迭代过程。

今天，咱们都已经非常依赖微信了，使用微信聊天、支付、玩游戏、订电影票，觉得一切都是如此天经地义。但实际上，它也是从非常简陋的版本，一个非常小的内核开始，一点一点迭代，成为了今天的样子。

微信是腾讯在 2011 年 1 月发布的一款产品，比小米公司的米聊晚两个月。微信的 1.0 版本基本和米聊一样，应用场景定义为熟人间的通讯工具。简单说，就是可以免费发短信和照片，代替收费短信和彩信。

为什么说它的定义是熟人间的通讯工具呢？因为微信刚上线时只有四个主要功能：

1. 导入通讯录；
2. 发送信息；
3. 发送图片；
4. 设置头像和微信名。

备注和黑名单功能是在微信的 1.2 版本才加入的。微信的 1.0 和 1.1 版本时，加好友是不需要备注的，因为我不加陌生人，这里只有我特别熟的朋友。

微信 2.0 版本时，微信用户有 400 万，而米聊有 1000 万。所以在微信 1.0 的时代，不管是功能上还是用户数量上，微信一直在追赶米聊。

米聊有开发人员在论坛上说：这是我们米聊新上的功能，截个图，放在论坛立帖为证，微信几天之后就会抄我们。果然，一周之后，微信就抄了这个新功能——语音通讯功能。

但是，微信 2.0 的时候很快就追上了米聊，并从此将米聊远远甩在后面。

为什么？抛开前端体验，就系统能力而言，微信的运维能力比米聊强太多。

张小龙在做微信之前，做了十年的腾讯邮箱，那是全国最大的邮箱服务平台。它有一个很强的功能是超大附件，要有强大的服务器功能保证，超大数据定点传输中负载均衡，系统不崩溃。

微信的背后有数十万台服务器支撑微信的数据流量。这样的系统能力建设，对于腾讯这样的公司是天然的。

而创业初期的小米，根本不可能囤积那么多的设备去提升米聊的性能。

所以两个前端体验基本一致的产品，你用微信，永远都会觉得很快，而米聊有时会慢、会卡，偶尔会系统崩溃。两个产品的区别在这里就开始拉开了。

回到 ATM 机的例子，比起系统能力，前端那个铁盒子没那么重要。

微信、陌陌、米聊的不同路径

微信赢米聊，仅仅是靠系统能力吗？绝不仅如此。

迭代中，重要的是次序，前一个动作是后一个动作的预动作。

微信 2.1 版本里添加了一个新的功能，叫做“好友验证”。2.1 版本之前，都没有好友验证。随后 2.2 版

本推出一个核心功能，叫做“查看附近的人”。

戏剧化的是，微信发布“查看附近的人”功能的同一天，另外一款和它一模一样的产品在苹果的 App Store 上线了，这款产品叫陌陌。

陌陌和微信在同一天开始，基于位置的陌生人语音社交。米聊就此止步于熟人社交，直到很长时间之后才打破这点，但那时大势已去。

微信和米聊刚开始的产品中观设计是一样的，为什么几次迭代之后，走上了不同的道路？

我个人揣测，因为张小龙、唐岩是湖南人，雷军是湖北人，三个人非常不同。

雷军少年得志，非常年轻就成为了中关村的大佬。他的世界一直非常拥挤，他的时间极端宝贵。他个人的需求就是提升与熟人间的沟通效率，没有需求认识一个陌生人。

张小龙和唐岩是曾体验过孤独与弱势的人，所以他们有与陌生人建立连接的需求，并且对和陌生人交往过程中，压力点的体验非常清楚。

区别是什么，注意一些细小的点，比如“表情包”。人为什么要在交流的时候使用表情？其实是因为用户很多时候找不到合适的词汇。

QQ 最早就在表情包上下功夫，帮助想表达却老是觉得词不达意的宅男宅女，用一种更轻的思考方式传递自己的想法、感觉、情感。

长于沟通、长于说服的雷军、马云，出品的通讯工具，从来不在表情包上下功夫，因为老板没有被词不达意困扰过。

这是什么？这叫微观体感不同。

在米聊上，你发了一个信息会有信息状态，如果对方读了就会从“已发送”改为“已读”。而微信没有这个设置，为什么？腾讯的高层为了这个点，讨论了好几天，最后还是觉得，这一点功能会给对方心理压力太大，还是决定不放。

我之前说过，马化腾对压力和确定性的体会极深。但雷军一直是大佬，对给人压力这件事，没有那么在意。

增加了“查看附近的人”功能以后，微信的用户从 400 万达到了 2000 万，与仍然专注熟人社交的米聊拉开了差距。随后的迭代里，微信 3.0 推出“摇一摇”功能。3.0 之后，微信用户上亿，米聊的峰值永远停留在了 3000 万。

在这里，我再补一句场景概念。

我在《设计产品时要包括产品的场景》那节课说：

“在万物互联的未来，到处都是屏幕，到处都是网络连接的入口。入口不是场景，能触发情绪才是。”

米聊的例子，就印证了入口不是场景，不一定产生流量。

小米手机年销售几千万台，几年下来应该累计了几亿小米手机的用户吧，而每一台手机上都内置了米聊，但米聊用户非常少。这就叫“有入口，没场景”。

米聊就说到这里，我们接着说和微信的“查看附近的人”同一天上线的陌陌。

米聊的系统能力弱于微信，陌陌难道好吗？当然不。运维能力不足、代码效率差的问题，陌陌在初期其实也遇到了。

唐岩告诉我，曾经陌陌流量过大，导致宕机 3 天，服务器瘫痪。但是 3 天之后，服务器一旦再次运转，那些饥渴的用户瞬间回到这里，并没有流失。

为什么？对于寻求某种满足的人，陌陌能提供确定性满足。

本讲小结

是去连接广阔的陌生人，还是提升与熟人沟通的效率，这是微信与米聊的区别。

微信的 3.5 版本，与陌陌也拉开了差距。3.5 版本的微信先做了功能前置，加了“扫描二维码”；3.6 版本的微信加了“微信公众号”。

从 3.6 版本开始，微信与陌陌开始走向不同的道路。陌陌继续连接陌生人，而微信选择去连接线下更多的内容与商业，去连接广阔的物理世界。

3.6 版本的微信，赢了米聊与陌陌，但依然是一个通讯工具。但微信没有止步于此，它继续迭代和蜕变。

这节课就到这里，下节课我们继续讲微信的迭代。

课后作业

微信的迭代其实有两个价值：

- 对外部，可以快速得到用户的反馈，让用户反馈去驱动产品；
- 对内部，建立了开发团队的节奏感和确定性，每周都有新版本。

请分享一下：

1. 你的公司或产品对于新版本的节奏或者感受。
2. 欢迎你谈谈对微信故事的感受。

1. 产品设计要直指人心，判断一个产品经理是否厉害，很重要的一条就是判断他设计的产品第一个版本有多简单、直接、切中要点，能不能直指人心。

2. 产品设计应该找到内核，小步快迭代，而不是憋大招。把最内核的部分先放出来，不断优化、小范围试错。

梁宁·产品思维30讲

从第一个用户到第一桶金

版权归得到App所有，未经许可不得转载





16 系统迭代：微信红包的意外与刻意

微信确实是这个时代最伟大的产品之一，所以咱们用两讲的时间来说一说微信是怎么迭代过来的。即使是用两讲的时间来讲，也只能讲一些非常皮毛的东西。

上一讲，我们说到微信在 2.2 版本之后就甩开了米聊，从 3.6 版本之后和陌陌走上了不同的道路。

这一讲我们从微信的 4.0 版本说起。

迭代中，核心功能最重要

微信的 1.0 版本，就是一个在熟人之间可以免费发文本信息和图片的工具。

微信的 2.0 版本，增加了微信的语音功能和“查找附近陌生人”的功能。到这里，微信成为了陌生人语音社交的工具，但还是个工具。

微信 3.0 版本的时候推出了“扫一扫”、“服务号”，从这个点开始，微信开始连接世界。

4.0 版本的时候，微信推出了“朋友圈”，也就是说微信从通讯工具开始进化，变成了社交平台。

微信在推出“朋友圈”功能之前，做了两个前置工作：3.5 版本加了扫描二维码；3.6 版本加入了微信的公众号。

这两个动作的价值在于，一个普通人的生活没有那么多可供朋友消费的内容，**如果没有这两个前置功能，我们就直接打开朋友圈，会非常难看。**

4.0 版本时，你在朋友圈发照片，如果朋友评论，你是没有办法回复评论的。回复评论的功能，直到 4.2 版本才做出来。

这说明什么呢？**没有必要憋大招，没有必要把所有功能全都做好再放出来。**

不能回复朋友在朋友圈下的评论又怎么样呢？如果我非常想回复他，大可以点对点跟他说。

所以产品的核心功能点有效比什么都重要，基于核心功能附加的其他功能点没有那么重要，可以一步

步来。

接着就是微信的 4.5 版本，推出的就是今天的内容公众号，推动了一批媒体人创业，孕育了一大波网红。

微信红包的发布

微信的 5.0 版本，对微信来说有一个巨大跃升，就是加上了“绑定银行卡”。

要知道在 5.0 版本之前，微信是不沾钱的。如果微信不加“绑定银行卡”的这个动作，没有把微信和钱连在一起，微信就是一个移动版的 QQ 空间，大家可以在这里晒照片、聊天、彼此点赞。但是微信绝不会成为今天的移动生活场景，甚至是移动商业帝国。

5.0 版本的第一个挑战是什么呢？那时微信已经有了 4.7 亿用户了，大家平时用微信的社交功能已经够用了，为什么要升级到 5.0 版本，又为什么要把我的银行卡绑在微信上？

关于这一点，我会在微信的 6.0 的版本里谈。但是微信得先拥有绑银行卡的能力，这个能力点是 5.0 版本提升的。

怎么让大家升级成 5.0 版本？这个时候微信做了一个非常漂亮的运营，而这个运营是通过产品来完成的。它推出了一个小产品，我想你还有印象，就是“打飞机”。

那个时候如果你刚升级了 5.0 的版本，一打开微信就直接出现一个“打飞机”游戏的界面，然后大家都开始玩。身边的人听说了也会去升级版本，加入打飞机大战的战团，彼此 PK。

微信就在不知不觉间，完成了 5 亿用户的升级。

直到今天，我们经常看到一些 App 拉用户升级，还是会非常傻大黑粗地吆喝一下：“你的版本过低，建议升级”。甚至更讨厌的就是直接闪退，不升级不让用。

这就是产品的高低段位的差别，哪怕在你让用户选择版本这一个动作上，怎么能让用户舒舒服服地去更新，差别都是很大的。

接着就是刚才已经预告过的微信 6.0 版本。这个时候，微信面对的难题是：用户为什么要把自己的银行卡绑定在微信上？而且还要在微信上发生钱的流通？

这时候有一个重要事件就是微信红包。微信的支付团队是从财付通团队脱胎而来的。互联网圈都知道，大概有十年的时间，支付宝一直都是财付通头顶的一座大山。

2013 年的第三方统计，移动支付市场，支付宝的市场占有率是 76%，财付通只有 3.3%，20 多倍的差距，这是三层楼和 76 层楼的体量差别。

就是在 2013 年这一年，诞生了微信红包，改变了支付战局。

微信红包是财付通下面的微信支付团队里一个小团队内部做的一个小项目，一群小孩利用自己的业余时间没有做任何的申报，用公司资源就做了。

当时微信支付的总经理吴毅在回忆微信红包发布的场景时说，他当时在自己的办公室里坐着，觉得外面的办公区特别吵，一帮人在那儿又喊又叫地折腾。他就推门出去说：“你们在干什么？怎么这么吵

啊？上班呢！”

这些小孩就说，“我们以前说要做一个发红包的小应用，现在做出来了，特别好玩，要不你试一试？”

一个是点对点红包，一个是拼手气红包，当时还是作为一个插件安装在微信里的，大家开始测试，这时候就有人顺手把一个红包丢到了腾讯的一个大群里。

于是从根本上改变了支付宝和财付通战局的产品就这样发布了。在此之前，其实腾讯内部都不知道有这样一个产品。

接着，我们就看到微信红包从一个小插件，换到了输入框下面的重要位置。现在红包已经成为了微信使用率最高的功能，远远大于“查找附近的陌生人”、“摇一摇”，这些微信的早期里程碑产品。

圈层与圈层壁

有两个故事，我想把它拆出来，再讲一下。

第一个故事，我想通过这个故事讲一个概念词——圈层。我们都生活在某个圈层里，而且圈层之间是彼此不了解，也很难破壁的。

比如，我原来腾讯的同事，一个 1985 年的男生，他做了一个短期小额贷款产品，大概每天有 300 多万人向他贷款。他基本上是通过大数据的方式去审核筛查，给 100 万多人放钱。

这些人要贷多少钱呢？基本上是贷 200 块到 1000 块钱之间，贷款的时间大概是两个星期到两个月。场景就是很多人离发工资还差两个星期，但是实在没有钱撑不下去了，需要借 200 块钱撑两个星期。

所以我当时的第一反应就是，我不能理解为什么 200 块钱还要贷款？

他说：“这就是圈层，是有这样的圈层存在的。你去关注一下这群找我贷款的人的关系链，你会发现，几乎是同一时间，这个人的整条关系链都在借钱。”

就是说这个人要借 200 块，而他身边几乎是人人都在借钱，没有人可以借 200 块钱给他。这件事情我当时听到是很震撼的。

回到微信红包，也有一个故事，我非常震撼。

刚才说微信红包是在 2013 年的某一天偶然间发布的，然后就很自然、很流畅地被大家发来发去，进入了各个互联网公司，大家都开始使用。

2014 年春节，微信红包就达到了它的第一个用户峰值，多少人呢？458 万人。

这之后的几个月时间里，微信红包的用户数就再也没有突破过这个数字。除夕肯定是红包的高发期，那一天使用微信红包的达到了 458 万人，之后的几个月，又从这个高峰值上掉下来了，而且再也没有达到过这个数字。

这叫什么？这就叫遇到了圈层壁垒。所以每次有人问我说互联网圈的核心活跃人数有多少？我就跟他说，有 458 万。因为这是微信红包按照它的自然能量达到的极限值。

像红包这么天然的东西，微信红包操作又是这么简单，但是在没有借助任何外部势能的情况下，将近 7 个月的时间，它就困在 400 万用户里无法突破。

实际上，互联网的尝鲜爱好者就这么多，它的自然传播极限大概也就是这样了。

这个圈层壁是怎么被打破的呢？春晚。

我想很多人还记得，2015 年微信和春晚合作。我们不得不承认，春节就是我们中国最高的文化势能之一。

微信是怎么做的呢？就是摇一摇抢红包，操作足够简单，当天微信红包新增一亿用户。

从 400 万用户到一亿用户，靠春节这样一个核心场景的触发完成。支付宝积累一亿用户用了多久呢？大概是 8 年，而微信支付是一天。

当然，能够一天从 400 万用户平滑升级到一亿用户，这也是依靠腾讯强大的系统能力。不是随便一个小公司，给你一亿用户你就能接得住。

支付宝红包有什么不同

刚才我们说的是微信红包，虽然支付宝红包前面讲过，但这里作为对照你再看看支付宝红包有什么不一样。

关于 2015 年的支付宝红包为什么失败有很多总结，比如社交场景不同。但从用户体验来讲：

- 微信红包简简单单，发的就是红包，点开就是钱，再没有其他的东西了，拿到就很爽。
- 支付宝红包上面则是放了一堆广告。我收发一个红包，还得给淘宝打广告，点红包没有瞄准，可能还点到广告上。这是什么呢？就是不爽。

关键问题是什么？是支付宝没有认真去总结问题，同样的错误，它在 2016 年又犯了一次。

2015 年微信红包通过和春晚合作，用户一举破了亿。2016 年，阿里砸了 2.69 亿元拿下了猴年春晚的合作资格，干什么？就是推支付宝红包。

它是怎么做呢？它当时还提了一个概念叫“集齐五福，分两亿现金”。你肯定也有印象，一堆人都集齐了四福，就差最后一张敬业福。

我们来盘点数字，支付宝一共发出了 82 万张敬业福。而所有的用户里，集齐五福的有多少呢？79 万。

这样一听没什么概念。我们再扔两个数据出来，参加这个活动的用户有多少呢？最少不可能少于 2000 万，而支付宝的总用户是多少呢？四亿用户。

我们在第一课就讲了，什么叫爽，就是被满足。被满足的感觉就是爽，不被满足就是不爽。我满怀期待，努力了半天去集福，集齐了四个，最后一个没集着，肯定不爽。

2016 年支付宝红包的不爽率有多高？支付宝花了 2.69 亿去打广告，如果有 2000 万用户参与支付宝抢红包的话，不爽的人大于 96%。如果说是它的四亿用户都去参与了抢红包，不爽率是 99.8%。

总之，从此微信支付就一举改变了这种战局。

现在有不同的统计数据，但总体来讲都说微信支付和支付宝两家的体量是相接近的。从我来讲当然是希望它们继续打，因为商家竞争，我们用户的体验才能变好。

本讲小结

到这里，6.0 版本之后的微信就是咱们今天熟悉的样子，它就成了我们今天移动生活的场景。

我们简单地讲了微信的六次大版本的迭代，它过去一共迭代了几百次。从最早是一个通讯工具，到社交平台，到现在的移动生活场景，甚至是移动商业帝国。

它自己从一个“点”变成了一个“面”，最后形成了一个巨大的经济体，无数企业和个人，从生活到财富，光荣与梦想，都能够在微信里得到支撑，甚至在微信上完成闭环。

腾讯的强大是这家公司的系统能力，它能够孕育出一批小马化腾，不断在腾讯的土壤中产生像 QQ、QQ 空间、微信、王者荣耀这一类奇迹级的产品。

- 微信肯定已经成为了一个经济体，但它也只是腾讯公司的一个产品。
- 腾讯当然是这个数字时代的一个巨大经济体，腾讯同时也是深圳市的一个企业，只是深圳的 350 个上市公司之一。
- 深圳有 350 个上市公司，这个城市不过只有 37 岁，比我们今天很多得到 App 的用户还要年轻。

罗马不是一天建成的。

不管我们今天看到的是微信这个我们每天都要依赖的产品，还是腾讯这家公司，抑或是深圳这座城市，都是迭代的产物。

我们自己的人生也是迭代的产物。

从一个最好的内核开始，一个一个动作地持续迭代和一次一次微小的选择，就会成就你的产品以及你的人生。

微信不过就是 7 年，深圳市也不过就是 37 年。

今天你在一个什么样的点位上没有那么重要，重要的是在未来的几年里，你会用什么样的方式持续迭代。

课后作业

1. 微信红包这样的产品都有好几个月的时间无法突破圈层壁垒，你的产品有没有遇到过这样的情况？你是怎么做的呢？
2. 你的人生产品，你准备怎么迭代呢？

1. 微信经历了六次大版本的迭代。从最早的一个通讯工具，到社交平台，到现在的移动生活场景，甚至是移动商业帝国。从一个“点”变成了一个“面”，最后形成了一个巨大的经济体。

2. 从一个最好的内核开始，一个一个动作地持续迭代和一次一次微小的选择，就会成就你的产品以及你的人生。





17 系统生死线：猎豹和它的关键任务

第三模块的最后一节课，我来讲关键任务——穿越生死线。

这个话题是我和阿里巴巴管 HR 的副总裁王民明聊领导力的时候谈到的。我问王民明：“阿里巴巴怎么定义领导力？”

他说：“把握客观元素，把事情做成的能力。”接着他又说了一个很有趣的话题，阿里巴巴对领导力的定义就是带领大家穿越生死的能力。

- 在日常状态下，大家做流程、分工、项目进度、质量评估，这个叫项目管理。
- 但是，在面对巨大压力，甚至是生死存亡的时间点时，在一大堆事情里找到关键任务，带领所有人穿越生死，这个是领导力。

朝鲜商人的生死线

韩国作家崔仁浩写过一本小说叫《商道》，讲的是 19 世纪朝鲜时期商人林尚沃，从一无所有变成了富甲朝鲜九道的朝鲜首富的故事。

这本小说讲了林尚沃的三个节点，分别是：“死”、“鼎”、“戒盈”。

我们就讲他的第一个节点：“死”，林尚沃遇到的第一个生死线就是一场商战。

当时朝鲜最有价值的商品是红参。林尚沃带商团到北京和大清商人在做交易时，遭遇到了清商的联合压价。清商希望成交价是 70 两白银。

林尚沃为了扛住价格，借款收购了朝鲜商团所有的人参，形成了垄断。清朝商人就联合抵制，不降价他们就不买。

这时，林尚沃面对巨大的压力，他是借的钱，所有的人参在他手上，如果人参卖不掉，贷款的利息他都还不起。

这时他做了一个选择：烧人参。反正每天烧一点，如果没有人来买，我就把今年朝鲜的人参烧光，今

年中国市场上就没有朝鲜人参了。

于是，清商的联盟就崩溃了，按照林尚沃的价格 160 两白银成交。

当时有人问林尚沃，你烧人参的时候，有没有想过人参都烧完了，还没有人找你买怎么办？

林尚沃说，“在我刚开始动手烧人参的时候，我就已经想好了，如果所有的人参都烧完了，我就跳进火里自焚，和人参一起消失。”

这就是生死线，这就是别人不敢玩、不敢拼的风险，就是壁垒。在生死线之外是安全区，安全区是没有壁垒的。

腾讯用风控能力区分职级

腾讯的职级系统中，对不同级别员工的风控能力的描述很智慧。

普通员工，明确知晓常见风险。 比如，别靠近水，游泳有风险。

项目经理，具备风险规避意识。 比如，安排活动路线的时候，有危险的地方就放弃、绕过。

小蓝车估值十亿，一瞬间消失了，这叫不具备风险规避意识。

总监，有风控能力。 我有风险规避意识，明确知道长线风险。避不过的时候，我知道应该怎么组织大家，以及做好突发事件的预案。

总经理，能操作有风险的执行。 常规水域安全但竞争激烈，僧多粥少。有个地方鱼很多，但是要穿过一片风高浪大的地方，我有本事跨越大海，带你们去资源丰盛的地方打大鱼。

常言道：富贵险中求。

平平安安，顺顺当当的地方，一定早有人来到这里，趟平所有的坑，控制了核心资源，并定下了有利于他自己的规则。

平原地带的竞争，一定是体量大的赢，先到的赢，不要命的赢。

所以，如果你来得晚、体量小、还怕死，就踏踏实实地按照项目管理的方法做项目。知足常乐、自求多福，也是一种人生的选择。

但是如果你有强悍的愿景，你不甘心，还有另外的道路。

傅盛带领金山，跨越生死线

刚才讲了一个小说里朝鲜商人的故事，我再分享一个我身边朋友的故事。傅盛和他的猎豹的故事。

在第二个模块讲“点线面体”的时候，我讲了周鸿祎如何利用互联网思维杀入了杀毒市场，并且一举占据了杀毒市场大概 90% 的市场份额。当时杀毒市场里都有谁？老大是瑞星，还有江民、金山。

瑞星、金山、江民这三家都是在杀毒这种点状市场里竞争，大家都是一条连贯的曲线，线性发展了很多年。突然冒出来 360 的降维打击，它们就像遇到了非连续，原来的线性发展无法持续。瑞星、江民持续了十年的线性发展到此戛然而止，而金山跨越了非连续，也就是说它穿过了生死线。

有一个很有名的记者——程苓峰，写过一篇很棒的关于这个故事的报道，你可以搜一下看看。

360 其实是傅盛做的，后来傅盛从 360 辞职。更加戏剧性的是，2010 年他带着自己创业的可牛公司几十个兄弟加入了 360 的对手金山，合并以后公司就改名叫金山网络，后来又改名叫猎豹。

所以他到金山网络的时候，应该算是危机四伏，生死一线，列出来的死法至少有三种：

第一种死法就是可牛和金山合并不顺利，团队崩盘，公司死了。

第二种死法就是被 360 灭掉。2010 年，周鸿祎就放话说，当年有一家安全厂商会死，一夜之间卸载了金山网盾的 8000 万用户。当时网盾的负责人陈勇，一个汉子放声痛哭，基本上大家就知道周鸿祎放言要灭掉的是谁了。

第三种死法，他们团队没有崩盘，也没有被 360 灭掉，但是因为产品没有办法超越 360，只能是在股东的保护伞下苟延残喘，赖着过日子，先被嫌弃，再被抛弃，慢慢死去。

死法有三种，而活路只有一条，就是跨越非连续。

从一家已经有 23 年历史的软件公司变成一家互联网公司。他们面临的风险是同一个，不改革是等死，改革是找死，甚至有可能死得更快。

那个时候傅盛只有 33 岁，当时他面对的局面还包括傅盛和金山合并的时候，傅盛有 40 人，金山 400 人。金山 23 年了，很多人都在这里干了十多年，所以老金山人是不信任这个年轻人的，并且同时怀疑他的能力。

金山的工程师水平不错，所有的企业都跑过来高薪挖人，很可能只要有一个骨干走了，所有人一瞬间就走光了。

所以，傅盛在决定接手金山的 48 小时之内就做了几个决定。

第一，我们不能够做一个全新的创业公司，我们需要先守住根基——安全。

当时金山毒霸的日活跃用户只有 700 万，而且还在跌，360 当时有一亿用户。

当时乔布斯回到苹果也是先守根基，第一件事是先重新把 Mac 做好，推出了 iMac 之后才推出了 iPod，重新奠定江湖地位。

第二件事就是砍产品，All in。

我们在之前讲过，如果你对自己不够自信，才会分散精力，但是如果你内心可以放下恐惧，在最重要的点上全力以赴，才真的有可能把这个点做强。

傅盛把金山原有的七八条老产品线砍到只剩下了两个——毒霸、卫士。

因为如果你不集中力量肯定是死。所有人员都被抽调去做毒霸肯定不痛快，但是理解得砍，不理解也得砍。

第三件是就是砍组织结构。

一个 23 年的公司，副总裁、高级总监、总监、高级经理一概取消，把整个公司从十来个层级砍到只剩三层：管理层、骨干层、执行层。管理层一竿子扎到底，就像指挥打仗一样，直接过问产品细节，

直接跟一线员工和用户沟通。

然后把技术、产品、运营、市场、销售、售后这些部门全部打通，所有的职能围绕产品线重新组织。整个公司只剩下两个部门，就是毒霸和卫士，所有的人都为产品服务。产品与研发、市场就不再是平级的了，我是你的领导。

第四件事，做个野蛮人。

几刀砍下来，金山的老人们看傅盛的眼光不再是怀疑，而是“你伤害了我们的感情”、“你打破了内部和谐”。傅盛索性就做个彻底的野蛮人，实话都抖出来。

金山是一家成立了 23 年的老牌软件公司，为什么被刚成立几年的 360 打成这样？就是因为因循守旧、表面和气。

我今天是伤害了你的面子、你的尊严、你的友好气氛。但是在生存面前，你能不能放下面子，放下尊严，放下友好气氛，生还是死，我们搏一次。

你可以说傅盛运气好，他干完这些事四个月，就赶上了 3Q 大战爆发。那个时候腾讯干了“二选一”，要求所有的用户卸载 360。

腾讯要求用户卸 360 就必须给出非腾讯的第三方替代方案，当时只有金山一家同时有杀毒和安全的全套产品并且性能完善。这也归功于几个月前傅盛叫停其它业务，全力打造这两款核心产品，并且在 3Q 大战前一个月推出。

腾讯“二选一”三天后，金山毒霸日活跃从 700 万涨到 1200 万，卫士从 200 万涨到 1000 万。

3Q 大战打完，360 上市了，腾讯开放了。金山这家老牌软件公司完成了向互联网公司的蜕变，跨越了非连续，活下来了。瑞星和江民，今天已经边缘化了。

领导力的核心，是甄别关键任务

这个故事核心表达的是什么呢？

面对生死考验的时候，你能依靠的不是管理能力，而是领导力。

领导力的核心，是甄别“关键任务”，然后动员大家穿越生死。

一个人如果曾经有一次穿越生死，他做事的态度，他的笃定和胆魄，一定不同于常人。

每天都为一些员工的小情绪纠结掂量的管理者，一定是没经历过生死的。

傅盛和他的猎豹的故事，我个人非常喜欢。因为他在强敌压境的情况下，完成了一个软件公司向互联网企业的转型，穿越了生死线。

并且在这之后，傅盛带着他的猎豹第二次跨越了非连续，完成了向移动互联网，向海外能力扩展的企业能力突破。这个故事我会在第五模块再讲。

本章小结

第三模块系统能力就大致介绍完毕了，我在这里把第三模块简单总结一下。

所有的产品都是某个系统能力的结果，你要的不是做一个产品，而是建设一套系统能力，然后为你的用户提供确定性。

系统能力的效率优势、系统的迭代能力，都不是最后你呈现的产品表面能看得出来的，但是你的系统能力是你的产品能否存在的本质。

如果生于和平年代，也许按照项目管理，把项目做好上线运营就好了。

但机会、资本、野心、人才云集的今天，几乎每一块蓝海，都会转瞬变为红海。

你需要的是像摩西一样的领导力，甄别关键任务，动员众人，劈开红海，带领大家穿越生死。

只要你在创业，终有一天会面临跨越生死。那个时候，副总裁、总监通通都帮不了你。这时能够支撑你的，是你对关键任务的甄别，你内心的确认感和你真正的兄弟。

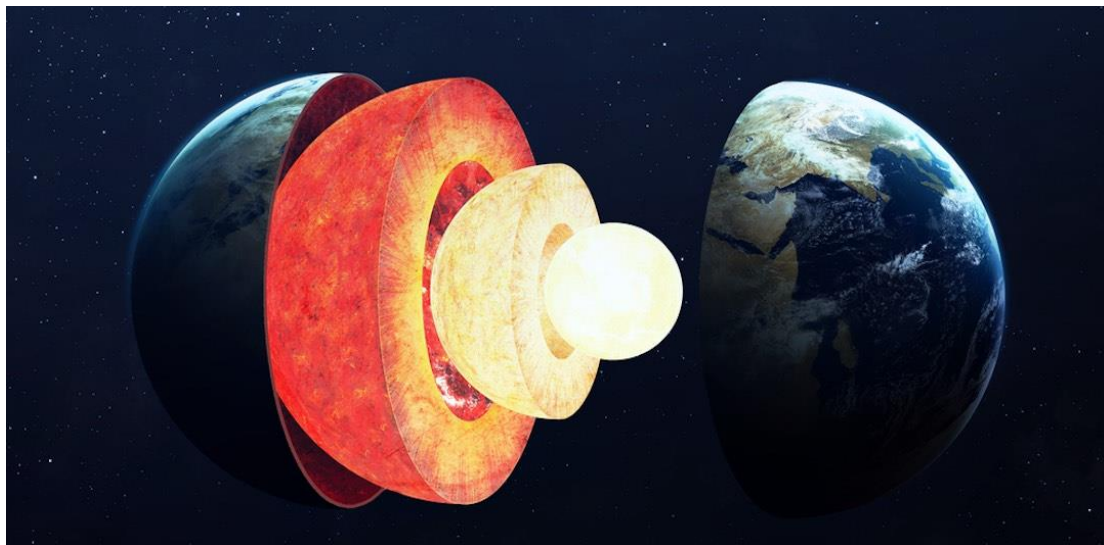
课后作业

在跨越生死的关键任务场景下，股东、竞争对手、核心团队、公司中层、公司员工、用户，这六类人你最在意谁？你会把精力放在谁的身上？欢迎你跟我讨论一下。

1. 腾讯用风控能力区分职级：普通员工，明确知晓常见风险。项目经理，具备风险规避意识。总监，有风控能力。总经理，能操作有风险的执行。
2. 傅盛带领金山，跨越生死线，做了几个重要的决定：第一是要先守住根基——安全。第二是砍产品。第三件是砍组织结构。第四件事是做个野蛮人。
3. 面对生死考验的时候，你能依靠的不是管理能力，而是领导力。领导力的核心，是甄别“关键任务”，然后动员大家穿越生死。



04 | 用户体验(5 讲)



18 用户体验的五个层次

我们进入第四个模块——用户体验。

之前三个模块，我们希望解决的问题是你能够情绪纠偏、认知纠偏，不再只从原生感受上来看问题。接着我们讲的是建设系统的能力。

厚积薄发，“厚积”是系统能力，“薄发”是表面的呈现，就是用户体验。

我们看到很多新的互联网公司、淘品牌，系统能力不如传统企业，但是可以从传统企业那里抢夺大量用户，靠的就是用户体验。

在体量差异这么大的情况下，用户体验能成为核心竞争力；同维度竞争的时候，用户体验更是最核心的竞争力。

从这节课开始，我们要连续用 5 节的课程讲用户体验。

我给腾讯起的外号是“拜用户体验神教”，每个人都像念咒一样每天念用户体验。你在腾讯每次想推动事情前进，想拒绝需求，都得提用户体验。

用户体验到底是什么？不是一句“好用”或“不好用”能说得清的，我们要拆得很细。

用户体验的五层要素

我推荐一本书叫《用户体验要素》，一本讲网站设计的书。我把它的框架，加了一点自己的理解。

《用户体验要素》这本书里提到：“用户体验的要素，来自 5 个层次的层层选择与叠加建设。”这五层分别是：

- 感知层；
- 角色框架层；

- 资源结构层；
- 能力圈范围层；
- 战略存在层。

最核心的战略存在层，就是着手做任何一个产品前，必须明确地定义这两个问题，你需要把它们贴在墙上，保证项目组的每个人都清楚，都认同：

1. 我们要通过这个产品得到什么？
2. 我们的用户要通过这个产品得到什么，他们为什么会依赖我们？

得到我们各自需要的东西，我们才能继续做下去。

你对自己的存在战略设计是什么？你能存在，不是因为你厉害，而是别人需要你，别人能持续依赖你。真正厉害的人，能清醒地认识到这一点。

我前两天又把毛泽东的《中国的红色政权为什么能够存在？》读了一遍，从这篇文章中，你可以看到什么是战略能力。

战略能力，讲未来，更讲现在；讲长远的愿景，更讲谁需要红色政权，谁需要持续依赖红色政权。有人需要才是红色政权的存在条件，也是它的发展基础和战略。

战略层的外延是第二层——能力圈层。能力圈要确定：

1. 我们要做到哪些事，具体要提供什么样的确定性。
2. 我们不做哪些事，对这些事坚决不碰。

35 岁的毛泽东对范围层的定义是：农村包围城市。能力圈的建设是：要在三不管地带建立根据地，要建立自己的武装军队。

能力圈是变化的。如果有清晰的战略，能力圈就会朝着战略的方向变化、拓展；如果没有清晰的战略，能力圈的变化就是偶发和随机的。

能力圈的外是第三层——资源结构层。

毛泽东一句话定义了“资源”，就是“谁是我们的敌人，谁是我们的朋友”。

建设资源固然和能力有关，但更与战略相关。

就好像《西游记》里唐僧取经一路过关，靠孙悟空上天入地搬神仙帮忙。孙悟空能上九重天，敲神仙的门，固然是孙悟空的能力；但所有的神仙肯出手相助，是为了西游的战略——唐僧取经。

并且，孙悟空的加入，本身也是唐僧为了实现取经战略必须扩充的能力圈。

资源结构层外是第四层——角色框架层。用于网站是框架，用于人世间是角色。

框架就是框定每个页面需要有多少元素，它们的链接关系、调用规则分别是什么。你打开任何一个网页，你在感知层感知到的一切内容、功能，都是在这个框架内被框定的。

你和一个空姐在飞机上说话，或者和一个银行职员在银行里说话，她的反馈方式很大程度是她的角色

框定的。

角色框架层外就是第五层，也就是最表层的感知层。

我们都很明白感知层，颜色、声音、嗅觉……感知层当然很重要，就好像俊男美女，修饰得体的人永远容易赢得第一好感一样。

但是，如果一个设计得非常精美的网站上，找不到你要的内容，无法实现你的目标。你要解决的问题，反而在页面设计非常简陋，而且打开速度很慢的网站上搞定了。你会觉得哪个网站的用户体验更好一些呢？

百度和 Google 之争

五层要素讲了一遍，我举一个咱们经常使用的产品当案例——搜索，把这五层要素再讲一次。

说到搜索，你一定非常了解百度，也有的人用 Google，还有的用户用过一个古老的霸主——Yahoo。IT 一般都用蓝色调，Yahoo 的主色调是紫色。

如果有一个场景，用户指着 Yahoo 搜索的紫色按钮，说：“不好用”。他到底在说什么？“不好用”的体验到底是什么意思？

- 他是说感知层的问题吗？是他不喜欢紫色？
- 还是他觉得按钮的形状不好看，或者尺寸太大了，还是按钮位置不合适？
- 还是框架层的问题，他要的搜索结果没有按照他希望的方式陈列？

你在百度上搜“顺丰快递”，搜索结果页的第一条就是顺丰单号查询框，之下依次是顺丰官网、百度贴吧的信息等。

百度框架的意义就是能让用户在第二个动作得到他要的信息，绝不让用户多点一层。

百度能出这样的搜索结果，是因为它的爬虫以毫秒为单位，在抓取各个网站的动态信息。它不但持续积累资源，而且还不断优化自己的资源处理能力。

Google 还在中国开展业务的时候，百度做了 Google 没有做的动作，自己着手建设内容资源，做了百度贴吧和百度知道。

百度贴吧上线的时间是 2003 年，那时整个中国互联网上的内容都不多。Google 的算法当然比百度好，但即使 Google 抓遍了所有中国网站，也没有足够的内容资源。

所以，当时的中国互联网搜索引擎的竞争还是资源量的竞争。

百度从 2003 年开始做百度贴吧，2005 年做百度知道，做了大量资源建设的工作。而以 Google 的清高和耿直，不会做这样的事。当有用户有需求的时候，Google 还会为百度导流量，给对手送弹药。

为什么移动场景的搜索竞争百度会输呢？

因为在移动场景下，微信干了当年和百度一样的事。微信用公众号的方式，自己培育内容资源。

现在你在百度上搜微信公众号的内容，几乎是搜不到的。最新的内容都在微信里了，百度进入移动场

景，却没有新内容可供搜索，这是在资源层出了问题。

这也是今日头条为什么必须花大力气建设内容的原因，这是资源层的比拼。

资源层再往下是能力圈。

百度当然建设了符合中国市场特色的能力圈，而 Google 没有。就中国市场而言，论能力圈，百度赢；论资源层，百度赢。

所以，你不能说 Google 退出了中国之后，才给了百度发展的机会。当然如果 Google 没有退出，两家竞争，那么百度肯定会比今天更健康。

Yahoo 为什么输给 Google

为什么前面提了一下 Yahoo 呢？百度贴吧之父俞军给我讲了一个故事。

2004 年，一批华尔街精英做了搜索引擎的对比评测，评测结果是 Yahoo 最好。但奇怪的是，评测完之后，大家平时还是都用 Google。

为什么大家心口不一？

俞军发现，这批华尔街精英的测试方法是选了十几个关键词，在 Google、Yahoo 等六七个搜索引擎中搜索，打印出所有搜索结果页放在一起对比。每人拿一把硬币，认为哪个搜索结果页更好就投一个硬币，最后 Yahoo 获胜。

为什么 Yahoo 会胜出？因为当时 Yahoo 使用的后台搜索引擎也是 Google 的，但 Yahoo 对一些热门关键词做了人工优化，它的搜索结果不是跟 Google 一样，就是优于 Google。

但是在界面呈现上，Yahoo 显示的分辨率很大，banner 广告很大，设计很宽松，只看到一两条结果。而浏览 Google 的搜索结果页，第一屏能多看几十条结果。

那些金融精英在工作中还是希望能看到更多内容，虽然 Yahoo 的内容更好，但宁可一下子多看三四十条。

在资源一致的情况下，Yahoo 在表层的框架层就输了。三个搜索引擎，感知层差别不大，用户体验的差别其实是分别在框架层、资源层和能力圈层。

所以，当一个用户向你抱怨，用户体验不够好，他到底指向的是哪个层的问题？

比如一个电商的 App，用户说不好用，是前端交互流程的问题，还是供应链的问题，还是他根本就不不是你定位的用户？

看人的五层要素

做产品如此，看人也是一样。

开篇结婚教练的案例里讲到：最表层，你接触的都是一个人的仪表谈吐。接着你会发现，一个人的仪表、谈吐、交互方式与他的角色非常相关。

如果是浅层关系，了解一个人的角色就够了。

但如果你希望与一个人建立的是深度关系、长期关系、战略关系，那么你需要更深地了解一个人角色之内的另外三层：

- 他的内心是什么？什么是他想要的存在感？
- 他为了自己的存在感，一直在怎样积蓄、打造他的能力圈？
- 他在怎样积累和建设自己的资源，才会拥有今天的角色？

所以，谈恋爱、看人和买产品是一样的，关注的是最表层的用户体验。

结婚和股权投资类似，最内的三层更为关键：一个人对自己存在的自我设定、能力圈建设、资源建设。

所以，我们历数伟人，孙中山、乔布斯等等，你真实地跟他打交道，会发现他们问题太大了。但是他们自我的存在战略，是绝对的、伟大的、独一无二的。

当你被一个人感知层的瑕疵折磨，为此怀疑、痛苦的时候，你有没有认真去评估，他天赐一般无可替代的战略存在价值呢？以及你爱不爱他这一点？

这就是对一个人做判断时的芝麻与西瓜。

当然，我有一个完全相反的例子。

著名女作家三毛的丈夫荷西对三毛说自己的存在战略：“我没什么追求，不可能有个大房子，我就想有个小公寓，有个你这样的太太，下班给我煮饭。”

很多女人一听这个男人这么没追求，可能瞬间就放弃了，再帅也不嫁。

但是三毛在这句话中，听到了荷西的未来规划，听到了自己在这段关系中的存在感，听到了荷西对她的接纳与依赖，这就是他们婚姻或者关系的基础。

你说他们在之后相处中，感知层、框架层、资源层有没有冲突？当然有，他们来自不同国家，会有沟通、文化的隔阂，生活资源的不满足。但是他们这段关系里的基础始终存在，就是彼此的存在感，互相认定与依赖。

本讲小结

没有完美的产品，也没有完美的关系。

做一个产品，就是我要做一个东西，让它成为某些人生活中、工作中可以确定性依赖的存在。

看一个人，则是我知道对方想成为一个什么样的存在，我是不是认同他想要的存在感。并且站在这个人的立场，接纳这个人的瑕疵，帮助他，成就他。

乔布斯说自己要成为伟人，荷西说他没什么追求，你是不是认同他要的存在感？

回顾一下，本节课，密度有点大，概念词有五个：

战略存在、能力圈、资源结构、角色框架和感知层。

课后作业

1. 一个产品的体验有五层，你能不能说一下，你现在正在做的产品，最核心建设的，或者你觉得做

得最优秀的是哪一层？

2. 你有没有处在一段深度关系中，你知道对方自我存在的设定是什么吗？你们这段关系的基础是什么？

1. 用户体验的五层要素：感知层；角色框架层；资源结构层；能力圈范围层；战略存在层。
2. 最核心的战略存在层，在着手做任何一个产品前，必须明确地定义这两个问题：我们要通过这个产品得到什么？我们的用户要通过这个产品得到什么，他们为什么会依赖我们？



19 怎样绘制用户体验的地图

这一节讲用户体验地图和用户故事。

用户体验地图就是通过画一张图，用一种讲故事的方式，从一个特定用户的角度出发，记录下他与产品或者服务进行接触、进入、互动的完整过程。

开始做产品经理的人容易犯的错误，就是用管理员的视角来规划产品。我经常看到这种全局型的产品设计图，复杂、全面、没重点，这肯定是错的。

我一般会告诉这种产品经理，请按照一个用户使用的路径，把这个产品设计图再画一遍。从一开始用户怎么进入，到每一步怎么体验，最后怎么离开。

这就是我们在《两套经典的用户画像》那节课里讲的，“第一只羊”怎么能够在你的“草地”上活下来，而且玩得很开心的过程。

画出“第一只羊”从开始到结束的完整体验，这就是用户体验地图。

怎么画用户体验地图

1. 一个画像完整的人物角色：需要对“第一只羊”有完整地了解。
2. 清晰描述用户的目标和预期：他为什么来到你的草地上？他想要什么？比如，用户买钻孔机，但是

他的目标不是拥有钻孔机，而是需要在墙上打个洞。比如吃饭，用户目标是吃饱？还是想要营造气氛？还是想获得一次交流机会？搞清楚用户的目标和预期到底是什么。

3. 服务触点： 用户从接触你的服务，到实现他的目标之间，会跟你在产品上有哪些接触，你需要在这些地方服务用户。

4. 用户使用路径： 使用路径与服务触点的关系是什么？用户在宜家逛的过程是使用路径；在宜家里向工作人员咨询，到盒子前拿免费的资料是服务触点。

5. 用户情绪曲线： 场景是要触发情绪的。在整个过程中，用户的情绪是如何变化的？

把这个用户从接触你的服务开始，到达成自己的目标为止（或者放弃为止），整个流程画一个坐标图，横轴是用户的使用路径与触点；纵轴是用户情绪。

这样你就可以得到一条用户在与你的服务互动过程中的情绪波动曲线了。

为什么要画用户体验地图

为了避免管理员视角，很多初级产品经理都是用管理员视角在设计产品，有什么产品罗列什么，而不是考虑用户要什么。

你要通过用户体验地图，让自己以用户视角来思考，用户能不能一步一步实现目标，这个过程是困难还是容易？

比如，我的一个朋友闫辉做了一个中医养生类的 Keep，叫一体。用视频教用户怎么做八段锦、拉筋等等。

我感觉产品方向不错，但下载后却发现是产品只有一堆教学视频的罗列，有易筋经、八段锦、五禽戏等等，但我作为用户不知道应该看什么。我问闫辉说，为什么我是你的目标用户，但我没办法坚持用你的产品呢？

其实可以通过用户体验地图来分析一下：

1. 用户画像： 亚健康、需要自我调理的人，智能手机用户。

2. 我的目标是什么？

我的目标是调整我的亚健康状态，我的问题是脖子疼、肩膀疼、后背疼。看着视频做动作，不是我的目标。比如，Keep 会对新进入的用户提问：你的目标是减肥、塑形，还是练出马甲线？

3. 我的触点是什么？ 只有一个，看教学视频。

4. 我的使用路径是什么？ 因为我看不到自己的目标，除了自己搜索看视频，没有其他路径。

以 Keep 为例，有以下路径：选择减肥；选择能承受哪个负荷的运动；女生最热门的运动；1 个月打造马甲线的专项等。多路径的设计，让用户更容易找到合适练习的方式。

5. 用户情绪曲线。

在我需要的前提下打开它，首先没有看到我的目标和这些视频之间的关系。其次没有用户使用路径设

计，导致我不知所措。虽然目前内容资源都有，但用户要知道该如何使用你的内容，达到自己的目标。刚刚讲了很多概念词，所以当产品经理进行沟通的时候，应该如何描述目标、触点和情绪曲线呢？应该用用户故事的方法。

什么是用户故事

开放大学是英国最大的大学，它提供的是远程教育，它的网站起着两个关键作用：**连接学生与大学；帮助潜在生源找到学校。**

我们来看一下开放大学网站交互设计的变化。

一开始，开放大学提供的课程目录是典型的数据库和目录。从学院列表开始，再进入到具体的课程介绍。

这种设计的前提是，网站假设用户最想知道的内容是每个课程的详细信息介绍。

这种设计其实是给大明用户用的，比如京东就是给大明用户用的，所以它的检索、产品目录很强。这种设计可以让需求明确的用户，沿着搜索、目录，找到自己想要的东西。

选课的交互设计上线之后，设计人员很快发现这种方式不是最佳的。为什么？

因为开放大学网站的设计人员认为他的用户是大明用户，但其实他的用户是笨笨用户。他们其实不知道自己要学什么课，更不了解详细的课程信息，他们更关注自己的梦想如何实现。

我们来分析下，开放大学可能有以下几种用户：

- 一位同学烦透了他的工作，他想寻找更具挑战性的转变；
- 一位做会务策划工作的同学，想将这份兼职工作转化为全职，但并不知道这种转化如何实现。

有少数用户是大明，他有简单直接的目标，学习、考试、拿下一个学位或者证书。但是绝大部分人其实不太了解自己到底要学什么专业，具体要学的是什么课程，以及他们所学的知识能把他们带往何方。

有一个用户的故事是：一个叫 Pritti 的年长的巴基斯坦女士，曾经为了家庭而放弃了她的学业。现在，她想拿到她在年轻时错过的大学学位，所以她来开放大学选课。

她刚开始的想法是，第一门课要选一门可以帮助她提高英语阅读能力的课，并能帮她恢复良好的学习习惯。于是她和她的朋友努力地查，最后选择了显然不适合她的高级语言学。

事后她跟产品经理讲她的选课思路，产品经理发现她点击每一个链接都有充分的理由，但是为什么选了不适合她的课呢？

因为这个网站没有用 Pritti 女士能理解的语言表达，网站没有告诉他们应该如何选择。这个网站是给大明用户设计的，产品设计默认用户知道如何根据课程介绍选课，但其实大量来选课的人是笨笨用户，他们不知道自己要什么。

从这个故事开始，开放大学决定在学生选课之前，先向他们展示其他人上这门课的目的，把一系列用户故事放在网站的课程介绍上。

比如茫然的年轻人，通过学习成功转行的故事；Pritti 这种年纪比较大的人，重拾学业的故事。其中有一个人通过学习取得了法学硕士学位的故事，开放大学网站是这样描述的：

“我花了整整六年的努力学习，每周超过 16 小时的学习时间，牺牲看电视的美好时光，然而这一切的付出绝对是值得的。我空出星期的时间来放松，与家人相处，但是我每天晚上和周六都预留出来用于学习，以保证学习进度。这意味着为了保证学习进度我必须工作到凌晨一点，不过这 6 年我坚持做到了。”

下面页面上展示的，就是他的课程安排。

对于笨笨这类用户，他们先看了与自己相似的人生故事，知道了对方的困惑和付出，再看这些人选了什么课，花了多长时间完成这些课程，是不是更有感觉？

开放大学做了什么改变？

从一开始，假定用户为大明用户，他们知道所有学院、课程的意义，提供干巴巴的课程信息；转化为了提供给笨笨用户可以理解的场景故事。

在此之后，开放大学的宣传从“我们有什么老师和课程”，变成了“我们有什么用户”、“用户故事是什么”。

这就像淘宝早期传播淘宝卖家的传奇故事一样，故事更容易在淘宝的卖家中传播。

回到我们说的用户画像中的“第一只羊”，我们刚才举例的那个大妈，Pritti，就是开放大学新版的“第一只羊”，一只笨笨羊。她自己选课的结果是选了最不合适的课程，如果真的开始学，她一定坚持不下来，这就是羊不适应，死掉了。

如果我们只关注数据，而不关注用户故事，那么我们很容易做出的决策是导更多的羊进来。这批被导进来的用户肯定会有问题。

如果压力过大，有人就会诡辩数字形成的原因，甚至还会对数据作弊。这就是不关心用户故事，只关心数据转化率的结果。

腾讯讲用户故事的原因

我在腾讯工作的几年，每次在做工作汇报的时候，大家很少谈论数据。

我们有时间坐到一起的时候，反而会花大量时间谈感觉，谈细节体验，谈不同场景的可能性，谈不同人群模式的不同体验。这也是我在第一个模块谈的内容。

几年之后，我发现故事比数据重要。

因为数据是水管里流的水，是一个常态，是一个结果。

用户研究，重要的不是零散地收集数据，拿数据证明自己的对错，而是建立一个有代表性的故事。

再举个简单的例子，一个女孩与一个男孩相亲，简单地收集数据的做法是问“你有多少存款啊？你有房吗？有车吗？月薪多少啊？”

但这些数据只能代表这个人，作为当下这个“点”的截面特性，你能根据这些数据做决策吗？你知道这

个人经历了什么，才成为今天的样子吗？

每个人对这些数据的解读，肯定是不一样的，而且各有各的道理，各有各的逻辑。大家拿着数据和逻辑 PK，其实很难有说服力。

为什么腾讯内部不讲数据而要讲用户故事？因为老板要观察的是你对用户的感受有多强，你跟用户的关系有多好。

说到关系，量子物理中有一个定义很有趣，关系 = 信息。

如何判断你跟一个人关系好不好，无非就是你知道多少他的信息，以及他的最新动态信息会有多少跟你同步。你掌握的信息越多，说明你们的关系越好。

你对你的经典用户故事是否足够了解，足够深入，足够完整，足够洞察，是判断你跟你的用户关系的标准。

开放大学的产品经理，没有把 Pritti 大妈当做一个选课失败的数据，而是真正了解了她的完整故事。

所以一个好产品是从“第一只羊”被真正被满足开始的。我们充分认识这“第一只羊”，能够完全用他的语言说话，你需要了解他的故事。

一个好产品，是从一个好故事开始的。

本讲小结

总结一下，我们谈了一个概念叫用户体验地图和两个核心观点。

第一个观点：故事比数据更重要。

第二个观点：一个好产品，从一个好故事开始。

课后作业

这节课最后，再留一个作业：

说一说你最近的一次产品体验，有没有哪个产品的用户体验地图做得特别好，让你的情绪在每个环节都得到了呼应？

1. 用户体验地图就是通过画一张图，用一种讲故事的方式，从一个特定用户的角度出发，记录下他与产品或者服务进行接触、进入、互动的完整过程。
2. 用户体验地图包括：一个画像完整的人物角色；清晰描述用户的目标和预期；服务触点；用户使用路径；用户情绪曲线。
3. 一个好产品是从一个好故事开始的。用户研究，重要的不是零散地收集数据，拿数据证明自己的对错，而是建立一个有代表性的故事。

梁宁·产品思维30讲

从第一个用户到第一桶金

版权归得到App所有，未经许可不得转载





20 服务蓝图的核心要素：峰值、终值

上一节课我们讲了用户体验地图。这节课我们讲和用户体验地图对应的另外一张图——服务设计蓝图，以及服务设计蓝图的两个核心概念——峰值和终值。

第四模块的第一节课，我们谈了用户对产品的体验，其实是从五个层次来谈的，存在战略、能力圈、资源结构、角色框架和感知层。CEO 最核心的工作就是定义战略和建设能力圈。

用户体验地图的价值让你真切地站在用户视角，来看自己的产品是不是满足了用户的目标。服务设计蓝图是为了解决资源结构和角色框架的问题。

如何配置资源结构和角色框架

在上一课，我们说过健身应用里 Keep 的产品做得很好。健身这件事，用 Keep 和请私教都可以帮助用户达到目标，但是这两种方式的用户体验是不同的，成本当然也不一样。

我很多朋友请私教的是因为人性的懒惰。私教可以通过打电话、发短信等方式，把他拉回健身房。很多动作的训练，如果不是教练监督，自己真的很难完成。教练的介入，对于控制情绪曲线，完成训练任务，有非常大的作用。

你作为商家，选择提供 Keep 这类服务还是私教这类服务，所对应要求你拥有的系统能力、需要设置的资源结构和角色框架都是千差万别的。

这节课我们要谈的服务设计蓝图，就是介绍如何配置资源结构，以及如何在每个用户触达点上来设置角色框架。

- 用户体验地图是讲“第一只羊”怎么在咱们设计的“草地”上玩得开心，具体在哪个点爽，哪个点不爽；
- 服务蓝图则是站在服务提供者的立场，怎么在总体成本控制的范畴内，给这只羊核心体验，并且保证服务不崩溃。

简单说，用户体验地图是以用户情绪为中心的，而服务蓝图则是以服务流程为中心的。

没有任何一家公司的服务，能够完成用户所有的期待。如果每一个点都达到甚至超过用户期待，甚至超过了你的资源配置，那你的资源配置一定是超级冗余，相应的成本一定会过高。

服务蓝图到底要干什么

服务蓝图要做一眼、一条路、三个点。

一眼是什么？就是产品要第一时间让用户“一眼”看到自己的目标。比如，Keep 会问用户，你的目标是什么？减脂、增肌还是塑形？健身本身不是目标。

一条路是什么？就是产品要有一个清晰的路径，让用户能够知道如何使用你的服务，用来达到或者接近自己的目标。用户无法走下去，就是服务流程的崩溃点。

比如，我打开我朋友设计的一体 App，看了一堆视频，却不知道该跟着哪个视频做多长时间可以缓解我的后背疼痛，最后我什么都没选，关掉了 App，这就是一个服务崩溃点。

三个点是什么？峰值，终值和忍耐底线。

先说忍耐底线。比如，吃饭时每个桌子配一个服务员，用户体验当然非常棒，然而对于餐馆来说代价是成本过高。那么多少张桌子配一个服务员合适呢？这就需要找到用户的忍耐底线在哪里。

PC 时代用户等待一个页面打开的忍耐底线平均数是 7 秒，等了 7 秒还没打开，基本上 99% 的用户就会离开。

所以，对成本的控制是本分，但是不能挑战用户的忍耐底线。

峰值和终值，是由 2002 诺贝尔奖得主、心理学家丹尼尔·卡尼曼提出的。他发现大家对体验的记忆由两个核心因素决定：

- 第一个是体验最高峰的时候，无论是正向的最高峰还是负向的最高峰，一定是能记得住的。
- 第二个是结束时的感觉。

这就是峰终定律（Peak-End Rule）。

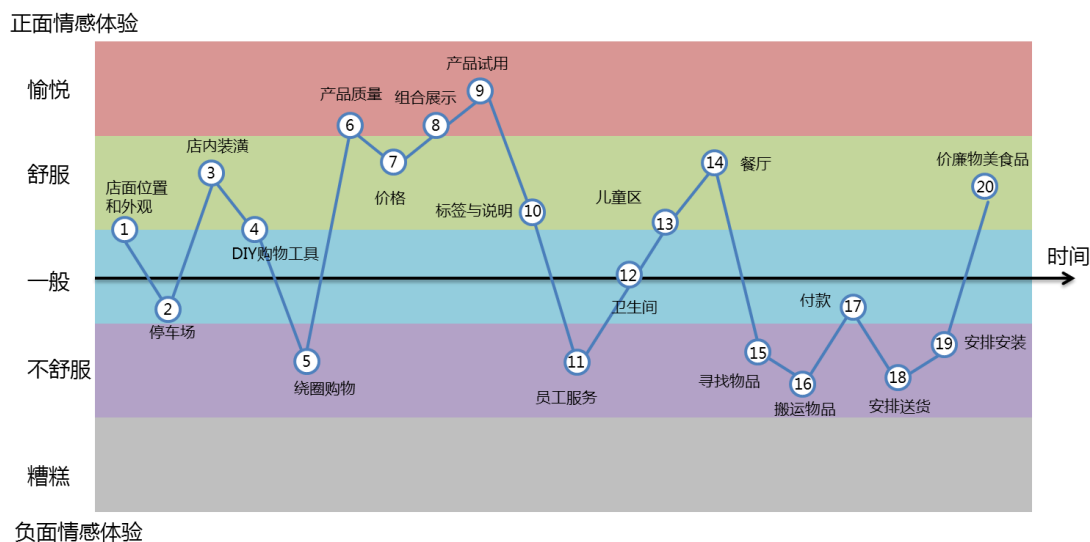
体验一个事物或产品之后，所能记住的就只有在峰值与终值时的体验，而整个过程中每个点好与不好，时间长短，对记忆或者感受都没那么大影响。

比如，大家都喜欢宜家，但宜家也有很多用户体验不好的地方。比如只买一件家具也需要按照路线图走完整个商场；比如宜家店员很少，因此要自己在货架上找货物并且搬下来等等。

但是，宜家对顾客的“峰终值”的设置非常好。

峰值是产品试用，如果拆得再详细点，就是坐在宜家样板间的沙发上，或者躺在样板间的床上，体验宜家所营造的小空间。

- 样板间体验就是宜家服务蓝图的峰值设计。
- 终值就是出口处 1 块钱的冰淇淋。



宜家的服务设计蓝图

所以我们可以发现身边有不少朋友开心地逛了一天宜家，最后什么也没有买，仅仅在3层喝了一杯会员免费的咖啡就回来了。大多数人的心情或者对宜家评价都是不错的，因为他体验了宜家的峰值。

在迪士尼，峰值一定是某个刺激游戏。终值是累了一天，晚上坐在地上看花车游行和园区上空的烟火秀，大家一边休息，一边仰着头说：“好美啊”。

所有的体验过程，肯定都会有各种小bug，但是峰值和终值好，你的回忆便是好的。

为什么要讲体验的峰值和终值？

因为平庸的用户体验无法成就你。

设计服务蓝图核心就是让你在资源有限的情况下，配置你的资源，在关节点上安排角色，保证整体服务路径不崩溃，尽量不压到用户的忍耐底线。然后尽量集中资源，打造体验的峰值，最后再做一个体验终值的美好小尾巴。

亚朵酒店的服务节点

再讲一个例子，最近几年比较新锐的亚朵酒店。

亚朵的定位是一个中高端的品牌。之前中国酒店都集中在经济连锁品牌或者五星酒店品牌的范畴，中端市场会有空白就是因为有难度。亚朵做了什么事情能在令人觉得有难度的中高端市场建立自己的品牌？

这里，我先讲亚朵如何设计服务蓝图和峰终体验的，在第五模块，我会再讲它的创新模式。

亚朵酒店在设计服务蓝图的时候，是从客人第一次入住亚朵，到他再次入住亚朵的整个过程，中间有十二次端口，也就是亚朵服务的十二个节点。

- 第一个节点，预定；
- 第二个节点，走进大堂的第一面；

- 第三个节点，到房间的第一眼；
- 第四个节点，跟你联系，向酒店提供服务咨询的第一刻；
- 第五个节点，吃早餐的那一刻；
- 第六个节点，你在酒店等人或者等车，需要有个地方呆一下的那一刻；
- 第七个节点，你中午或者晚上想吃夜宵的那一刻；
- 第八个节点，你离店的那一刻；
- 第九个节点，离店之后，你点评的那一刻；
- 第十个节点，第二次想起亚朵的那一刻；
- 第十一个节点，你要跟朋友推广和介绍那一刻；
- 第十二个节点，还有你第二次再预订的那一刻。

亚朵的这十二个节点都不一样，资源配置与角色工作，都是基于这十二个节点。

在亚朵入住的时候，有三项服务是为了加强第二个节点的体验强度。比如百分百奉茶，到了亚朵，先给你一杯茶；三分钟办理入住；有时候再做一个“免费升舱”，给用户惊喜。

你在亚朵的终值体验是退房的时候，这时服务人员会给你一瓶矿泉水，如果是冬天就会给一瓶温热的矿泉水。

亚朵给每个服务都起了个文绉绉的名字，比如临走时给你的这瓶水叫“别友甘泉”之类的。这会给当时用户有概念体验和印象留存，对用户来讲，这就够了。

刚才说了亚朵服务蓝图的十二个节点，在这十二个节点配置资源的时候，亚朵采取了“与其更好，不如不同”的策略。

你入住酒店时，一推门第一眼看到的是大堂。一般四星酒店装修大堂会花非常多的钱，而亚朵并没有在大堂大理石等地方上多花钱，因为花再多钱也不如五星级酒店。

亚朵更愿意做一个有温度可体验的小空间，它会在大堂设一个图书馆，可以在那里看书、喝咖啡，也可以把书拿回房间看。

这就是“与其更好，不如不同”。

出差的人核心需求就是睡个好觉，床的体验好，对出差的人很关键。亚朵宁愿在床、床垫、枕头上花更多的钱，选更好的品质，降低地毯这类开支成本。

这就是一个用户体验地图和服务蓝图的对接过程。在用户有预设的地方，不要太让用户失望。在用户没有预设的地方，给他惊喜，制造峰值。

所以，亚朵每个房间的平均成本控制得很好，而且做到口碑不错。

本讲小结

我们有了用户视角的用户体验地图概念之后，需要对应做服务蓝图，来安排我们的资源，以及配置每

个接触点的角色，用来完成服务。

但是企业的资源是有限的，你不可能在所有点都达到用户预期。

所以，你需要做的是，在服务蓝图上配置你的资源来制造用户体验，使用户拥有一个美好的峰值和令人回味的终值，并且全程不突破用户的底线。

课后作业

这节课留一个有趣的作业：

请你按照峰终理论，设计一次约会的峰值和终值。

如果设计一场你和男朋友 / 女朋友的约会，你会设计一个什么样的环节，让你对方惊喜万分或者感动？约会结束时，你会设计一个什么结尾，让对方印象深刻？

把自己当成导演和恋爱达人，开始设计吧。

1. 服务蓝图要做一眼、一条路、三个点。
一眼是产品要第一时间让用户“一眼”看到自己的目标。
一条路是产品要有一个清晰的路径，让用户能够知道如何使用你的服务，用来达到或者接近自己的目标。
三个点是峰值，终值和忍耐底线。
2. 在服务蓝图上配置你的资源来制造用户体验，使用户拥有一个美好的峰值和令人回味的终值，并且全程不突破用户的底线。



21 上瘾机制：用户激励系统

在《来自星星的你》中，全智贤饰演的女主角千颂伊，回答记者为什么会有人喜欢自己，她说：“漂亮就行。”一时被奉为金句，成为所有卖口红、卖面膜的微商的重要依据。

产品的用户体验，视觉当然是感知层里非常重要的部分。我发现我在“黑”感知层，其实不是的，而是说除了感知层之外，其他许多工作也非常重要。

比如，中国有 4000 个手机游戏团队，一年出 1 万款游戏，但是能挣钱的只有几十个而已。最后赢的

并不一定是美术水平最高的那个，就好像我们最念念不忘的人，不一定是容颜最美的那个。

以我的观察，我发现最火的游戏是最懂得激励用户的游戏。你内心难以忘记的人，是那个最长时间激励过你，改变你人生轨迹的人。

进入本次课程的重点概念——用户激励。

什么是激励

回到我们第一模块谈的生物性情绪，满足了就会感到愉悦。如果满足被阻隔，得不到满足就会难受、不爽、痛苦、不安。

所以怎么激励？很简单，就是完成预定动作，给他满足。并且让他清楚，完成预定动作，就能得到满足。这就是激励。

海豚顶一下球，给一条鱼吃，就是激励。

首先，在游戏的体系内，它会拉动你的需求，进而给你满足，让你爽。

比如，你玩俄罗斯方块，垒了好高，一直缺一个长条的，可以用来一下子消除四排。你内心的压力就会越来越强，会在内心一直喊：“来个长条、来个长条”。这时突然间，长条来了，一下消了四排，当即画面空旷，一串加分数字。内心觉得很满足、很爽。

你知道会有这种爽点，但是不确定出现在哪里。但是游戏也会给你确定性的激励。

比如打超级玛丽，吃到一个蘑菇加一条命，伴随着熟悉的“叮”的一声，一个“+1”的符号飘起来，内心当即就很满足，这就是激励。

不确定的爽点与确定的爽点合在一起，就是用户的体验地图情绪曲线。

制作游戏能力的高低，其实就是对用户情绪曲线把握的能力。而游戏的设计，一个非常重要的部分，就是用户的激励机制。

游戏是最顶级的社区，游戏之外的所有社区类产品，或需要用户活跃度的产品，都需要把用户激励机制作为非常重要的产品机制。如果你设计一个产品，而没有激励机制，那么产品是不完整的。

怎么激励用户

怎么激励用户，怎么激励一个人，其实是一件需要花细腻心思的事。

李学凌说，游戏中打中一架飞机，视觉做得好的游戏，会给你个很炫的效果，例如击中的声音、火花效果、爆炸的声音、视觉、加分的声音等，所有的细节都让人爽。

但如果资源不够，或许做不了那么多的效果，但打中一架飞机，会看到飞机消失了，并且有一个回馈的声音，接着分被加上了。这样一来，如果你的整体游戏激励机制够好，用户依然会喜欢玩。

游戏的动力，就是压力感突然被满足，压力释放的爽感、确定性的获得、激励的满足感合在一起，让一个人成瘾，停不下来。

不过在游戏中，所有的资源都是虚拟的。只要系统平衡性做好，玩家只要完成动作，就会被激励，这

是极其确定的事情。

现实生活，每完成一个动作，就要给他激励吗？

举个例子，员工一项工作完成得很好，老板很高兴，特别做了激励，发 100 元红包。那么下次，这个员工又完成得不错，还特别给激励吗？

那是不是如果一直做特别激励，突然不激励了，员工会不会非常失落？会的。

举个运营的例子，一个健身 App，一直为完成计划并上传的达人发一分到一块钱的小红包做激励。

人们健身不断感觉到自己体能和身材在改善，本身是有快感的。大家是为了这种内在激励而坚持健身，App 发红包是激励的迭加。但是 App 自停止发红包开始，用户数据当即大幅下滑，用户研究表明，用户感觉被伤害了。

其实，停止发红包，对健身本身的快感是没有影响的。发红包明明是做加法，为什么用户却觉得自己被伤害了呢？

因为这伤害了用户预期，损害了他对确定性的感受。要知道人是非常依赖确定性的动物。

确定，就是依赖；不确定，就是伤害。一个确定性的丧失，不论大小，都是非常难受的。

所以，所有的改版、新包装、重新装修，都是需要非常慎重的。

内在激励与外在激励

刚才我们谈了一个词——内在激励。外在激励和内在激励，是两个心理学的名词。驱使人的行为发生改变的外部因素，比如获得类似奖金、名誉等奖励，这是外在激励。而驱使一个人内心获得饥渴感、满足感、愉悦感的内部因素，就是内在激励。

所以，当你要激励一个人的时候，要想想，对这件事真正起作用的是内在激励，还是外在激励。你应该重点依靠哪条线？重点设计哪条线？外在激励还是内在激励？

内在激励，是让人能够找到感觉，持续深入，把事情做到位的方式。

腾讯的联合创始人张志东就专门讲过，腾讯一直非常小心地保持着让员工出于自我满足的愉悦感来做事情。为此腾讯做了大量的组织设置，来保障员工的自我感受。

外在激励，则是非常强有力的短期改变用户行为的工具。打车软件的补贴大战，最好地说明了这一点。

所以你想清楚，你是要用外部激励，还是要内部激励来做你的激励体系。这个时候你就可以开始设计它，并且不断优化了。

接着就是设计并不断优化你的激励系统了，激励系统的两个要素是“**受激励点**”和“**被激励能力**”。

如果你要为一个人或一群人完成某个动作，或者强化某个动作，设计激励系统。那么，首先要做的是测绘用户的受激励点，就是用户会在多少个点上被激励。

比如游戏，用户激励的点位，就是用户的成就体系。

《王者荣耀》每次越塔强杀的感觉，每次拿到 MVP 的感觉，每次拿到超神的感觉，好不容易拿到个

五杀什么感觉？那就是满满的成就感。

勋章、小红花、奖状、奖杯、腰带，这些玩意实际上是成就象征，它们本身是虚拟物品，没有意义，但是它们代表的是人们历经千辛万苦，突破重重挑战后的成就感！

比如，我觉得 Keep 的成就体系还可以做得再好一点。因为练出马甲线，还是少数人可以实现的成就，而大量的人是没有成就的。这个过程中，人们如何在 Keep 里找到成就感，而不是中途崩溃，这是可以优化的。

公司奖励员工也是如此，不能憋大招到年底再给某个员工发个大奖。受激励点少，最后一招再大，也很难发挥作用。

刚才说的都是外在激励。我想说说内在激励，谈一谈腾讯管理的内在激励方式。

腾讯发奖金还是很大方的，这是外在激励。

在腾讯公司，公司的日常氛围中，运营出的产品至上、用户体验至上的企业文化，腾讯上至高管下至员工的 QQ 空间、朋友圈，大家在分享的内容都是各种产品的优化细节。

例如，这个按钮从闪一闪改成摇一摇，再变成摇摆 15 度，这样看起来会比较 Q。通过一点点的优化细节，所有人都在讨论，这就是企业文化，可以影响一个人的内在激励。

你发表了一个你优化产品的小细节，一堆朋友、领导都来给你点赞。虽然这个时候没有奖金，但会形成你内心的满足感。只要你发产品优化的信息，就会有人给你大规模点赞，这也是一种确定性的满足，会让你把这个动作强化。

你想在腾讯内部刷存在感，你就得在 QQ 空间、朋友圈里发产品如何优化的，进而就会让一个在腾讯工作的产品经理，天天琢磨怎么优化。

一个人的内在激励，不单是自己原生，还来自外部环境的激发、挤压和认同。

激励系统的第二个设计——定义获得能力并努力降低门槛。

比如，你要激励你家小孩去骑自行车，但是如果他不会骑自行车，或者他没有自行车的话，再多的激励也无法被转化为行动。激励与对方的能力不匹配的事情，就是无效激励。

这种事还是很多的。新创业公司总是发展很快，需要不断有人去做新的事情。这时要非常小心，如果员工能力不匹配，而自己的意愿也不强，老板却一厢情愿地觉得给了老员工一个机会，要让他突破自己，让他试试，这其实是给自己挖坑。因为赶鸭子上架这件事，做不得。

《王者荣耀》如何降低激励门槛

关于降低激励门槛，《王者荣耀》依然是个好例子。

1. 两根手指就可以玩，一共就三个技能键。操作简单易上手，基本上是《王者荣耀》获得最多的评论了。对于玩过 DOTA、LOL 等塔防类游戏的玩家，玩《王者荣耀》会很轻松。
2. 此外，《王者荣耀》对时间的要求低，6 分钟就可以打一局。坐地铁、上下班路上、午休吃饭、上卫生间等，随时随地开黑。

3. 同时对设备的要求不高，不管你是 iPhone 还是安卓，都可以在同一个大区一起玩。
4. 每日任务。你不知道该怎么玩？没关系，每天上来做任务就行了，小到“每日登录”，大到“击败对方 10 个英雄并取得胜利”，不要让用户思考，用户不需要想他需要干什么，只需要每天打开把任务发给他。只要完成任务就送经验、活跃度、送某英雄的体验等一堆东西。

这一系列动作是什么呢？**就是降低门槛，降低门槛，再降低门槛。**降低动作门槛，设备门槛，思考门槛，降低时间门槛。

这意味着什么呢？首先，大量的女孩开始玩了。

《王者荣耀》女性玩家占比是多少？第三方的统计数据——54%。《王者荣耀》有两亿用户，超过一亿是妹子。

有一亿妹子在围观，对男性玩家就是激励。

我们刚才讲了，用户内在激励，除了自己内心原生的，更多来自于外部环境的挤压、激发和认同。

《王者荣耀》因为大量女用户进入、围观、激发，让男用户之间的挤压更强烈，用户的内在激励变得更强。

所以如果你设计的激励系统就靠你自己发奖金，这种单点、单向的激励能力是极其有限的。

比如腾讯这家公司，比如《王者荣耀》这个游戏，更强的激励是营造了一个场，让用户彼此挤压，彼此激励。

本讲小结

总结一下这一节。

首先，人会上瘾，是对确定性满足感的依赖。

其实，上瘾机制的设计，就是对用户激励机制的设计。

激励用户，你需要考虑如何用外在激励和内在激励来交替地持续激励他。设计你的激励系统，设置一系列用户的受激励点给用户成就感，定义他的获得能力，并降低门槛。

课后作业

这节课的最后，我们还是通过作业互动一下。

1. 我们讲了成瘾的这个机制，你自己有没有上瘾的东西？
2. 游戏是怎么回事，我们都了解。除了游戏，比如说有人吸猫、吸狗成瘾，举个例子来分析一下这是为什么？

1. 激励是我们第一模块谈的生物性情绪，满足了就会感到愉悦。激励很简单，就是完成预定动作，给他满足。并且让他清楚，完成预定动作，就能得到满足。

2. 激励分为内在激励和外在激励：内在激励，是让人能够找到感觉，持续深入，把事情做到位的方式。外在激励，则是非常强有力的短期改变用户行为的工具。打车软件的补贴大战，最好地说明了这一点。





22 名字是你的文化资产

这是用户体验模块的最后一课——名字与口碑。

为产品设计名字、口碑与社交货币，应该算是产品、营销，还是运营的工作呢？不同公司也许有不同分工。

但是从我自己的角度来讲，为产品起名字，绝对是做产品最重要也是最快乐的事情之一。

名字是召唤

名字是什么？名字是召唤。

《说文解字》中，对名的解释是：“名，自命也。从口夕，夕者，冥也，冥不相见，故以口自名。”

意思是说，在早期的社会交往中，原始社会一个部落人不多，人人都互相认识，白天可以通过形体、面貌相互识别，而到了晚上相互看不见，就只能通过呼唤名字才能召唤一个人了。

所以名字是用来叫的，不是用来看的。很多演员的名字，别人一看不会念，这人就红不了。你希望成为一个被人口口相传的人，就别起这种大家不会念的名字。

所以当大家还没有接触你或者你的产品之前，他已经接触了你的名字，你的名字是先于你给到用户的体验。

名字是什么？

- 安倍晴明说：“名字是最短的咒。”咒就是束缚。
- 《道德经》说：“无名万物之始，有名万物之母。”

像我这种对神秘事物怀有强烈好奇心和探究欲的人，对这两句话的理解是：名字是连接人和世界的渠道。我们的祖先发明语言文字的过程，就是一个给万事万物命名的过程。这个命名的过程，也是我们的祖先认知这个过程。

罗胖第一次跨年演讲谈新物种的时候说，“新事物出现，人们对它指指点点”。为什么只能指指点点？因为没有名字。

有一种推论是，我们的祖先每认识一样新事物，就会依据它外部形态、用途来做出判断，并且固化一个符号代表它，这就是早期的象形文字，这是个很伟大的过程。

《淮南子》里说：“昔，仓颉作书，天雨粟，夜鬼哭。”

天雨粟，有了名字，自然开始为我所用，从此我们可以利用自然。鬼是什么？鬼是未知，你无法描述它，只有混沌的无边想象，所以可怕。一旦你命名了它，抓住它的特征，描述了它，那你就掌握了与它连接的方式。人不怕鬼了，鬼就哭了。

如果简单理解，这就是为什么名是最短的咒。你抓住它的特征，就可以与它发生连接。

名字是召唤世界的咒语

我曾经写过一篇文章《主观世界的破碎和重建》，讲过一些主观世界和客观世界的分别。天地万物当然属于客观世界，名字属于主观世界还是客观世界呢？当然是主观世界。

名字是主观的，因此它有情感温度，有文化偏见，有文化资产。

一个强大的名字是带有强烈情感的，对我们有咒语般的作用。比如，你听到一个你喜欢的人的名字，就好像中了一个微笑咒。听到一个你非常讨厌的人的名字，就好像中了一个白眼咒。

所以，当你要起一个名字的时候，你要知道你是在寻找一句咒语。通过这个咒语，你和你的同伴一起召唤你的产品，把它从无到有召唤到这个世界上。

就好像古人在黑茫茫的一片中，喊一个名字，就有人回应。

你的所有用户都是因为这个名字，这句咒语，定义你们所有的工作，与你们发生连接。

我在给一个初中生讲物理、化学，他很不喜欢，觉得枯燥。我说主要是名字不好，如果物理改叫“大自然的秘密”，化学改叫“炼金术”，你是不是就很有兴趣了？

小朋友说是啊，那为什么要叫物理、化学这么让人亲近不起来的名字呢？我说大概就是为了隔绝吧，让圈外一看就觉得难，就放弃了，这也是一种命名的意图。比如中国古代算命的书里术语很多，就是为了让你看不懂。

他又问我，那语文可以叫什么？我说语文厉害啦，语文可以叫“咒语书”。

我只要改改名字，就顿时让孩子对一门课的兴趣和愿望产生了变化，这就是语文的力量。

人为什么要说话？说话就是咒语。舒舒服服的，干嘛要说话？说话是为了驱动别人，驱动世界。

比如，我对你说，“给我倒杯水”，你就站起来给我倒了杯水。这不和神话中驱动一块石头去做事是一样的吗？

如果你不给我倒，我可以换一句咒语，比如“求求你了，我太渴了，给我倒杯水吧”，我又驱动了你。或者“给你十块钱，给我倒杯水”。用钱或者权力来做杠杆，咒语的力量就增强了。

名字里的文化势能

判断一个名字是不是有力，在于能在对方心中召唤出一种什么样的情感。

举个负面例子，丰田汽车几年前对其在中国的品牌和产品进行了全线更名：凌志改为雷克萨斯，陆地巡洋舰改为兰德酷路泽，霸道改为普拉多。

我本来说“我买了个陆地巡洋舰”、“我开霸道”，是不是很有感觉？如果说“我开兰德酷路泽”，是不是完全没概念？不知道品牌公司怎么想的。

同理，麦当劳通过在中国 30 多年的运营，麦当劳三个汉字，已经能够在我们心中召唤出非常美好的情感了。突然改叫金拱门，丢掉了过去 30 多年的情感文化资产，甚至还是负分的。

阿里巴巴就是一个有文化资产的名字。念这个名字，就会想到天方夜谭的故事，一个快乐的青年，打开了宝库，成为了富翁。

百度也是一个有文化资产的名字。它们都从长久的文化情感中借了势。

什么是口碑

简单说了名字，我们再花一点时间谈口碑，因为它们都是你需要研究的咒语。

口碑是用户自发产生的，还是我们在做产品的时候就已经设置的呢？关于口碑，雷军和华与华创始人华杉各有一句话，都挺有意思的。

雷军说：“什么是口碑？口碑就是把事情做过头。”

我和一个朋友说到雷军这句话时，朋友想起了买一瓶阿芙精油的体验。买了一瓶 100 块钱的精油，结果收到了 7 件赠品。

他收到包裹第一感受是一小瓶精油还寄这么大一个盒子？拆了包裹，他一件一件往外拿赠品，拿到第三件赠品的时候，他已经忍不住说：“还有？”

朋友说，在淘宝买个东西有赠品，这事挺正常，买 1 件赠 7 件，这真是过头了。但真的是让人印象深刻，有一种忍不住要和人说的感觉。

这就是口碑，这里有一个净推荐值的概念。

满意与推荐是两个不同的概念。你做到 100 分，提供了与产品描述一致的体验，能够及时响应用户遇到的困难，完全符合用户预期。用户满意了，但是他会觉得这都是应该的、分内的、没什么可说的。

用雷军的话，只有超预期把事做过头，用户才会有深刻印象，才会有口碑转化的动力，也就是要从满意变成推荐。

那口碑是什么呢？

华与华创始人华杉说：“口碑叫口碑，不叫眼碑。”因为人们听说的东西，会远远大于见过的东西。所以，口号、口碑、听觉，成为了传达率的关键。

你的口碑的碑文是什么，就是大家提起你的时候，那句像刻在石头上一样的话，每个人说的都是同一

句，比如“怕上火就喝王老吉”。同仁堂 100 年重复的同一句：“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力。”这才叫口碑。

华杉认为“碑”本来是视觉的，口碑却成为一个符号，活在口耳之间。所以口碑一定是听觉文案，一定是一句口语，直截了当，脱口而出，不绕弯子。

所以，很多产品为自己设计的 slogan 都是视觉文案，别人就无法口口相传。就像名字是给别人使用的一样，口碑也是替消费者设计一句他要说的话。

口碑就是你把那些事情做过头，然后别人要口口相传的时候会说的话。口碑是你要替消费者说一句他要说的话，然后让他说出来。

本章小结

第四模块用户体验告一段落，下面总结一下：

1. 从甄别自己的感觉，理解他人感受开始。
2. 我们学习价值判断，用户研究，建设系统能力。一个产品是一个系统能力的输出结果。
3. 用户体验的要素有五个层次，就你的存在战略来规划积累自己的能力圈、资源，通过角色框架完成用户能够感知的服务。
4. 设计用户体验的峰值和终值，不断倾听，不断优化，设置用户激励系统。
5. 最后，给它一个名字，把它召唤出来，成为这个世界的一部分，与这个世界建立连接。

到这里，怎么从无到有定义并做出一个产品就讲完了。

下节课开始，我们讲第五个模块，**创新模式**。

课后作业

这节课的最后，留一个作业：

1. 说一个你特别喜欢的名字，你为什么喜欢？
2. 这个名字会带给你一种什么样的感觉？尝试着分析一下，你为什么会有这样的感觉？

1. 名字是召唤世界的咒语，名字是主观的，因此它有情感温度，有文化偏见，有文化资产。判断一个名字是不是有力，在于能在对方心中召唤出一种什么样的情感。

2. 雷军说：“什么是口碑？口碑就是把事情做过头。”口碑，是有一个净推荐值的概念。

用雷军的话，只有超预期把事情做过头，用户才会有深刻印象，才会有口碑转化的动力，也就是要从满意变成推荐。

梁宁·产品思维30讲

从第一个用户到第一桶金

版权归得到App所有，未经许可不得转载



05 | 创新模式(5 讲)



23 用“用户价值公式”衡量创新

从这一讲开始，我们进入最后一个模块，第五模块——创新模式。

为什么要将创新模式单做一个模块？**因为没有创新的产品，根本不应该去做。**

我们为什么要做产品？为了帮别人、帮自己。

如果市场上已经有了同类产品，用户已经用得很好，如果你还做一样的产品，这不是为了用户，只是因为你不服或者心存侥幸。

用户为什么还需要你？这个产品真的能帮助你实现自己的人生目标吗？很难。

我很佩服的产品大神俞军有个用户价值的公式，我觉得这可以很好地回答这个问题。**这节课就谈谈俞军的用户价值理论，回答这个问题：为什么唯有创新一条路？**

在增量市场里找机会

俞军是中国的顶级产品经理之一，做了百度贴吧、百度知道等几个中国用户量最大的产品。

他对产品经理的定义是这样的：产品经理是以创造用户价值为工具，打破旧的利益平衡，建立对己方有利的新利益链，建立新平衡的过程。

他没有说做产品，而说的是创造用户价值。用户价值是一个工具，产品经理用这个工具打破旧的利益平衡，建立对己方有利的新利益链、新平衡。

所有的产品开发与使用都是一个利益链和利益平衡，就好像一条河的流动，是水追求平衡的结果。你要开一条新河，把这条河的水引到自己的河里去，就需要打破这条河旧有的水位系统。

我曾写过一篇介绍腾讯怎么运营流量的文章，叫《改变大河的流向》。**互联网创业就是挖条自己的沟，抢夺别人江河里的流量，形成自己的河流与生态。**

QQ 是一条大河，微信是一条大河，百度是一条大河，百度贴吧也是一条大河……大河所过，形成自己的生态，巩固自己的水土。

大河之间，小河水也欢快地流淌。看新闻、看菜谱、做运动、听音乐、看视频、订机票、买螃蟹、聊八卦……互联网上江河纵横，8 亿网民各得其所，形成了互联网的滚滚流量。

如何拥有自己的河流与生态？你的水源从哪里来？

地球上的水的总量是 13 亿 8600 万立方千米。这是一个固定的存量，如果你要开一条新的江河，唯有打破平衡把固定循环在某个体系中的水，引流到自己的系统中。这就是基于固定存量市场的运营争夺。

按照存量竞争的逻辑，强者为王、厚黑学、找靠山、向权力寻租、崇拜资源，这些成为了我们的成功学。

家里没什么背景，人不够狠，心也不黑，不懂办公室政治，不会抱大腿的人，在旧有的竞争模型里是没有成功的机会的。还好我们赶上了互联网代表的新经济。

我有个朋友刘韧曾经说过一句话：“我们信仰互联网。”

互联网不是存量竞争，而是增量竞争。

曾经存量里的超级大佬，在新的增量市场里可能毫无威胁。比如联想曾经风光无两，直到今天在 PC 制造业的存量体系里依然非常优秀，但在网络经济里完全没有竞争力，甚至不能威胁一个小创业者。

服务好你的用户，不用怕那些大佬。这就是我热爱互联网的原因。

从 WPS 的挑战，理解用户价值公式

俞军的用户价值公式：用户价值=(新体验-旧体验)-替换成本。

我觉得这个公式很好地解释了两个问题：

1. 为什么在存量市场中竞争先发优势那么重要？
2. 为什么 BAT 打创业者非常容易？

按照俞军的用户价值公式，你要撬动一个用户，依靠的工具是用户价值。那用户能得到的用户价值是什么呢？用户价值 = (新体验 - 旧体验) - 替换成本。

用这个公式可以解释一下为什么雷军英雄盖世，但当年他带领金山的 WPS 打微软那么艰难。

如果微软 Office 软件用户使用体验是 90 分，价格体验 50 分，两项相乘，微软 Office 软件带给用户的旧体验算 45 分。

金山 WPS 软件用户使用体验 70 分，价格体验 90 分，两项相乘，金山 WPS 软件带给用户的新体验算 63 分。

用户的替换成本包括什么？品牌认知、获取成本、学习成本、使用成本，包括使用过程中遇到问题得到及时帮助的便利程度等。

比尔·盖茨曾经是世界首富，微软公司的品牌、渠道、产品成熟度、客服服务系统都很成熟。网上还

有随处可见的用户分享、使用小技巧。所以用户体验非常成熟，用户替换成本很高，我们算用户的替换成本是 20 分。

用户价值 = WPS 新体验 63 分 - Office 旧体验 45 分 - 用户替换成本 20 分 = -2 分。

雷军带领他的英雄团队做了一个综合体验很好的产品，但是用户几乎没有得到价值。

你认为别人为用户提供了 45 分的东西，而你为用户提供了 63 分的东西，你比对手提升了 40% 的用户价值。可是，你别忘了用户替换是有成本的。

真实情况是你付出 63 分，而用户得到的是 -2 分。你认为你做得更好，但用户视你为鸡肋。

创新是小企业唯一的活路

这是我们的血泪教训，同维度竞争，先发优势是很高的门槛。

很多朋友，包括雷军和我自己都曾经非常自负，觉得某个产品做得一般，自己可以做得比对方好，于是就杀进去。

小企业对大企业就得仰攻，那么用户替换成本极高。小企业提供的局部优化，加上用户替换成本可以忽略不计。如果没有奇招，用同样的产品，小企业仰攻大企业基本上没有赢的机会。

那为什么 BAT 打创业企业极其容易呢？同维度竞争，体量大占优，即使它后发。

从替换成本开始说，用户替换为 BAT 的成本几乎为零。替换成本包括哪些？用户体验、品牌认知、渠道方便、学习成本。

- BAT 的产品用户体验都不错；
- 品牌认知成本为零；
- 渠道畅通，用户获得成本几乎为零；
- 你已经把用户教育好了，用户切换到 BAT 产品的学习成本为零。

市面上有很多音乐软件都做得不错，腾讯出个 QQ 音乐，功能的使用体验完全一样。腾讯渠道强大，大家很容易知道和安装 QQ 音乐。腾讯使用资金资源能力，垄断版权，热门音乐“搜得到，能下载”就是核心体验。于是，音乐 App 就 QQ 音乐一家独大了。

这就是 BAT 的典型打法，因为用户迁移成本极低，用大公司的体量优势，一点一点地优化用户体验，一点一点地挤压你、蚕食你。

一个产品，你明明可以做得更好，别人先做了，你可以比原来的产品优化 20%~40% 的体验，怎么办？看体量，如果对方体量远大于你，就放弃。

我们得出的血泪教训——同维度竞争，体量第一。就像是两个人拼拳脚，大个子打小个子。

如果几个竞争者体量差不多呢？那就是红海战争，会有一场漫长的拉锯战。只有两种方式能终结这种同维度乱战：要么有能降维攻击的企业出现，要么是资本意志强行合并。曾经的杀毒市场，千团大战、打车大战、外卖大战，莫不如此。

小企业、创业者还有什么机会呢？小企业唯一的活路就是创新。小企业想改变宿命，飞跃龙门，唯一的路就是离开存量市场，寻找增量市场。

傅盛找到新机会

我再讲一个，创业公司离开存量市场，在增量市场找机会的故事——猎豹 CEO 傅盛的故事。

我为什么喜欢傅盛的故事？因为他本来有机会在存量市场抱大腿，走上一条传统的成功之路。但是他铤而走险，放弃已知而且确认的存量市场，去完全陌生的增量市场摸索，并找到了自己的空间。

我在第三模块《系统生死线：猎豹和它的关键任务》那节中讲过，傅盛用野蛮人的姿态，甄别关键任务，在强敌大兵压境的压力下，完成了公司从软件公司向互联网公司的转型，暂时活了下来。

2012 年，有人问我能不能投资傅盛，我说当然可以。原因很简单，互联网战争就是流量战争，流量资源最丰富的腾讯、百度以及新崛起的小米，三家一起扶植一个小兄弟傅盛，给的单一任务是让他替大家挡住周鸿祎。

我说：“三个最牛的大哥挺一个小弟，而且傅盛本人也很厉害，当然可以投。”

那个时候大家都是这么看的，他们和当时的我一样，小看了傅盛。

确实，如果傅盛善于抱大腿，当年他就不会离开 360。江湖上手握流量最多的三个大哥，为这个小弟安排的路，傅盛还是不会走。

傅盛的动作是派了一个团队到美国，干什么？不知道。

这个团队就是为了摆脱已知，把自己丢进未知里，在完全的陌生感里找方向、找空间。后来他们找到了猎豹清理大师（Clean Master）这个项目，然后猎豹公司在美国上市了。

傅盛为什么要这么做，又为什么成功了？

傅盛自己都说和 360 打得非常痛苦，虽然 360 软件最初是他自己从零做起的，但即便是他自己，要按照自己曾经成功的路再成功一次，已经是不可能了。360 打了 3Q 大战，把用户数扩展到了 3 亿，体量已经比猎豹大太多。

傅盛说：“对比 360，我体量太小，正面仰攻真是不好打。”

他拼命做了一堆微创新，比 360 提前 1 到 2 周上线。一两周之后，同样的功能 360 就会跟上，而用户反而会觉得是猎豹在抄 360。

这就是用户价值公式说的，当你正面仰攻时，微小的产品优化完全没有价值。

傅盛的一个小团队，到美国做了一个之前从没有人认真做过的清理大师，并借助 Google 应用商店快速多语种全球化。

这就是在以前没有人踏足的地方，踏上自己的足迹。在以前用户体验为零的地方，你的 60 分就是干干净净的 60 分，对于用户就是及格的。

本讲小结

存量市场，小企业正面仰攻，新体验做到 80 分，用户体验为零分。增量市场，在用户体验为零的地方，你只要做 60 分，用户就结结实实地觉得可以用了。

俞军说：“当你找到蓝海，找到一块用户体验为零的领域，你需要做的是什​​么？你需要把用户体验做到 100 分再发布，还是做到 60 分就快速铺开市场？当然是产品做到 60 分就赶紧上。”

速度第一，快速感染用户铺开市场，让最多的用户体验到你。这就是给后来者的壁垒，这就是蓝海的含义。

就好像当年在欧洲大陆混不下去的西班牙人，到了南美所向无敌一样。那些在欧洲的宫廷里混得很好的人，当然不会冒着风险穿越大海。现有存量市场的既得利益者，也犯不着考虑创新。

创新，找蓝海，找到没有大佬、用户体验为零的增量市场，是新公司唯一的改变命运的机会。

这是我在最后一个模块，用一个模块讲创新的原因。

你问我去向何方，我指着大海的方向。

课后作业

你觉得你用过的什么产品用户迁移成本特别高？什么产品用户迁移成本很低？

1. 在增量市场里找机会。他对产品经理的定义是这样的：产品经理是以创造用户价值为工具，打破旧的利益平衡，建立对己方有利的新利益链，建立新平衡的过程。
2. 从 WPS 的挑战，理解用户价值公式
俞军的用户价值公式：用户价值 = (新体验 - 旧体验) - 替换成本。
3. 小企业、创业者还有什么机会呢？小企业唯一的活路就是创新。小企业想改变宿命，飞跃龙门，唯一的路就是离开存量市场，寻找增量市场。



24 用“交叉视角”跨界创新

这是我们创新模块的第二讲，这节课只有一句话：“未来已来，只是分布得不均匀。”

这句话是什么意思？我先给大家讲个故事。这是婴儿恒温箱是怎么被发明出来，又是怎么迭代产品的故事。

婴儿恒温箱的发明

19 世纪 70 年代后期，妇产科医生斯蒂芬·塔尼在繁忙工作之后，给自己放了个假，去巴黎动物园散步。

那时候相当于中国的清朝，鸡鸭等都是动物园里的观赏动物。动物园他看到了小鸡的孵化器。

斯蒂芬看到了从小鸡孵化器中刚孵出的小鸡，在温暖适宜的环境中蹦蹦跳跳，他有了一个想法。

他聘用了动物园的家禽饲养员奥迪尔·马丁，两个人合作用小鸡孵化器的模式，制作出了给人类的婴儿恒温箱。

19 世纪末期新生婴儿的死亡率高得惊人。斯蒂芬做了统计，使用了他做的婴儿恒温箱之后，体重过轻的新生儿死亡率从 66%降低为 38%。每一个数字，都是一个人的生命。

第二次世界大战之后，婴儿恒温箱已经成为美国的每家医院的标配，让 1950 年到 1998 年，近 50 年间新生儿死亡率降低了 75%。

研究认为，婴儿恒温箱的发明对公共健康有巨大的保护作用，超过 20 世纪其他任何一项发明。因为它是在生命之初提供帮助，让一个新生儿拥有了人生。

这么伟大的发明，来自于一个医生去逛动物园，看到的小鸡孵化器。

未来已来，只是分布不均

这节课的核心概念就是：“未来已来，只是分布得不均匀。”

跟这个观点意思一样，还有一本专门介绍创新的书《伟大创意的诞生》中，介绍了一个概念叫“相邻可能”。

我们需要的某种能力要素，它可能已经产生并成熟了，只是它正在另外的某个领域被使用着。就看这个已经存在的未来，它会不会撞到你眼睛里，让你起心动念。这就是灵感的瞬间。

所以，婴儿保温箱的发明者到底是谁？是斯蒂芬，还是动手做出了小鸡孵化器，又用同样的技术辅助斯蒂芬做了婴儿恒温箱的动物园家禽饲养员奥迪尔呢？

当然是斯蒂芬，因为起心动念的人是他，定义产品的人是他，完成产品化关键环节推动的人还是他。

此外，斯蒂芬还做了一个非常重要的工作。他知道法国的医疗机构对于统计数字的依赖，因此他在将婴儿恒温箱投入使用后，马上跟进数据调查。

“使用恒温箱后新生儿死亡率从 66%降低为 38%”，这个关键数据就是斯蒂芬给出的调研结果。这个统计结果，迅速撬动了所有的关键资源，从医疗机构、媒体，到投资大佬、慈善人士全面关注，推动了这一设备的普及。

斯蒂芬不仅完成了产品的定义，产品的实现，并且提供了产品市场化的关键动力。

所以，虽然动手实现婴儿恒温箱的人是家禽饲养员奥迪尔，但是我们仍然认为这个伟大产品的发明人

是斯蒂芬。

就好像第一代 QQ 的每一行代码，都是吴宵光写的，但是 QQ 之父是马化腾。因为是马化腾起心动念做了 QQ 的产品定义。

婴儿恒温箱的迭代

婴儿恒温箱还有一个迭代的故事，也非常动人。

二战后，婴儿恒温箱等技术的广泛使用，已经提高了欧美国家的初生儿的存活率。但是在很多条件不好的发展中国家，比如利比亚和埃塞俄比亚，初生儿死亡率依然很高。其实，这些婴儿中大多数都是可以存活下来的。

给这样的地方提供婴儿恒温箱的关键难点在哪里？

首先，当时的婴儿恒温箱非常复杂，而且很贵。美国医院使用的一台标准化婴儿恒温箱，售价大约是 4 万美金。从根本上说，贵并非是一个不能攻克的难题，总有类似比尔·盖茨的人愿意捐赠。

真正的难点在于，复杂的设备容易出现故障，而维修依赖专业的技术人员和维修备件。

2005 年，就是印尼海啸发生后的第二年，一些国际救助组织捐给印尼一个城市八台婴儿恒温箱。2008 年年末，也就是三年后，麻省理工学院的教授普赖斯蒂洛去访问这个城市时，发现这八台恒温箱全部出了故障，停止使用了。

原因当然是各种各样的，比如当地的供电功率常常波动，电压不稳，湿度高等等。

关键问题是什么呢？坏了不会修。当地的工作人员看不懂恒温箱上的英文维修手册，只能任由婴儿死去。

这八台恒温箱的故事，是一个典型的例子。很多案例表明，捐赠给不发达的发展中国家的各项技术设备中，大约有 95% 的设备会在前五年就因为故障而无法再投入使用。

普赖斯蒂洛就起心动念，为发展中国家研发一种新的婴儿恒温箱。他出了迭代的产品，产品需求是这样的：

这个新设备不仅应该更加可靠；

而且还要造价便宜；

最重要的事情是，一旦出现故障，这个设备不会完全瘫痪，稍加修理就可以再次投入使用。

这就是新婴儿恒温箱的产品定义。

这个产品的基础功能依然没有变：为初生婴儿提供恒温、透气的保障性空间。而这次产品迭代的核心变化，是对外协资源做了完全不同的定义：在当地的社会条件下，一定可以修。

可以修要保障两点：可以找到维修人员；找到维修备件。

普赖斯蒂洛做了这个产品定义之后，接着就发动团队开始找实现方法。找到方法的并不是普赖斯蒂洛本人，而是另外一个医生罗森。

罗森是波士顿的医生，他通过观察发现，任何一个发展中国家的小城、小镇，都有汽车的维修和保养

能力。这些城镇里就算缺少空调、笔记本电脑或者有线电视，也都能够确保让汽车在公路上跑。

于是，罗森就向普赖斯蒂洛提议：可不可以用汽车的零部件，来改良出一种简易的婴儿恒温箱呢？

在罗森提出他的创意的三年后，普赖斯蒂洛团队，做出了新的婴儿恒温箱原型，他们给它定的名字叫育婴器。

设备流线型的外观和现代的婴儿恒温箱一样，但是它的内部则是用汽车的部件来拼接完成的：

- 育婴器由旧车的头灯的前聚光灯提供主要的供暖；
- 用汽车仪表盘的风扇，用来保持空气流通，循环空气；
- 用车门的蜂鸣器做报警系统，在供暖设备出现问题的时候，蜂鸣器会叫，用来提醒护理人员；
- 它的动力主要是来自于标准的摩托车电瓶，或者一个改良的雪茄打火机。

这个利用汽车零部件做成的育婴器有双重的的好处：不仅可以直接利用当地供货充足的汽车零件；同时只要是汽车维修人员，就可以来修理这个育婴器。

这就是普赖斯蒂洛和罗森的设想，如果要让发展中国家的婴儿真正被育婴器保护起来，育婴器的配件必须能够轻易在本地获得。

并且维修这种育婴器的人，不用是那种所谓的高高在上的技术专家，甚至根本就不需要去阅读维修手册，他只要有能力换一个出故障的车头聚光灯，就能够轻松地胜任育婴器的维修和护理工作。

普赖斯蒂洛教授的汽车配件育婴器，造福了无数的孩子与家庭。

这是慈悲之心。这是超级伟大的产品人。

本讲小结

我觉得婴儿恒温箱的发明与迭代的故事，非常动人。

用于培育小鸡的器皿，用于汽车、摩托车的零件，用另外一个视角和用途需求去看，它们就有了新的可能，给予了数以亿计的人生命。

有时候，大家想到创新会觉得高不可攀或者神秘浪漫，似乎创新就必须超越环境，横空出世。其实不是的。

创新重要的是面对痛苦，起心动念。

如果斯蒂芬医生，不曾为了新生儿的死亡而痛苦，他看到小鸡在孵化器中蹦蹦跳跳就不会怦然心动。

如果普赖斯蒂洛教授不是痛苦于，一边婴儿死亡率高居不下，一边八台婴儿恒温箱无法运作，就不会起心动念，用发展中国家随处可得的材料重构婴儿恒温箱，就不会有之后的这一成果。

所以，为某件事感到痛苦，也许就是你心念已动的时候。而要寻找解决它的创新之处，不妨到其他领域转转。

也许它们就正在某个动物园，或者某个车库里，等着你的眼睛看到它们。

还是那句话：“未来已来，只是分布得不均匀。”

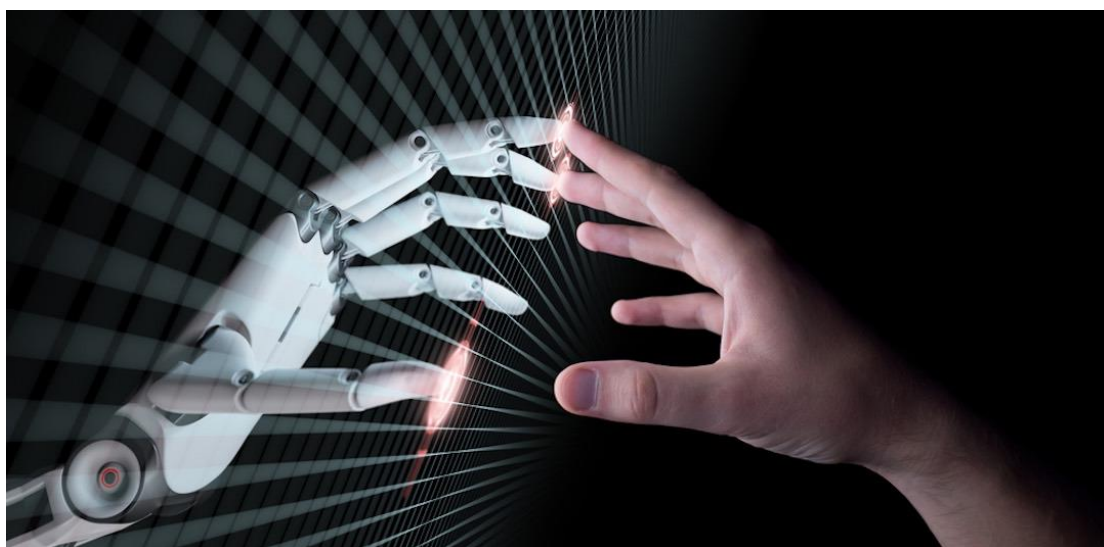
课后作业

你知道还有哪些这种嫁接创新的例子，欢迎跟我在留言区分享。

这节课就上到这里。

你想实现的，也许答案就在你隔壁的某个行业。

1. 未来已来，只是分布不均。
2. 我们需要的某种能力要素，它可能已经产生并成熟了，只是它正在另外的某个领域被使用着。就看这个已经存在的未来，它会不会碰到你眼睛里，让你起心动念。这就是灵感的瞬间。



25 怎样从新要素到新物种

这是创新模块的第三节课，这一课，我们谈新要素。

新要素这个概念，字面意思很普通。每个人都有这个意识，任何一个新产品，总得有新要素在里面。

比如服装采用最新的面料，食物采用最新的食材配方，手机采用了最新的屏幕，这些都是新要素。

我今天想谈的是新要素与新物种的概念。

如何利用不是本行业体验迭代产生的新要素，而是引用跨行业的新要素，让你的产品看起来依然是原来的产品，但是它已经成为了一个新物种。

新要素一：找到实体空间的好位置

我主要讲一个案例，就是“服务蓝图的核心要素：峰值、终值”那节课讲到过的亚朵酒店。

曾经大家认为，酒店行业最难做的是中档酒店。

但是亚朵酒店用了不到 5 年时间，在全国 110 个城市开了 150 家酒店。而且，在 2017 年的《中国中端酒店投资报告》中，亚朵在用户满意度、投资回报率、投资人满意度三个维度上，同时位居第一。

它做了哪些不一样的事情？

我们在“服务蓝图的核心要素：峰值、终值”那节课讲了它有哪些细节做得不一样，但这些是优化前端体验的东西，而这一课我们来说它的商业模式的变化。

我们把互联网商业简单地抽象为三个要素，产品、流量和转化率。那么，实体商业可以简单地抽象成四个要素：产品、空间、流量和转化率。

我在准备产品课案例的时候，在空间上创新的产品，我想到过好几个，比如：亚朵、漫咖啡。

在对亚朵的具体访谈过程中，我发现亚朵不仅仅在空间的定义和运营上做了创新，而且在流量和转化率方面，也有不一样的尝试。

今天我谈一下，它在流量和转化率方面的一些新要素尝试。

实体经济要拼位置，为什么？因为位置即流量。所以，亚朵需要和能取得好位置商业地产的人合作。

在好的地段，开一家前端服务体验不错，成本能控制的酒店，赚钱是大概率事件。

在亚朵的商业体系中，有两个核心角色系统，一个是亚朵酒店管理公司，一个是房东。

在这个角色系统里，亚朵的核心工作有六项：

1. 定义亚朵的服务品质，包括但不限于软硬件要求（空调、暖气等等）；
2. 提供亚朵视觉系统的装修方案；
3. 为每个酒店输出总经理和人力资源经理；
4. 为所有员工提供培训和考核；
5. 全网打通亚朵网络预订通道，将酒店收入项及时向房东结算；
6. 对亚朵品牌及各店进行形象推广和公关宣传。

房东做什么呢？房东有四个核心工作：

1. 找到当地适合开店的房子，适合开店有很多要求，地段、位置、房租价格等，这个由房东搞定；
2. 按照亚朵提供的装修方案进行装修；
3. 招聘该酒店除了总经理和人力资源经理外的所有员工，并按照亚朵给予的考核标准及时结算工资；
4. 先行支付前期所有因租房、装修、雇佣人员等发生的款项。

亚朵之所以能开得这么快，是亚朵酒店管理公司与当地一个个房东一起合能的结果。合能就是把能力合起来，彼此赋能。

酒店该开成什么样？人该怎么管？如何利用互联网炒作知名度？优化转化率达到用户？这些事情都是亚朵的专业。

房东的核心能力就是落地的能力，找到地段好、租金合适的房子，而且能够处理所有属于当地的消防、招聘员工等问题。

当然，还有一个很重要的能力，就是房东得前期投资。大概要投多少钱？平均一个亚朵酒店前期需要

投 2000 万。

要素二：把“消费者”变成“投消者”

这时我们就要谈亚朵定位之外，第二个新要素——亚朵众筹酒店。

如果我有能力搞定一个不错的房子，但是我没有 2000 万怎么办？

亚朵推出了众筹酒店的模式，把筹备中的酒店项目作为一个项目融资，在众筹平台上发起众筹。投资人可以出资 1 万元到 10 万元不等，参与新亚朵酒店的股权融资，并获得经营分红。

比如，天津小白楼亚朵发起众筹，只用了 2 个小时预约金额就已经达到了募资需求，5 小时预约总金额超过 5000 万。

为什么会这么火？

第一，一个人的参与款是 10 万元，参与人数会更广泛。绝大多数家庭都有 10 万元的投资能力，但是如今 10 万元很难参与像样的项目。天津小白楼亚朵酒店算是个地段好的品牌项目，并且给出了较高的年回报预期，大股东还承诺分红达不到承诺值时，由特许业主补足，当然大家热情就很高。

第二，除了投资收益外，参与众筹的投资人，还可以获得对应等级的酒店消费权益。这时就可以对朋友吹牛，“我是这个酒店的股东，报我名字能打折”，这个对于中国人来说很重要。

第三，我最想强调的一个，历次亚朵酒店发起众筹时，最热烈的支持者首先是亚朵酒店的用户和忠诚会员。以小白楼项目为例，两个小时就达到了预约的募资需求。其预约的投资人 65% 以上都是亚朵消费者或会员。他们是亚朵产品的体验者、消费者，现在经由众筹升格为投资者。

所以，亚朵的投资者也都成为了高忠诚、高黏性的消费者，最早参与亚朵众筹的 7500 位会员，每人每年平均在亚朵住宿 15 间夜（酒店行业统计所有房间出租天数的单位）以上，这些人累计贡献间夜量达 15 万。

他们不仅仅是消费者，更是“投消者”。一方面，亚朵在授权一些特许业主投资的时候，这些人就会积极响应众筹，同时他们是亚朵最忠诚的消费者。

这种“投消者”模式成了亚朵品牌扩张中最重要的盟友。

亚朵在流量方面的创新有：

第一，亚朵使用了众筹这个新要素，不但让一批有能力搞定房子和关系的房东，不会因为没有 2000 万启动资金而被阻止开酒店。

第二，通过众筹让上万人成为投资参与亚朵建设的小股东，这群人是亚朵真实的铁粉、死忠粉、带路粉。

要素三：IP 酒店

亚朵在流量方面的另外一个创新就是 IP 酒店。

在影视行业，这两年 IP 特别热，为什么热？IP 就是情感触发，就是场景，就是流量。

什么叫情感触发，场景流量，请回头去看《设计产品时要包括产品的场景》那一讲。

既然我们已经说了，实体生意就是产品、空间、流量和转化率。IP 即是新流量，为什么不用呢？何况还有众筹酒店这个杠杆。

他们把亚朵和吴晓波合作的亚朵·吴酒店定义为“社群酒店”。《吴晓波频道》自己介绍亚朵·吴酒店的时候说：

第一，社群活动。 未来每一座城市的亚朵·吴酒店，都会成为《吴晓波频道》的线下社群场景。这里是《吴晓波频道》社群线下活动的场所，全国书友会的小伙伴都可以到亚朵酒店申请场地举办“每月同读一本书”等活动。

第二，阅读空间。 在“《吴晓波频道》&亚朵 24 小时阅读空间”活动中，你可以读到我们精心挑选的图书。旅行和读书这种场景概念便可以结合起来。

第三，场景电商。 这里是场景电商的试验田，我们可以在这里看到《吴晓波频道》精选的“美好的店”产品陈列，在实际使用场景中体验到这些产品。

例如，在睡前抿一口安枕的吴酒，喝一盏巴九灵茶田的茶，在猫王收音机里，听一集《每天听见吴晓波》。

利用吴晓波的品牌场景和《吴晓波频道》已经建设的社群流量，优化入住转化率。

现在亚朵·吴酒店已经开了两家，北京、杭州各一家，前一段热炒的杭州网易严选酒店也是亚朵做的。亚朵的计划是未来 10% 的酒店是 IP 酒店，因为地段自带流量，IP 也自带流量。

要素四：场景电商

第四个新要素，刚才介绍亚朵·吴酒店的时候带了一句，就是场景电商。

你在亚朵酒店体验到的东西，例如枕头、床垫、洗发水都是可以买的。

在讲服务蓝图的时候，我说过亚朵在它的床垫上比较下功夫。2016 年，亚朵床垫卖了 3 万张，即使对于一个天猫店来说，这都是一个不小的量。

亚朵创始人说到将来亚朵开到 1000 家店的时候，一年会有至少 600 万独立用户，真实体验亚朵空间的各个产品，因此亚朵有机会成为一家巨大的电商公司。

再说，亚朵创始人对亚朵空间定义的第一条，之前提到实体经济的四个重点：**产品、流量、空间、转化率**。

亚朵的空间定义不仅是休息空间，也不仅是基于用户体验地图优化的峰终体验，而且还是用户在不同的地方体验各种生活新产品、所见即所得的电商空间。

你住亚朵酒店，不管它在用户体验地图，在你体验的峰值、终值上如何设计，从用户体验上它依然是个酒店。不像上一节课讲的小鸡孵化器变成婴儿恒温箱一样，成为了不同的东西。

但是，用户体验没有很大变化的亚朵酒店从经营角度来讲，其实已经成为了一个新物种。

因为它的流量模式、融资渠道、收入来源都发生了变化，使它与传统酒店业有了完全不同的腾挪空间

和借力点。

别人只能收房费，但它至少有三种利润来源：房费、商品的展示费、电商的利润。所以亚朵才会在过去几年，呈现出如此强大的生命力和扩张态势。

本讲小结

总结一下，新产品一定要有新要素，否则没有竞争力。

新要素有两种：

第一种，在现有体验的基础上，运用最新科技等新要素，提升用户体验，或者改变成本结构。

第二种，用整个社会经济升级、产业升级所产生的其他领域新要素，变革内在的商业逻辑。也许用户的前端体验，依然是那个产品、那个服务，但公司背后的商业运作，已经成为了完全不同的新物种。

课后作业

在这节课的结尾，给你留一个作业：

1. 你现在做的产品使用了什么样的新要素呢？
2. 或许你自己的公司，就是一个传说中的新物种，不妨在留言区给大家介绍一下。

1. 我今天想谈的是新要素与新物种的概念。如何利用不是本行业体验迭代产生的新要素，而是引用跨行业的新要素，让你的产品看起来依然是原来的产品，但是它已经成为了一个新物种。

2. 新要素有两种：第一种，在现有体验的基础上，运用最新科技等新要素，提升用户体验，或者改变成本结构。第二种，用整个社会经济升级、产业升级所产生的其他领域新要素，变革内在的商业逻辑。



26 三级火箭：深度讲解互联网降维打击

这是第五模块的第四节课，这节课咱们谈三级火箭。

三级火箭是互联网圈一个特别容易被提起的概念词。我们在《机会判断：点线面体的战略选择》那节

课讲了 360 的三级火箭。

360 的第一级火箭是免费杀毒工具，利用这级火箭打破了持续 10 年的杀毒软件市场三国鼎立的局面，成为用户量最大的安全工具。

360 的第二级火箭是从免费杀毒工具变为安全网络平台，进而推出 360 安全浏览器和 360 安全网址导航。

360 的第三级火箭就是它最终承载的商业闭环，从安全浏览器和网址导航的广告收入，获得企业的经营利润。

搜狗的三级火箭

2017 年上市的搜狗，也是三级火箭模式的受益者。

2003 年，张朝阳委任王小川开发搜狗搜索引擎，制衡百度，现在来看搜狗的起步相比较而言是较早的。搜狗开始的时候，Google、百度都还没有上市，Google 是 2004 年上市的，百度是 2005 年上市的。

百度在做自有品牌的搜索之前，一直运营着两大业务。第一是为门户网站做搜索服务提供商。2000 年，新浪就是中国的互联网，新浪的搜索是百度在背后提供服务。

百度的第二个业务是做机房，也就是服务器托管服务。

百度的强，不仅强在搜索技术优于当时的对手，它对流量的理解也远远优于其他对手，包括在中国开展业务的 Google。百度有机房在手，哪台服务器上流量高，这个服务器上跑什么业务，百度再清楚不过了。

蔡文胜说过，百度早期最重要的一笔交易就是收购了 hao123 网址大全，这笔交易为百度奠定了核心流量和利润。

互联网商业就是产品、流量、转化率三个词。

2003 年，搜狗的产品技术不如百度，对流量的理解更不如百度，做不起来是必然的事。但王小川是天才少年，并且韧劲儿十足，居然没有放弃。

2005 年，他做了搜狗输入法。我们说一个搜狗的秘史——搜狗输入法是如何快速达到市场占有率 70% 以上的份额的。

360 免费杀毒的动力是来自于传统杀毒软件都是收费的，而且价格不菲。输入法一直都是免费的，那么搜狗应该怎么做？

搜狗输入法的流量获取依然很有中国的风格。当时“番茄花园”、“雨林木风”这类盗版系统非常受欢迎，搜狗就请他们帮助做了内置。就是这样一个简单的渠道，一年的时间搜狗输入法达到了 70% 的市场占有率。

十几年后，搜狗上市了，曾经做盗版系统的天才少年都陨落了。如果搜狗输入法是搜狗的第一节火箭，那么这些产品就是它的燃料。

搜狗的二级、三级火箭和 360 是一样的，利用一个大流量工具，推浏览器和搜索，再用这两个模式的商业变现。

今天搜狗的模式又有了变化，为什么？大家的网络场景已经变成了手机。iPhone 有内置输入法，安卓也有输入法。如果这时依旧用输入法再做头部流量，显然不够健壮。

这时我们发现，王小川在股东选择上的智慧。回到“点线面体”的第二讲，谁是最有能力给你赋能的那个“面”。

搜狗是互联网的万人迷，一堆老大都想做搜狗的股东。王小川做了什么？王小川拒绝了周鸿祎，清退了阿里，这并不是容易做到的事。拥抱了腾讯作为股东，并且两次让腾讯增加对搜狗的持股。

这就形成了今天搜狗搜索的新三级火箭。

第一级火箭：头部流量。今天搜狗在移动搜索方面 80%~90% 的流量来自腾讯，其中从 QQ 浏览器导入的流量占到 70%。

第二级火箭，内置搜索。用户在微信内、QQ 内等不同的场景里的诉求，在浏览器之外通过庞大的使用场景去释放更多搜索的需求。搜狗内部称之为智慧战略。

第三级火箭，商业变现。

理解互联网公司的三级火箭

总结一下，三级火箭是什么意思？

第一级，头部流量。

第二级，沉淀某类用户的商业场景。

第三级，完成商业闭环。

举两个例子，第一个先讲一下逻辑思维。

第一级火箭是罗振宇坚持了多年的免费脱口秀。现在做知识付费的平台很多，只有得到 App 是有头部流量的。

第二级火箭，就是沉淀用户的商业场景，得到 App。

第三级火箭，你今天付费听我讲课，这就是第三级火箭。

小米公司也是如此。

一级火箭是手机。手机对于 vivo、OPPO 是利润中心，对于小米是头部流量。所以为什么业界很多人批评小米价格低、利润薄，搞得行业都不好做，其实是因为对产品的战略定位不一样。

二级火箭是它的一系列零售场景，小米商城、米家、小米之家、小米小店。我和雷军说，等你开了 1000 家小米之家，100 万个小米小店，那真是插根扁担都能开花。

三级火箭是一个高利润的产品。现在雷总还是不愿意说出来，但最后一定是一个利润非常高的项目，能扛住整个小米的财报。

为什么要把三级火箭当一节课来讲？

我们上节课讲了新要素、新物种。你以为亚朵在做酒店，其实亚朵在做社群共创的实景电商。

你以为你在和雷军比手机，其实他只是拿手机做头部流量。**你要赚利润的东西，并非是他人要赚钱的地方。面对这样的竞争者，传统的生意套路会失效。**

什么人能玩三级火箭？

玩三级火箭，如果去掉三个字，就是玩火。

要玩三级火箭，有几个必要条件。

第一，第一级火箭一定要高频应用。三级递推一定是高频推低频，没有低频推高频的。

比如招商银行 App 用户量很大，但是它能做第一级火箭吗？它太低频了，只能推更低频的产品，比如出国、理财等。

但陌陌是个高频应用，陌陌推直播，直播变现，这就是陌陌的三级火箭。

斗鱼是个非常火的直播平台，它能推短视频吗？不行，短视频比直播高频，它难以作为一个高频应用的一级火箭，但是如果它做游戏分发，也许可以。因为大家下游戏，一两个月才下一个，比看游戏直播低频。

总原则就是一级比一级低频。

第二，通过第一级火箭获得大量用户之后，要快速展开一个能够沉淀用户的商业场景。

比如，共享单车看上去是一个非常好的头部流量，用户量大，又足够高频。

但是在这样一个头部流量很大的基础上，如何顺滑地建设出能够沉淀用户的商业场景？这是共享单车的运营企业需要面临的考题。

第三，操盘三级火箭的人，一定是个势能积累到一定程度的人。

为什么？**首先，他要有强大的融资能力。**一级火箭是不赚钱的，你需要用免费来支撑一个庞大的用户服务系统，还要保障用户满意，这是一笔很大的钱。没有势能的人，很难募到这个规模的钱。

其次，当一级火箭铺开头部流量，他需要快速张开，短时间聚拢资源的能力是要有一定的势能积累才能做到的。得到 App 快速扩展了这么多的好老师，这并不是随便可以做到的事。

第四，操盘三级火箭的人，一定是个狠人。

因为你的一级火箭就是抢流量的，就是把别人河里的水都抢到自己的水渠里，成就自己的河流生态。

你想想，这得多少人恨你。所以，干三级火箭，不是偶然干成的，而是一开始就想着颠覆现有的行业，干掉现有的企业。

所以如果不是狠人，不是积蓄已久的人，不是有高频应用场景的人，不是能承受指责的人，三级火箭还是没法轻易玩。

三级火箭的原理

我们一直在说三级火箭，火箭为什么是三级的？

因为火箭和汽车、飞机目的不一样，所以动力原理不一样。汽车、飞机一节燃料就够了，但只有一节燃料，火箭没办法突破大气层。

火箭是靠自己把自己推起来，这就跟咱们这些没有靠山的创业者一样。

你凭什么有势能，其中一点就是靠割让自己的利益。别人挣钱，我不挣钱，我获得的用户多一点，我才拥有了势能。

火箭如果只有一节，里面又装燃料，又装要发射的卫星，会怎样？结论是，按照传统模式，火箭是飞不起来的，它无法突破大气。

二战时，德国研制的火箭，不能突破到外大气层，飞不到地球同步轨道，只能在大气层里飞。解决方案就是做一个动态系统，喷射燃料，抛出火箭壳，降低负载。

如果火箭只有二节，飞一块丢掉一块，第二块再飞上去，需要多重呢？以 1 吨重的卫星为例，需要 149 吨燃料，三级需要 77 吨，四级 65 吨。

火箭级数越多，需要的燃料越少。但每增加一级，不可控程度越高。就好像咱们做商业，模型过于复杂，变现链条过长，就容易玩脱了。

如果只做二级火箭，149 吨才能推 1 吨，三级只需要 77 吨。如果三级火箭能够省一半的重量，危险程度也提升一倍。然而到了四级火箭，燃料重量可以省 10 吨，危险程度却变成了四倍。

所以，三级火箭是一个成本和可控性平衡后的选择。

在人类的天空放上星星

我还想说两件事：

第一件事，火箭是自己把自己推起来的，它的一级就是一个巨大的燃料堆，目的是给自己制造势能。

但火箭的目的不是飞得越高越好，而是为了放卫星，是为了把一颗星星放到星空上。

无数有权力、有钱的人，都拥有巨大的势能，就好像拥有一级火箭。但很多人只是享受无限上升的乐趣，完全没有概念要把一颗星星放到人类文明的天顶上，所以当他们的势能耗散，也会被快速遗忘。

我想说说我崇敬的一个人，就是诺贝尔。

诺贝尔奖发了 100 多年，其实没多少钱。中关村有很多比诺贝尔奖基金更有钱的基金、企业，但中关村的那些故事早就消失了，或者 10 年后 20 年后就消失了。

分析一下诺贝尔奖，他一生的财富、心愿是一级火箭；忠实执行的管理机构是二级火箭；而一次次发放的奖金，往人类的天顶上安放的星星，这才是真正有价值的三级火箭。

终我们的一生，追逐金钱、创建人脉、获得权力、积蓄势能，一切其实成就了你的势能，打造了你的二级火箭。

但是你的一生是无限享受上升的乐趣，还是有一颗星星想放到人类的天顶上，这是一个问题。

另外，需要说的是，关于三级火箭的事，是张云帆给我讲的。

张云帆是完美世界控股集团董事、纵横文学 CEO。他给我讲了他对三级火箭模式的完整理解，我觉得非常棒。我就问他能不能把他的三级火箭模式，放到得到 App 里来讲，他同意了。感谢张云帆。

本讲小结

这节课就到这里，总结一下，商业模式的三级火箭：

第一级，搭建高频头部流量；

第二级，沉淀用户的商业场景；

第三级，完成商业闭环。

课后作业

火箭是自己把自己推起来的，它的第一级是给自己建立势能。

你觉得你身边的谁，或者你知道的谁，特别擅长给自己去建设势能？

商业模式的三级火箭：

第一级，搭建高频头部流量；

第二级，沉淀用户的商业场景；

第三级，完成商业闭环。



27 颠覆式创新：成败价值网

这是我们创新模块的最后一讲，我们讲颠覆式创新。

讲创新不能不谈颠覆式创新，颠覆式创新 5 年前还是非常新的概念，现在已经成了一个互联网的热词了。

马克思说：人的本质在其现实性上是一切社会关系的总和。你不是一个孤立的个体，你是你一切社会关系的总和。

企业是其赖以生存的价值网的某一节点。不管人还是企业都生活在一个网里。

价值网与颠覆式创新

什么叫价值网？《创新者的窘境》里有这样一段话：

真正决定企业未来发展方向的是市场价值网，而非管理者；真正主导企业发展进程的是机构以外的力量，而非机构内部的管理者。管理者只是扮演一个象征性的角色。

企业真正的管理者，就是识别自己赖以生存的价值网。这个管理者应该建立一个组织，与这个价值网进行资源对接。

- 一个好的组织结构，它的每一个组织部门，都是为了和某一个社会价值网的分支进行对接而设计的。
- 一个失败的企业组织结构，是管理者按照自己需求设置的。

谈颠覆式创新，为什么要先谈价值网？

因为很多没落的企业，在自己的价值网上依然是优秀的，只是它依附的价值网过时了；搭载在新的价值网上的企业，实现了自己的颠覆式创新。

就好像你是你社会关系的总和，你的社会关系哺育塑造了你，同时他们也锁定、限制和束缚了你。

一个企业成就于自己不同部门和它依附价值网之间，资源与资金的输入输出。但它赖以存在的价值网，也会锁死这家企业。

马化腾说：“也许你什么错都没有，只是老了。”

很多没落的企业，也是什么错都没有，只是它的价值网过时了。

计算机行业的价值网更迭

我先讲一个古老的故事，其实是一连串古老的故事。

1940 年代，世界第一台计算机 ENIAC 被研制出来，这一伟大产品被认为是专为科研工作而设计的，因此公司对企业级商业市场毫无兴趣。

1950 年左右，公司研制出 UNIVAC。同时，公司做了一次市场调研，结论是到 2000 年电脑的销售量将达到 1000 台。

为什么会出现这样的市场预判？因为它是基于自己的价值网做的预判，而 UNIVAC 的公司的价值网就是为顶级科研服务，从这个角度而言，他并没有错。

IBM 和其他早期的美国计算机一样，也是专门为科研设计的。但是不同的是，IBM 积极拥抱了企业对计算机的强烈需求。它其实用的就是 UNIVAC 的技术，但是为会计工作做了优化，所以 IBM 公司叫国际商业机器公司，靠着服务会计起家。

10 年以后，UNIVAC 仍然拥有当时最先进的计算机。但是，IBM 却几乎拥有了整个计算机市场。

因为大家选择了不同的价值网，你可以认为 IBM 颠覆式创新，颠覆了 UNIVAC 的市场。UNIVAC 的价值网在科研，而 IBM 公司的价值网在商业企业。

80 年代，有句话说，“任何公司向 IBM 业已占据的领先地位直接发起挑战都无望获得成功。”

然而 PC 出现了，苹果电脑诞生了，联想诞生了。

后来的故事，就是我自己亲身经历的故事了，中国出了联想。1997 年联想电脑在中国市场打败 IBM、惠普、康柏位列中国市场占有率第一的时候，乔布斯刚返回苹果不久。

2004 年，联想收购了 IBM 的 PC 业务，成为了全球 PC 的老大。

IBM 曾经是神一般的存在，而 PC 行业皇冠上的明珠 ThinkPad，被联想摘下了。

苹果手机现在是手机行业皇冠上的明珠，如果有一天，小米把 iPhone 买了，一举成为全球手机行业老大，那成就和 2004 年联想收购了 IBM 的 PC 业务是类似的。

2004 年，联想的杨元庆做到这件事的时候，只有 40 岁，雷军是 40 岁才刚刚创办了小米。所以杨元庆在 40 岁就已经取得了一个较高的成就。但是之后的十几年，他一直被牢牢地锁死在 PC 的这张价值网里，错过了移动互联网。

大家都说雷军是劳模，极其勤奋，如果说我还见过一个勤奋程度不逊于雷军的人，就是杨元庆。杨元庆以一个中国本土企业，去整合高贵傲慢的 IBM 全球资源，两年的时间，持续两个星期飞 3 个洲，睡觉都在飞机上，下了飞机就开会，还练好了英语，用英语直接管理 IBM 分布在全球的经理人。

可见价值网的力量多么强大，即使像杨元庆这样超级优秀的人都难以挣脱。

价值网的三大要素

混沌大学的李善友教授是专门讲颠覆式创新的，他对价值网的解释是：价值网里，至少有三个角色：一是客户，二是对手，三是投资人。

就是这三个核心力量，加上其他千丝万缕的牵制，牢牢地捆住一个大企业。

为什么 IBM 没有推出小型计算机？

因为它的客户是大型机构的核算和数据处理部门，不需要小型计算机。他们因为服务客户而错过了另外一个大的增长。

IBM 没有进入小型机，因为背后的价值网是顾客决定的。企业第一目的是生存，生存必须获取资源，而资源是顾客提供的。

客户是我们最重要的资产，但也可能是我们最主要的创新盲区。

所以资源分配流程其实不是管理者定义的，而是来自价值网中的客户需求与对手挤压。并不是有技术、有人才就什么都能做。

价值网里的第二个要素，是对手。

在江湖里做企业，很多时候对手对你的刺激是直接刺激。

生物学说共同进化，两个人与其说是相互竞争，不妨说是跟竞争对手构成一个网，我恨你，你恨我，互相作为参照物，谁也离不开谁，眼里全是竞争对手。

比如 360 公司 2011 年上市，2012 年全力以赴做搜索，在这之前是周鸿祎与李彦宏十一年的缠斗，这在周鸿祎最近出的自传中有提到。

但事实上，其实我们应该警醒。我们会被思维遮蔽，真正缠住你视野的，有时候不是客户，而是你的对手。

所以，放下贪婪、愤怒，这也许真的要靠智慧。

价值网里的第三个要素：是投资人。

我想所有的创业者尤其是上市公司，对此深有体会。这也是为什么窝窝团要上市的时候，美团说谁先上市谁就输了。

因为资本所要求的增长是个魔咒。

联想 2014 年财务报告很漂亮，但是之后股价就大跌，为什么？因为没有达到分析师预测的增长。

股市是一个很丑陋的游戏，增长是一个魔咒，所有企业都丧失在里边，只有 10% 的企业能够维持良好的增长势头，而只有 2% 的企业长期超过市场绩效。

在资本的增长压力下，大公司很难进入小市场。李彦宏说过，对于百度来讲，低于 1% 收入比例的市场是不看的。

埃隆·马斯克做特斯拉的时候，电动车的销售额占据大型汽车厂商销量的不到 1%。所以，大型汽车厂商会因增长魔咒的控制而眼睁睁地放任了特斯拉的崛起。

而小市场一旦启动指数级的爆发增长，大公司就再也追不上了。

组织心智

很多极其优秀的公司为什么失败了？

管理的书一定会告诉你管理出问题了。

但是写《创新者的窘境》的克里斯坦森的说法是，良好的管理恰恰是他们未能保持行业领先地位的最重要的原因。

所以，所谓管理得好的公司，往往是与现有价值网的紧密对接。响应现有客户需求，紧盯对手，满足投资人。所有的弦都绷得高效、流畅，没有冗余和浪费，管理得无比完美。

整个公司的管理设计，都是为了高效服务现有价值网。公司的资源配置如此，公司组织流程的设计也是类似，公司财务评估的方式更是如此。

然后就这样长期循环下去。资源要这样安排，组织流程必须这样才合理，财务评估要按照这种价值判断，以上因素加在一起，这是什么？

这就形成了“组织心智”！

虽然一般说用感叹号很粗鲁，我忍不住用了感叹号，这也是这门课唯一一次使用感叹号的地方。

联想是我的第一份工作，我 19 岁就在联想上班，我对这家公司有强烈的情感。当年它要做手机的时候，我就知道没戏，因为我了解这家公司的“组织心智”。

一系列在这个组织里无比合理的决定，让这家曾经伟大的企业，无法从现有的 PC 价值网中逃出来。

一个组织的心智模式定下来就真的难以改变，像我们的基因一样看不见，但决定组织的整体思考方式。

这也是为什么新经济给了我们这些没背景，只会琢磨用户体验的人机会。我们的机会就是看到新崛起、新展开的价值网。

因为如果是一个新的增量市场，意味着这是一个新的价值网。传统老企业，它的组织心智不一样，所以它没有办法和你一样去做出反应，因此我们创业者充满机会。

iPhone 开启了移动互联网，iPhone 是第一台智能手机吗？当然不是。诺基亚早就开始了开发智能手机，并且智能手机的性能开发得很好。

但是诺基亚对手机的定义是通信产品，iPhone 对手机的定义是互联网手机，是移动互联网的终端。看上去是一样的产品，但代表了完全不同的两张价值网。

联想从 PC 到移动互联网叫做遇到了非连续；诺基亚曾经是手机霸主，遇到了苹果也叫遇到了非连续。

什么是非连续？就是整个社会在发展，整体社会能力升级，新的需求被释放催生新的价值网。

传统企业在它传统的价值网里依然可以生存，例如联想依然是 PC 价值网的霸主，但它在新的价值网里是边缘企业。

新崛起的价值网，才是新大陆。

什么是颠覆式创新？

颠覆式创新最重要的标准就是，是否开启了一个新的价值网？你是不是到了“新大陆”？

也许它刚开始很小，不到传统企业的 1%。

1990 年新浪来跟联想谈合作，我们会感到奇怪，当时它显然不如《计算机世界》《计算机报》，但是它是新的价值网。

特斯拉刚启动，不到传统汽车厂商的 1%。iPhone 一代刚发布，包括微软的鲍尔默在内的整个硅谷，都对它冷嘲热讽。

但是，它一旦开始，就不可逆。

我之前讲的产品方法，都是教你怎么从零到一做一个产品，安身立命赚点钱，继续服务、迭代。

颠覆式创新是屠龙术，是产生新帝国的机会。概率非常之小，但我希望听我课程的你，有机会做这样的事。

本章小节

我们的创新模块就到此结束了。总结一下：

第一节课，我们谈了用户价值公式。用户价值 = 新体验 - 旧体验 - 用户迁移成本，存量市场的打法就是拼体量，创业公司唯一的机会就是创新、去增量市场。

第二节课，我们谈了未来已来，只是分布得不均匀。根据小鸡孵化器，可以做出人类婴儿的恒温箱。其实我们需要的很多解决方案，就在你旁边已经出现了，需要的是你的思考和洞察。

第三节课，我们谈了新要素、新物种。所有的新产品，都会有些新要素，有些是产品本身的升级，有些是把整个社会升级的新能力纳入企业，使企业看上去在提供原来的服务，但它的内在商业运作机理已经非常不同，甚至已经变成了一个新物种。

第四节课，我们谈了互联网圈很爱使用的三级火箭模型。第一级火箭是头部流量，第二级火箭是沉淀用户的商业场景，第三级火箭是交易变现。

最后这节课，我们讲创新模式的帝王术——颠覆式创新，开启新的价值网。

课后作业

到这节课，我们创新的这个板块就讲完了，不管是个人还是公司，你有没有在做创新呢？

1. 真正决定企业未来发展方向的是市场价值网，而非管理者；真正主导企业发展进程的是机构以外的力量，而非机构内部的管理者。管理者只是扮演一个象征性的角色。
2. 价值网的三大要素。混沌大学的李善友教授是专门讲颠覆式创新的，他对价值网的解释是：价值网里，至少有三个角色：一是客户，二是对手，三是投资人。



06 | 产品世界观(3 讲)



28 看产品的微观、中观与宏观视角

前面五大模块，我就同理心、机会判断、系统能力、用户体验和创新模式，把做一个产品五大块的思考框架介绍了一遍。

有人问我，你怎么判断一个人是不是产品高手？怎么评估这个人厉害在哪里，不厉害在哪里？

我把好产品体系用三个层次再总结一下，分别是：中观、微观、宏观。你可以对照看一下自己，或者你要评估的人，在这个三个层面水平如何？

中观套路：学习招数

什么叫中观？就是套路。

第二模块之后的内容，有大量的套路：用户画像、痛点和痒点、整体流程图、用户体验地图和服务蓝图。

书店里有很多讲套路的书：用户需求、产品策略、功能定义、流程图制作、产品原型制作、项目管理、数据分析、产品运营……

大公司是学习套路的好地方。一家公司能系统培养某一类人，说明这家公司在这个领域有与众不同的套路，比如：联想出销售、腾讯出产品经理、阿里出运营、百度出技术。

所以大学毕业去大公司是 valuable 的，因为套路有价值。套路像武功招数一样，是前人总结的有效经验。

比如用户体验，如果你不懂用户画像、用户体验地图、用户体验这些套路性动作，按照自己的模糊感觉做，也许也能接近用户体验的完整。但练好套路可以自我排查问题，便于和团队沟通。

除非你打算在大公司呆一辈子，否则最好不要超过 5 年。

为什么？因为大公司教你套路，同时也会深深地把你角色化，让你只能作为系统的一个角色，习惯系

统内的生存。

创业企业也不要迷信大公司的套路，最典型的就是从腾讯挖个产品经理，创业者就觉得可以把自己的产品交给他。甚至与这个产品经理 PK 的时候，还不自信，觉得对方是大公司出来的更专业。

因为，靠套路成不了高手。

套路可以让你更有章法地展现自己，更容易搞定面试官，成为系统内按指令行事的公司中层。

如果你为既定资源，既定需求的系统服务，套路足以胜任。因为一件事做到什么程度，多一点少一点的刻度，有领导控制，有系统控制。

但是如果你想依靠这门手艺，自立门户，博得名利，那么你面对的是整个市场的竞争与用户的分流。你每时每刻，都需要面对每一个细节的取舍。没有人告诉你“可以了”，没人告诉你对与错，甚至用户给你的反馈都是混杂的。

你如何做出每一个微小的决策，持续迭代，持续优化？

微观体感：成为高手

要成为能够自我决策的好手，我们就需要产品经理能力的第二个维度：微观体感。

每一个微小的动作选择叠加起来，就是你拿出来的产品，就是你活出来的样子。

那么日常中，我们做每一个细小选择，靠的是什么？靠微观体感，就是真实地感知每一个微小瞬间。

前面的课程很多是讲微观体感的，尤其是开篇的第一模块。

产品是一种被动的艺术。一个产品只能在被动中，默默把握每一个微小的主动机会，在每一个接触的瞬间，每一次的交互里，让用户顺畅地深入下来。

用户动力不足，要放弃这个产品，你是没有任何办法的。最挑剔的人，其实就是最有防御意识的人。如果产品突然碰触用户的某个意识神经，让用户产生防御，那流失的几率就会加大。

举一个并不新鲜的例子，日本一位做寿司的师傅叫小野二郎，一部有关他的纪录片叫《寿司之神》。

小野二郎做寿司时间超过 55 年，直到 70 多岁，他还对寿司有很多新想法。

纪录片里讲小野怎么带徒弟：

在小野二郎的店里做学徒，首先必须学会用手拧毛巾，毛巾很烫，一开始会烫伤手。没学会拧毛巾，就不可能碰鱼；然后，要学会用刀、料理鱼。十年之后，徒弟才能煎蛋。

纪录片里的学徒说：“我练习煎蛋很久了，以为自己没问题，但在实际操作时，却不断搞砸。他们一直说‘不行，不够好’。”

十年的基础训练完毕，一名学徒终于够格煎蛋，却发现自己似乎永远无法满足师傅们的标准。他又花了 4 个月，经历 200 多个失败品后，做出了第一个合格的煎蛋。

小野二郎说：“这才是应该有的样子”。终于承认这名学徒为“职人”时，他高兴哭了。

如果是你，你能清晰地说出那 200 个失败品的不同吗？能说出那 200 个失败品和唯一的合格品之间，

微妙的临界点在哪吗？

- 小野二郎可以真切地判断——来自他的微观体感。
- 为什么花 10 年学习拧毛巾、用刀和料理鱼？为了建立精微的微观体感。
- 达·芬奇为什么要练习画鸡蛋？为了建立精微的观察和手感。

用普通人的视角来看，鸡蛋都一样。但要是成为一个伟大的画家，就要不断练习，在最不容易建立观察的地方，建立每一个微小处的觉察。

- 反思什么样的设计才能让用户满足？
- 复盘用户是否产生了防御心？
- 为什么会在这里卡顿？
- 产品应该怎么做才自然？

成为天才的一万小时都干了些什么？大量的时间都是在建立细微的微观体感，建立长在自己身体上的真实感觉，眨眼之间的好恶判断。

很多爱好者、发烧友是有微观体感的，他们需要补中观的套路，才能够有系统、有层次地释放他的感受。

而在大公司也好，看书纸上谈兵也好，拥有了中观套路的人，一定要补微观体感。否则，说起来都对，做事却都不到位。

如果能够同时拥有微观体感和中观套路，那就是一个产品好手了。

宏观能力：打大仗

那什么是宏观能力？就是打大仗的能力。

你说锤子手机的微观体感和中观套路如何？很好啊。比起小米手机，差在宏观能力。

你说易到用车当时的用户体验和口碑如何？很好啊。比起滴滴，差在宏观能力。

在这套课里的点线面体、创新模式都是宏观能力。

几家定位相似、体验相似的产品，靠优化用户体验，其实是无法终结战争的。大仗拼胜负，靠的是宏观能力。

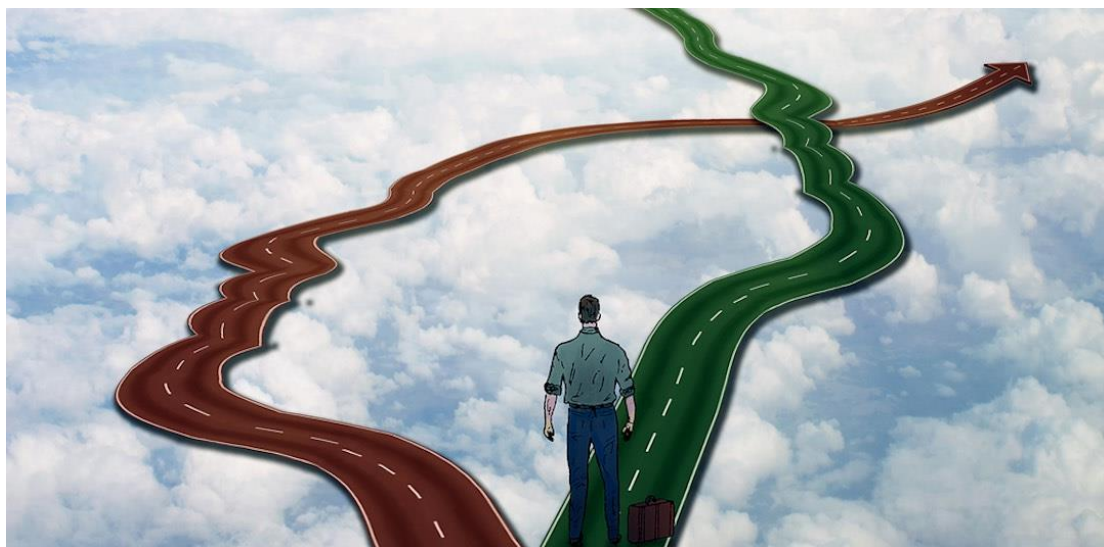
本讲小结

练好套路，在大公司做到中层没问题。要想自己为结果负责，开门立户创业，必须有长在自己身上的微观体感。

没有微观体感，靠套路判断，就是自欺欺人。但打大仗，做顶级高手，其实宏观能力也要强。

这是我们对之前的内容，用微观、中观、宏观三个层级做的一个小小的总结。

1. 中观套路，是学习招数，就是套路。用户画像、痛点和痒点、整体流程图、用户体验地图和服务蓝图都是套路。
2. 微观体感，是成为高手。要成为能够自我决策的好手，我们就需要产品经理能力的第二个维度：微观体感。
3. 宏观能力：打大仗，就是打大仗的能力。在这套课里的点线面体、创新模式都是宏观能力。



29 人生逻辑大于商业逻辑

这是我这套课的倒数第二讲。一晃到了尾声，我还有点不舍的感觉。

产品能力是现实的、功利的能力。做产品要求你判断客观条件和机会、盘点资源、按照用户体验的方式，有层次地整合起来，向世界交付价值获得报偿。

在这一节课的时间，我想和你分享一下我的一些观察和感受，就是：

人生逻辑大于商业逻辑。

我为了把课串起来，做了一套扑克牌。那就会面临问题是谁是大王小王？

刚开始，我想用“点线面体”做大王，“依赖”做小王。

“点线面体”的战略选择，属于宏观能力，打大仗，靠的得是宏观视野、势能的使用和趋势的把握。

但心里还是有些不确定，和很多朋友沟通后，最后选择“确定性”做大王，“依赖”做小王。

雷军和“风口论”

为什么次序是这样的？

不得不提雷军那句广泛传播的名言：“**只要站在风口，猪也能飞起来。**”

这些年，风口论成了最著名的成功学。抢风口几乎成了创业的规定动作，你在不在风口上成了所有资源方判断你的标尺，成了社交场面里介绍每个人必须有的一个标签。

不过，我给我的女性朋友们创业建议时，我的说法是：“**女性创业，不要抢风口。**”

抢风口，背后的一个核心能力是抢资源的能力：争夺最好的团队，争夺最大笔的投资，争夺公众最大化的关注，争夺合作伙伴最优质的资源与配合……

争夺这件事上，基本上女性的能力是弱于男性的。

男生从小就会有推推打打的游戏，踢足球、打篮球，与人协作去争抢一个东西，甚至经常磕蹭受伤，所以从小就习惯争夺。

而女生从小玩的是安安静静游戏，对如何主动去争夺，如何组织团队去集体争夺，甚至在争夺过程中，自己与队友如何应对有意无意的碰撞与伤害，几乎是完全没有概念的。

很多人看到一个资本的风口，觉得自己有认知能力，有一些所谓的资源，有不甘心于人后的心气，就冲上去。但其实对“争夺”这件事，无论是历史训练，还是心理准备其实都是不足的，很难不败下阵来。

2014 年到现在，咱们看到了几次风口，O2O 上门服务、打车大战、外卖大战、网络金融、共享单车……

所有的“风口争夺战”挺到最后并飞上天的那个，其实真没有谁是碰了运气的猪，全部是创业了好久，磨练了好久的老手。

雷军会说这句话，其实是因为他曾经是个内心非常骄傲的人。如果你当自己是一只雄鹰，就不需要依赖风，不论自己做什么随时随地都可以成功。

但是，2007 年金山上市，对一般人来讲已经非常成功了，而雷军却郁闷得要死，因为这不是他要的大成。

所以他做小米时谈飞猪理论，把自我矮化成一头猪，时刻提醒自己：**我个体能力只能达到这个点，如果我想大成，需要依赖机会、环境、势能。**

我们上一课谈了中观、微观、宏观能力，就能否大成要靠宏观能力，个体的能力之于机遇其实微不足道。

确定性和不确定性

宏观能力、点线面体的战略选择当然很重要。但是它是最重要的吗？

当你对自己根据“点线面体”做了一个宏观判断，是否真的能不论自己准备是否成熟，内心是否确定，就冲到那个风口去？

我想讲一个我自己的故事。熟悉我的一些朋友都了解，2016 年我差点和一个投资界的大佬一起做一个母基金。折腾了近一年，连第一笔钱都筹齐了，最后我还是选择不做了。这个过程很狼狈，算我人生的教训之一。

我选择做母基金肯定是点线面体的战略选择，合作伙伴 T 先生是业界资深人士，我们之间有很多共同的朋友。母基金又很高端，算是一个上流社交圈，客观来讲我应该做这件事。

接着，就要抛出这副扑克牌的王牌“确定性”和作为红桃 K 的“不确定性”。

说“确定性”和“不确定性”之前，我说一下马云的组织观：

三级组织是共同规则。一般的公司职员、学生、生产线的工人、军人、犯人都是共同规则管理。

二级组织是共同利益。平时管士兵是共同规则；打仗要攻城了，谁先进城有赏，这算一种共同利益。老板和员工之间，是共同规则；老板和股东之间是共同利益。

一级组织是共同信仰。共产党的故事，就是有信仰的组织。

顶级组织呢？是至情至性。

桃园结义是中国最美的图景之一。我算了一下时间，他们三个人从公元 184 年起兵征讨黄巾军，到公元 214 年入蜀建立了自己的稳定地盘，整整 30 年一直在四处征战，没有根据地。

刘备三顾茅庐去请诸葛亮是公元 207 年，隆中对的重要性在于确定了天下三分的战略。

刘关张三个人在没有清晰战略，一直辗转征战的情况下合作了 23 年。23 年，一直都在不确定、受挫的状态里，核心团队没有散，我们扪心自问一下这有多难？这真是至情至性。

所以我为什么没和 T 先生做母基金？因为母基金周期较长，至少 10 年。我和 T 先生至情至性肯定谈不上，共同信仰好像也没有，剩下的就只有共同利益。

10 年，充满了各种不确定的冲击，我们对彼此的价值和利益的认定，一定会有分歧。这就是一个极其脆弱的合作。

我知道母基金是符合点线面体的好选择，但是我对我和 T 先生的关系没有确定感。于是我没有办法因为一瞬间看到了一件事的好，就把自己交给这个很脆弱的关系，一起面对未来 10 年的不确定。

这其实是我把“点线面体”变成了黑桃 K，而把“确定性”做成了大王的原因。

世界是多维的，到处是此起彼伏的点线面体，各种机会呈现出的就是各种变幻，各种不确定。你会因为对于机会和利益的判断，而在各种不确定中坚持多久呢？

那什么样的人、东西、感觉会给你确定感，让你觉得可依赖，其实是极其重要的。为什么有人画秘密花园填色图会觉得治愈？有人做饭会觉得治愈？因为这些都是有确定感的东西。

对一个产品的使用，对一个人的关系。持续收到确定感的反馈，就会觉得安全，觉得可以依赖。如果突然变得不确定，就会有被伤害的感觉。这也是网站不要轻易改版的原因。

我们的课是产品课，是否符合点线面体的大趋势，固然是大成的标准；但如果你无法持续输出确定感，无法让人依赖，其实连小成都达不到。

点线面体 VS 确定性依赖

说完确定性，那什么是依赖呢？**依赖是一种真实的长期关系。**

你观察你的父母，你身边的伴侣，你认识的创业合伙人，谁是完美的？他们之间有没有抱怨、不满？肯定的。他们之间有依赖吗？有的。

所谓“完美的产品”“极致的产品”就像“完美的人”一样，只是一种追求，但世上并不存在。**重要的不是完美，而是对方要的那个确定性你是否还能提供，对方是否还依赖你，这才是关系的关键。**

就好像我们对我们的父母，当我们不依赖他们，即使千恩万谢，也是会离开。产品和用户之间也是如此。

所以，红桃 K 是“不确定性”，它是生活的一部分，是我们不能畏惧，需要勇敢拥抱的东西。黑桃 K 是“点线面体”，是宏观格局的判断，是你做人生选择题时可以采用的思考框架。

而大王是确定性，小王是依赖。这就是我们最后确定的 4 张牌。

如果你内心没有“确定感”，如果没有人依赖你，你也没有人可以依赖，点线面体、价值网、三级火箭这些创新战略，即使你看到了也是空无而不可持续的。

本讲小结

所以，为什么会有很多企业，很多事看上去可以做、应该做，但没有做，这就是“非不为也，是不能也”。成功学给出的逻辑虽都很对，但是我实在是干不来。

其实正确的做法就是，自己真实能做到的。

商业是以利润为中心，人生是以意义为中心。

商业并非人生的全部。人死前盘点自己的一生，其实没有人看这一生赚了多少钱。

做你有内心确定感的事，人生逻辑大于商业逻辑。

1. 个体能力只能达到这个点，如果想大成，需要依赖机会、环境、势能。我们之前谈了中观、微观、宏观能力，就能否大成要靠宏观能力，个体的能力之于机遇其实微不足道。
2. 商业是以利润为中心，人生是以意义为中心。做你有内心确定感的事，人生逻辑大于商业逻辑。



30 产品连接客观世界、过去与将来

一晃到了最后一节课，我们聊聊天吧。

我的好朋友李学凌曾经有个签名档，是“make things, change things”。简单可以翻译为“做东西，改

变东西”。

另外一个好朋友王兴也曾经有个签名档，“create as god, work as slave”可以翻译为“像奴隶一样去工作，像上帝一样去创造。”

这都是他们很久很久以前的签名档，但是因为我非常喜欢，所以一直记得。

因为这两句话，“做东西，改变东西”，“像奴隶一样去工作，像上帝一样去创造”就是一个产品经理的人生。

应罗胖和脱不花之邀，很高兴在得到上做这套产品课，讲了作为一个产品经理，应该具备的概念点和思考框架。

但可能我个人的心愿还不止于此。我希望中国有更多产品经理，有更多动手工作，改变现实、优化世界的人。

海中之盐

我讲一个盐的故事。

1914 年冬天，有个年轻人叫范旭东，他独自一个人到了天津塘沽。塘沽靠海，海滩上一片白，但那不是冬天的冰雪，而是盐。

你想象一下那个景象：无人的海边，海里的盐一坨一坨凝结在沙滩上，放眼望去白茫茫一片。

范旭东是湖南人，他看到这一幕非常激动。日后他对伙伴说：“一个化学家，看到这样丰富的资源，如果还没有雄心，未免太没有志气了。”

咱们国家有漫长的海岸线，但是几千年来咱们的祖先一直都没盐吃。古代盐就是钱，钱镠、程咬金都贩过私盐，《金瓶梅》中西门庆赚的最大一笔钱是从盐上来的。

但是这些盐，这些钱，就这样像冰雪一样堆在沙滩上。为什么面对资源却不能处理？任何一个学过高一化学的人，如果穿越回古代，都可以找个无人的海岸，从大海里取出盐。

而就生活在海边的渔民，是古代最惨的人，他们只认识鱼，而不知道在身边滚滚而来的海浪里，就有盐，就有资源的本身。

缺乏专业化视角和专业化能力会导致什么呢？

仅从产品结果看，我们中国人一直吃土法制作的粗盐，盐氯化钠含量不足 50%。当时西方发达国家已经明确规定，氯化钠含量不足 85% 的盐不许拿来作饲料。因此，有西方人讥笑我们是“食土民族”。

直到 1915 年范旭东开办久大精盐公司，中国才做出了 95% 以上纯度的盐。

中国人吃到像回事的盐，才刚刚 100 年。今天我们中国人对自己美食真实的自信，但是 100 年前连像回事的盐都没有，更谈何自信。

所谓自信是在不断的创造与反馈中建立的。盐是如此。互联网也是如此。

产品能力，大海取盐

我们不谈过去 60 年或者 20 年，互联网对这个世界的优化，只谈最近 7 年。

7 年前的 2011 年，有两个重要的产品，微信和小米手机。微信的意义是什么，对于每个人都有体会。小米手机有两个意义：

1. 它开启了低端智能手机的市场，直接推动了中国智能手机的普及。之后的一年 2012 年，被定义为中国的移动互联网元年。
2. 小米的极致化单品。创始人社会化网络粉丝经济的系列爆发，开启了中国的新品牌浪潮。

这 7 年，因为智能手机的普及，微信这种超级应用的拉动，中国 8 亿人成为了高频的网民。

基于移动场景的商业 O2O、新闻、娱乐都在重构。很多人学习小米的爆品策略，推出的网红品牌层出不穷，例如社会化营销的网红奶茶、网红洗发水、网红内衣、网红面膜等。

今天你已经习以为常，成为生活依赖的应用，放到 7 年前，其实统统都是还没有的。

你有专业化视角，你有专业化能力，你可以从大海里取出盐，你可以在一间会议室里做出微信，你可以在一个小屋子里定义出小米手机。自此，无数人有了不同的机会，无数人的生活因此改变。

这就是一个产品经理的荣耀。

中国产品的大航海时代

前一段我和雷军、曾鸣都做了深度沟通，大家的共识是：**互联网时代结束了。2018 年以后，新公司应该是以互联网为基础设施的科技公司，新品牌公司。**

这些年，新品牌已经冒出来很多了，但是一定还会更多，还会更强。我坚信下一个时代，由中国原生的品牌一定会像宝洁、雀巢一样走向全世界。

为什么我有这个信心？大家有没有注意，美国网红品牌没有中国多，因为美国没有消费升级。

美国的消费升级，是由现在已经成为国际大牌的这些企业主导完成的。它们借助了美国的内需和工业能力，建设了企业对用户的服务能力，借助资本能力、设计能力、心理优势，快速实现全球化。

在上一时代，国际大品牌碾压中国消费品、快消品、日化品的时候，因为我们资本能力、设计能力、心理优势、产业链掌控度全面低微。

但是今天时代变了，整个中国商业的基础能力，发生了变化了。

淘宝一个 90 后女孩创立的网红女装，一个公司 400 人，充分使用社会化网络协同，一年可以做到 20 亿的交易额。

雷军、杨元庆、余承东这些国际化先行者的竞争擂台，已经到了在印度市场论输赢，在印尼市场较高低，在巴西在北美分胜负。

今天的中国不少领域的产品人，在中观套路、在微观体感、在宏观视野，都已经不输于那些国际大厂的产品经理。

如果你抛开惯性化的仰视和妄自菲薄，我们客观评估一下，曾经横吞了整个中国日化、消费品类的那

些国际大牌，你会感受到中国还在孕育奇迹。

我们一定会孕育出下一个宝洁，下一个雀巢，下一个 ZARA。

这是我为什么要分享这个课程的原因。

不管是 20 年前我在联想，亲历联想如何同时打败四五十个国内品牌和十余个国际大牌，成为中国第一的过程。

还是今天我站在这里讲，怎么从零做一个产品，怎么拥有第一个用户，怎么与用户连接，怎么在用户驱动里迭代。

20 多年来，我从来都没有改变过，对我们自己的创造力，对我们自己做东西能力的信心。

100 年前中国人对中国美食有自信吗？那会儿连像样的盐都没有。

就好像 1997 年，或者 2007 年一样，站在一个新的机会窗口，**我相信这又是一个中国原生品牌井喷的时代。**

愿你伟大时代，置身局内

这是另外一个伟大的时代，你我，都不应该置身局外。

愿你拥有专业化视角和专业化能力。

看到时代的浪潮，不再抱怨波涛滚滚的凶险，而能看到大海的本身就是资源。

不需要哀怨自己没有出身背景，没有干爹，在这个时代，只要你拥有一个用户，你就拥有了一个开始。

愿你能够使用这套方法，建立自己的动手能力。动动手，你所在的小世界就会优化一点点。

愿你在这个时代，把握真正属于你的那个机会。把你一生积累的认知、审美、好恶全部用上，为世界提供一个不一样的产品，向世界交付你的价值。

愿你拥有自信、财富与荣耀。

让我们相信，明天会更好。



测试题(1 讲)



测试题 | 你对产品核心概念词掌握了吗？

这门课上线 5 个月，已经拥有了 12 万多的用户，感谢你的支持。结合《产品思维 30 讲》的内容，我给你出一套测试题。

这套题一共有 10 道题，主要基于《产品思维 30 讲》的内容，涵盖课程的五大核心模块，测试你对产品思维的理解：

- 同理心的考察
- 机会判断的考察
- 系统能力的考察
- 用户体验的考察
- 创新模式的考察

如果你是新用户，在学习之前，可以先做测试，标记你疑问的地方，然后根据答案中的课程索引去学习对应的内容，让学习更有目标感。当你学习完整个课程之后，欢迎你再来测验一次，巩固你的学习成果。

如果你是老用户，可以检验一下自己对课程内容的掌握程度，希望你在做题的时候，再次感受到产品思维的价值！

祝你答题愉快！

[产品核心概念测试，戳此参与>>](#)

特别放送(4 讲)



特别放送 | 深度关系与精神资源

在《02 用户体验与结婚教练》中，我提到会有两篇关于深度关系的文章作为彩蛋。

我选取了这两篇文章的精彩片段作为赏读，让你从不同侧面对一个人的精神资源，以及对人与人之间的精神关系，希望你能有更深刻的理解。

第一篇·深度关系

原标题为《关系的深度——“纸牌屋”安德伍德与克莱尔夫妇的深刻关系》，感兴趣的话可以到公众号「梁宁·闲花照水录」(ID: cafeday) 查看原文，以下为精彩节选。

春风沉醉，柳絮纷纷。走在草坪的小径里，想起《纸牌屋》第二季开篇的第一幕，安德伍德与克莱尔一起跑步登场。

《纸牌屋》的镜头里，这对夫妻独处的时候，总是在窗前一起吸烟，或者一起跑步。从来没有一个镜头，是安德伍德与克莱尔一起躺在床上，松弛随意地聊天。

克莱尔的情人亚当，是位敏感的摄影师。克莱尔拜会丈夫的出轨对象后，离家出走，到了亚当身边。两个人拥抱着入睡，醒来并不马上起身，而是依偎在床上继续聊天——这是在安德伍德身边从未见过的轻松惬意。

一般的女人，这样也就算是找到所谓的爱情了，该留在这里。

但是，克莱尔告诉亚当：我爱你只能偶尔一周。然后，继续回到安德伍德身边。

为什么？因为克莱尔与安德伍德，拥有比和亚当更为深刻的关系。

我曾在一篇文章中说过，人生重要的天分是持续快乐的地方。每个人都没办法拒绝自己真实的快乐，会情不自禁地在自己喜欢的事情上花时间，不知不觉地放一万个小时在那里。

然而，成就最高的那批人，他们还有一个比快乐更重要的天分——痛苦。

- 有人受不了自己不被人围绕着需要的痛苦；
- 有人受不了自己不是注意力焦点的痛苦；
- 有人受不了其他人在他前面、在他上面的痛苦；
- 有人受不了“我想要的那张椅子上坐的不是我”的痛苦……

向上爬、严格自律、昼度夜思、殚精竭虑……这样日复一日的日子，委实不快乐，但是驱动他们的是痛苦。巨大的痛苦，让他们无法停下来。

什么叫普通人？就是快乐没有那么强烈，痛苦也没有那么巨大。所以，他们的人生会在既定的轨道上相对平稳地运行，而不会被快乐和痛苦牵引撕扯，没完没了地折腾。

什么叫有一技之长的人？就是当他在沉下来做某件事的时候，他不厌其烦，乐在其中，完全不理睬别人的诧异或者不理解。

什么是杰出的人？就是如果他想要的那个，他得不到，他就像万蚁噬心那样痛苦。牺牲什么都可以，他必须得到他要的那个东西。

当他不再痛苦的时候，也许他超越了，也许他就此平庸了。

所以，要想和一个优秀的人在一起，就要懂他真实的快乐，懂他真实的痛苦，并且给予他能量。

《纸牌屋》里，很多男人喜欢克莱尔，喜欢她的优雅、聪慧、得体。

在克莱尔的内核，一直点燃她，推动她，折磨她的，是她自己勃勃的野心。

亚当对克莱尔说：你一直想要万众瞩目。克莱尔摇摇头说：不止，我要举足轻重。

一个女人，拥有这样野心的内核，99.9%的男人都不会喜欢，他们只想要这个女人令人愉悦的那一面。

只有安德伍德，那个穷小子，看懂了这个被野心折磨的富家女。因为他有一样的痛。对于拥有这样巨大痛苦的人，欢愉是多么的短暂与廉价。

才华与美好的肉体，确实令人怦然心动。在美好的清晨有放松的心情，一起早餐，一起散步，一起创作，确实是好生活。

可是，对于安德伍德和克莱尔这样的人，“我想要的那张椅子上，坐的不是我”的那种痛苦，令他们寤寐思服、辗转反侧、销魂蚀骨。轻松惬意的好生活，并无法安抚她如影随行的真痛苦。

唯有回到战场，回到伙伴身边，拿起武器，继续准备作战，才能让她缓解焦虑。能赢与否，天知道。但是，他们在做准备，他们在做事情，他们在一寸一寸前进，他和她在一起，这一切的动作里，她的痛苦才能得到慰藉。

这就是人与人关系的深浅远近。

安德伍德一次又一次去找年轻的佐伊，毫无疑问佐伊给了他欢愉，但是佐伊不能懂他的痛苦。

亚当一个电话、一个吻都可以令克莱尔微笑，但是亚当不能懂克莱尔的痛苦。

安德伍德和克莱尔，可以与无数人共享欢愉。但是只有他们二人，才能真实地分享痛苦。他们彼此交换了太多的能量，交换了太多的灵魂。

两个人都很难把另外一个人从自己的生命中剥离出去——这就是深刻的关系。

所以，傻白甜是不可能真正搞定霸道总裁的。因为，她可能真实地给了霸道总裁欢愉，可是欢愉如此脆弱。

两个人能否建立深刻的关系还是取决于，她是否能懂他的痛苦，两个人交换了多少能量，交换了多少灵魂。

所以，很多人一生关系里，最大的痛是与父母的关系。

论获得能量，我们的生命都是父母给的，父母的爱是一生最大的能量。

可是，当父母不能理解子女的快乐，不能理解子女的痛苦，只会向子女提出一些角色化的要求，那种生生疏离的痛苦，其实并不是一起吃一顿年夜饭可以慰藉的。

第二篇·精神资源

原标题为《一个人的精神结构和他的精神资源》，感兴趣的话可以搜索公众号「梁宁-闲花照水录」(ID: cafeday) 查看原文。原文末尾有书目推荐，以下为精彩节选。

上个月，陪父母在欧洲旅游了一个月。其间，读了一篇文章，分析伊丽莎白一世与慈禧太后这两个女强人的差别。两位都是执政能力超强的女子，单身主政国家 40 余年。

伊丽莎白一世统治近半世纪，英国成为欧洲最强大的国家之一。英格兰文化也在此期间达到了一个顶峰，涌现出了诸如莎士比亚、弗朗西斯·培根这样的大师。同时英国建设了航海能力，并开始确立了在北美的殖民地。

伊丽莎白一世统治时期，在英国历史上被称为“黄金时代”。

而比伊丽莎白一世晚生 300 年，咱们中国的慈禧，用了一生的手腕与智慧，维持国家的封闭与思想的禁锢。

那篇文章说，两个人的第一个不同，是“精神资源”。

伊丽莎白童年的教师，是英国文艺复兴时期著名人文主义者罗杰·阿斯卡姆，伊丽莎白懂六国语言，她的精神资源中有亚里士多德、凯撒、哥伦布……

而慈禧的精神资源，是《资治通鉴》，以及戏文比如《挑滑车》、《四郎探母》……这些内容形成了咱们当时最高统治者的世界观与精神结构。

为什么家庭环境对人一生的影响，远大于他在学校里收到的教育？因为，家庭与家教，给了一个孩子影响他一生的做事习惯与精神资源。

有些家长怕影响孩子学习成绩，不许孩子看课外书。但孩子成人之后，一生的所有重要决策，不是基于数学考 90 分还是 60 分，而是从幼年开始，你有意无意提供给他精神资源。

精神资源将形成他的精神结构。精神结构会主导他一生的好恶感与羞耻心，他的愿望、梦想与恐惧，

从而影响他后来所有的决定。

在塞尔维亚到里斯本的路上，博客中国的甜夏让我推荐 5 本书，我微信回了《三体》、《新宋》、《光荣与梦想》、《失恋排行榜》、《对冲基金风云录》。

《三体》的故事，很多朋友几乎都非常熟悉了。

《三体》给了个黑暗的结局，作者大刘的那段描写看得我思绪澎湃。地球上的人类目睹太阳在眼前熄灭。然后站在木星上的地球人，眼睁睁再看着地球被碾轧成一幅画上的一点点蓝色，最后整个太阳系毁灭了。

太阳系毁灭以及地球人基本灭绝的直接原因，是一个叫程心的美女。当时，她拥有人类世界的最高权柄，但她连续两次做出了错误的决策。最后，覆水难收。

女主角“程心”，我觉得像慈禧。

以一个成熟的人揣摩慈禧，她不会是那些传奇故事里被妖魔化的样子。她手下的大臣，有曾国藩、左宗棠、李鸿章、张之洞、袁世凯……这些人每一个如果出现在汉末、唐末、宋末、明末，都可以只手遮天、主导废立，但在慈禧手下数十年，无人起不臣之心。

慈禧的权术与个人魅力可见一般。

程心也拥有倾倒“云天明”与天下选民的魅力。

可是，程心与慈禧，拥有可以左右人心的魅力。但她们并不具备在宇宙生存竞争中，带领一个知识与技术不占优势的种族，劈开红海断腕而出，开辟自己的生存空间的精神结构。

无论程心还是慈禧，共同的精神特点是——“苟安”。

曾和一个 NASA 的职员聊《三体》，他说：

《三体》里程心做出了两个重大且错误的决策：放弃对三体人的威慑，放弃曲率飞船研发。这是因为她的精神世界，只有她当下眼睛可以看到的那么一点点。她只会基于避免让自己小小的精神结构感到痛苦，而做出决策。

而书中地球人，温顺地、麻木地接受了这个必然导致种族灭亡的决策。大家选择了当下的苟安和谐，不去想子孙将被毁灭。

大刘写得出质子七维空间的展开，写得出太阳系毁灭的凄丽。但他写不出，百年后在更高的地球文明里，重大公众事件的决策如何组织和执行。

也许，这也是我们的精神资源，导致了精神结构的整体缺欠。

梁宁·产品思维30讲

从第一个用户到第一桶金

版权归得到App所有，未经许可不得转载。



大师课
梁宁
著名产品人



特别放送 | 赚钱的事与值钱的事

一年辛苦，春节假期，忙碌的你总算能休息几天。空闲下来，适合思考一下新的一年，新的方向。

我给你奉上一篇我公众号的旧文《赚钱的事与值钱的事》作为彩蛋，来和你讨论一个值得掂量的问题：赚钱的事和值钱的事，有什么区别？

希望在新年伊始，对你有所启发。

赚钱和值钱是两件事

赚钱的事与值钱的事，往往是两件事。创业的痛苦很大程度上来源于此。

《穷爸爸富爸爸》里有个故事：

一个村庄里没有水，村长就委托两个年轻人给这个村庄供水，让村民向他们支付费用。

第一个年轻人艾德，马上买了两只大桶，每日奔波于 10 里以外的湖泊和村庄之间，立即就赚到了钱。

另一个年轻人叫比尔，自从签订合同后，他就消失了。

半年后，比尔带着一个施工队和一笔投资回到了村庄。过去半年的时间里，他做了商业计划，找到了投资，注册了公司，并雇用了项目施工管理的专业人员。之后，比尔又花了一年多的时间，修建了一套从湖泊通往村庄的供水管道系统。

清水从水龙头中涌出的那个瞬间，艾德的生意被摧毁了。在比尔建设管道的期间，艾德赚了一年半的钱。

这个故事还是挺形象地解释了，赚钱的事与值钱的事的不同。

两者的区别

赚钱的事，核心是当下的利差，现金现货，将本求利。

但是，你赚钱的时候，别人在设计一个更大的结构覆盖你。当比尔的水管接通，艾德愤怒妒恨、哭天抢地、找村长都是没用的。

一个时代结束了，就是结束了。所谓“互联网+”对传统企业的进攻，大致如此，传统企业也无法逆转大势。

而值钱的事，核心是结构性价值，它的兑现时间在某个未来。

如同，比尔的供水系统，在拧开水龙头，清水流出之前，他所面对的是日复一日的现金消耗，以及所有人对他无尽的质疑——我们到底能不能完成这件事，接通水，赚到钱？

从投资人角度看比尔的水管项目，投资人首先要对市场需求与供给能力、成本结构、市场变化概率进行评估，然后估值、投资，最后收益分成。

市场需求有多大？

没有水管之前，艾德每天从湖中打水运到村里，村里的人不一直是这样过的吗？

但是有了水管，就可以规避因为艾德某天身体不好或者家里有事，导致的供应不稳定。人们可以 7*24 小时用水，还可以洗澡、清洗房屋，用水的需求大大扩大了。其实人们有各种使用水的想像力，只是之前供应能力被限制而已。

你需要用变化中的视角，看市场需求的大小，以及投入的成本是否有价值。

风险与结构价值

村中是否有尚未发现的水源，其实可以打出井水，然后建同样的管道和比尔竞争？

比尔的策略应该是在地下水没被发现之前，先击垮竞争对手艾德。如果有人发现地下水，就应该果断兼并这家新公司，以垄断供应能力。

所以，曾有创业歌谣“C 轮死、D 轮合”来描述美团点评、滴滴快滴的合并故事，其实都类似于湖水兼并井水。

整合行业的供应能力，是为了避免在市场容量大致确定的情况下，同质化竞争降低企业利润。

还有什么风险呢？地下水脉突然动了，湖干了、井枯了，这属于天灾，算倒霉。

但如果水管开通之日，突然收到通知，说这个村庄的位置属于三峡淹没区。一年后，整个村庄将被淹没进入水库之底，所有村民都要在一年内搬迁走。

这就是比尔设计的结构，败给了一个更大的结构，所有人都白干了。

就像 O2O 大战中，那些做了个 App，然后围着某个小区殷勤服务的 O2O 小商家，一年之后，灰飞烟灭。

在每个新生的领域，我们都将看到无数结构的挤压和整合，直到形成一个坚固有效的大结构。如同美团之于千团大战。

这也大致解释了，为什么京东不赚钱，但是它值钱。

京东在这个过程中，建设了一个巨大的结构——以京东物流能力为代表的京东整体的智能运营系统。京东值钱的是这个结构。

就好像在这个故事里，比尔拥有的是那个沟通湖泊与村庄的供水系统，湖泊并不是比尔的。

京东一直亏钱，但是它的结构一直在扩张，不断覆盖更大的空间，并且它的系统效率也从未被其他电商超越。这就是一个不赚钱的公司，真正值钱的所在。

能够看清一个更大的时空里，产业结构模式乃至社会结构模式的变化，就是战略能力。

所以，2003 年，30 出头的丁磊成为中国首富。为什么？

因为，中国有 14 亿人口，10 年之内，一定会产生 5 亿以上网民。这样一个即将爆发的巨量市场，在 2003 年的中国，还没什么像样的互联网公司。

那时的丁磊，如同十六世纪登录南美洲的西班牙人。那群人在西班牙也许不算太厉害，但是在广袤的南美，他们没有对手。

UC 浏览器

再讲一个关于赚钱和值钱的真实故事，这是好久以前，UC 浏览器的故事。

2004 年，几个搞技术的兄弟，在智能手机时代前，就开发出了 UC 浏览器，功能是可以用手机浏览网页。他们几个通过给移动公司开发定制版本，赚了一些钱。

当时还在联想投资的俞永福发现了这个项目，他告诉几个兄弟，这个项目有价值，但是你们的做法不对。

俞永福在和雷军沟通这个项目的时候，雷军的建议是：

既然你对这件事的战略想得这么清楚，你就应该加入，亲自把这个战略实现。你去和兄弟几个谈，你加入，你当 CEO，他们几个管技术产品，你负责战略、融资、市场和 BD。

2006 年 12 月，俞永福和雷军的投资一起进入了 UC 浏览器。现在看，那是多么凶险的时刻。

就在 1 个月后的 2007 年 1 月 10 日，乔布斯发布了 iPhone，宣告了智能手机时代的来临。UC 浏览器属于智能手机时代之前，功能手机上使用的软件。那一刻，功能手机和功能手机上的软件们，集体被判了死刑。

灭顶的洪水已经涌动，正在流向比尔的村庄。

但是，俞永福利用他熟悉资本和宏观战略格局的优势，快速融资，搭建精英 BD 团队，与手机厂商、移动公司合作，在智能手机还没有普及的最后 3 年窗口期，把 UC 浏览器的装机量扩大了 100 倍。

这之后，UC 浏览器从一套套订制赚钱的软件系统，变成了一个移动互联网的流量平台。功能机灭顶前，UC，上了方舟。

雷军投资

说到雷军，我最感激他的，还真不是 2008 年他投资我创业。当时年轻不懂事，拿人家钱拿得理直气

壮。

投资我一年之后，雷军问：公司还有钱吗？

我说了个数字。他很吃惊，问：“为什么还剩这么多钱？”

我解释因为这是自己第一次创业，不是很有信心，怕还没来得及把产品做好，钱就花光了。所以，以战养战。一边做旅游网站，一边还作点广告公司的生意，帮旅游城市、旅游景区做宣传策划赚点小钱。

我看雷军眉头紧锁，于是像报告成绩似的说了，现在有多少个景区和城市的广告语都是我写的。

雷军说：

“梁宁，以你的才华，如果你想做广告，你大可以加入任何一家大广告公司，去做一个最优秀的广告人。但是你现在创业，要做的是一个互联网产品。作为创业企业，最核心的资源就是 CEO 的精力。你就应该全力以赴，把 100% 的时间和精力都用上去，把这个互联网产品做好。我建议你不要再分精力去赚这些小钱。剩下多少钱，花完为止，看你能不能把你构想的产品做出来。作为投资人，我宁愿承担资金的损失，也不想看到你抱着一个小广告公司，耽误时间。”

这是我受益最大的一次谈话。极其感谢雷军。非常感谢。

本讲小结

做赚钱的事，还是做值钱的事，都有窗口期，时代总是在变。

赚钱的事，难在收手。好似股票要抛出，才能论输赢。

而做值钱的事，难在看清存在于未来时空运作的新产业结构，然后全力以赴，以最快的速度把它搭建出来。定战略、配资源，说服、说服、坚持、坚持、整合、整合，死扛到结构开始运作并全量覆盖的那一天。所以，做值钱的事，更难。

创业者最难的，是苦苦坚持时的心理负担：放弃赚钱的机会，初衷不改，想搭个大系统成为大企业，结果中途败了，成了骗子。

唉，创业维艰。

最后，祝你新年快乐，在新的一年里，能做适合自己的事。

本文曾发表于梁宁微信公众号：梁宁-闲花照水录，微信公众号 ID：cafeday。





直播：找到你的原点

上周四，我在得到直播间做了一次直播，直播的主题是《如何把自己打造成一个好产品》。我把直播的主要内容整理成了彩蛋，分享给学习这门大师课的你。

1. 原点

2017 年，我有一个让我自己人生豁然开朗的体会，所有荣誉都是暂时的，真正会祝贺你的是少数人，只有鄙视是永恒存在的。

在别人鄙视你，别人认为你没资格做这件事的情况下，你怎么去实现自己的梦想呢？这也是我想跟你分享的：如何把自己打造成一个好产品。

成功是偶然的小概率事件，人生更多的时间都在黑暗中摸索。你怎么做到在黑暗中不放弃自己，并且在黑暗中发芽？

我想讲两点，第一点，如何不崩溃；第二点，成功是什么样子的。

想要不崩溃，我们每个人首先要找到自己的原点。

就拿我自己做《梁宁·产品思维 30 讲》这门大师课作为例子。2014 年，我开始写公众号的时候，一个编辑突然跟我说我有写作天分，我自己都吃了一惊。我们用五层用户体验来分析这件事。

写作天分这件事，抛开最外层的感知层不算，从角色框架来看，我是程序员出身，写了十几年代码，跟写作天分没有任何关系。但从资源结构层来看，我在互联网行业二十多年的从业经历、持续思考和人脉结构，构成了我特有的知识结构和精神资源，这些成了我写作天分的思想养料。

再看能力圈，我从程序员到创业者，再到投资人，还跨界做了编剧和制片人，是一直挑战自己能力的“斜杠青年”。每一次能力的挑战相当一次重启，训练着我的心智。当你知道挑战一种新能力是怎样的一个过程后，当你再遇到困难，你就不会轻易中途放弃，能管理好你的预期、情绪和意志力。

前段时间流传很广的文章《人到中年，职场半坡》，有大公司的职员因工作出了问题而弃世。人的情

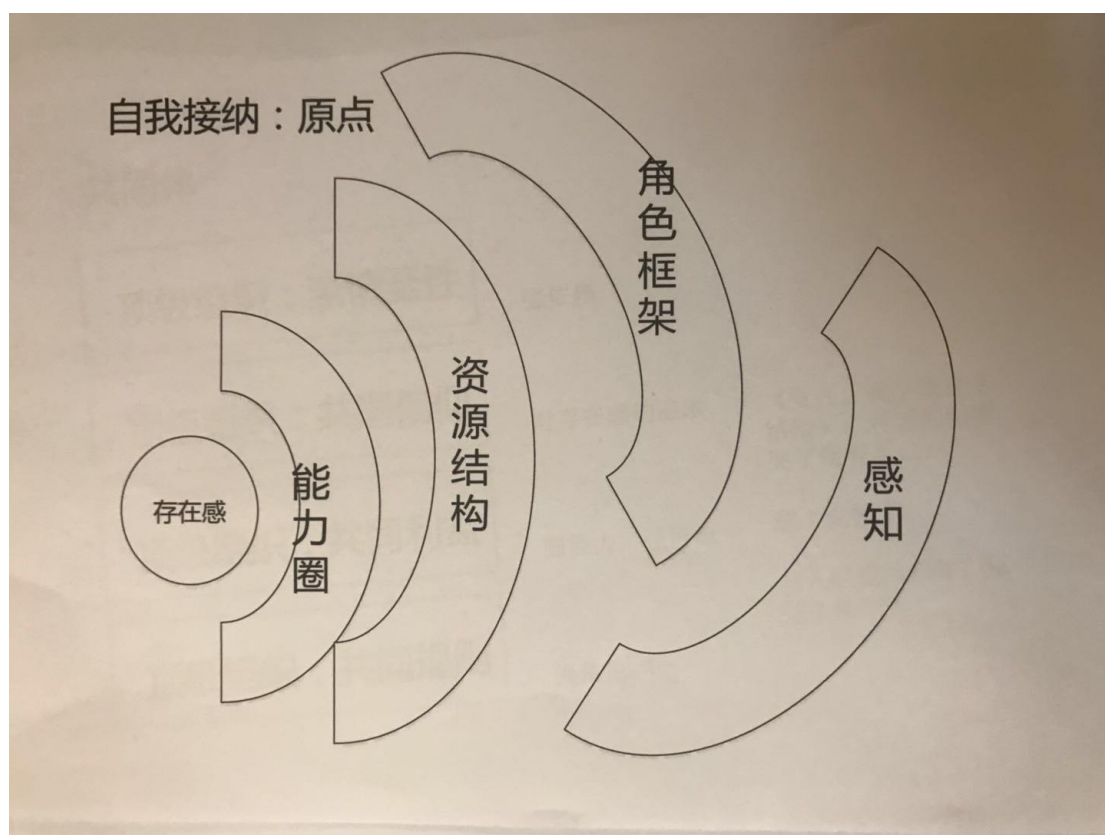
绪是底层的操作系统，他的能力只是上面一个个的 App。不是他不懂要珍爱生命的道理，而是当情绪操作系统崩溃了，能力是不起作用的。

你的情绪操作系统，就是你人生的原点。

我曾经为了筹备这个大师课，半年不见朋友、不聚会，隔绝社交，当时有一种感觉是“沉入生活的水底”。即便如此，我能感受到写作带给我的快乐。这是我做这门课的原点，我最内核的存在感在这里得到了安放。

人的感知层的样貌会变化，身份角色会变，所拥有的资源也在变化，能力圈也会不断拓展。但如果你没有找到让你快乐的真实原点，你的存在感会无处安放。

即便你此刻生在黑暗的泥土中，最重要的事还是要找到自己真实的原点，找到什么样的事情让你快乐。



2. 共同体

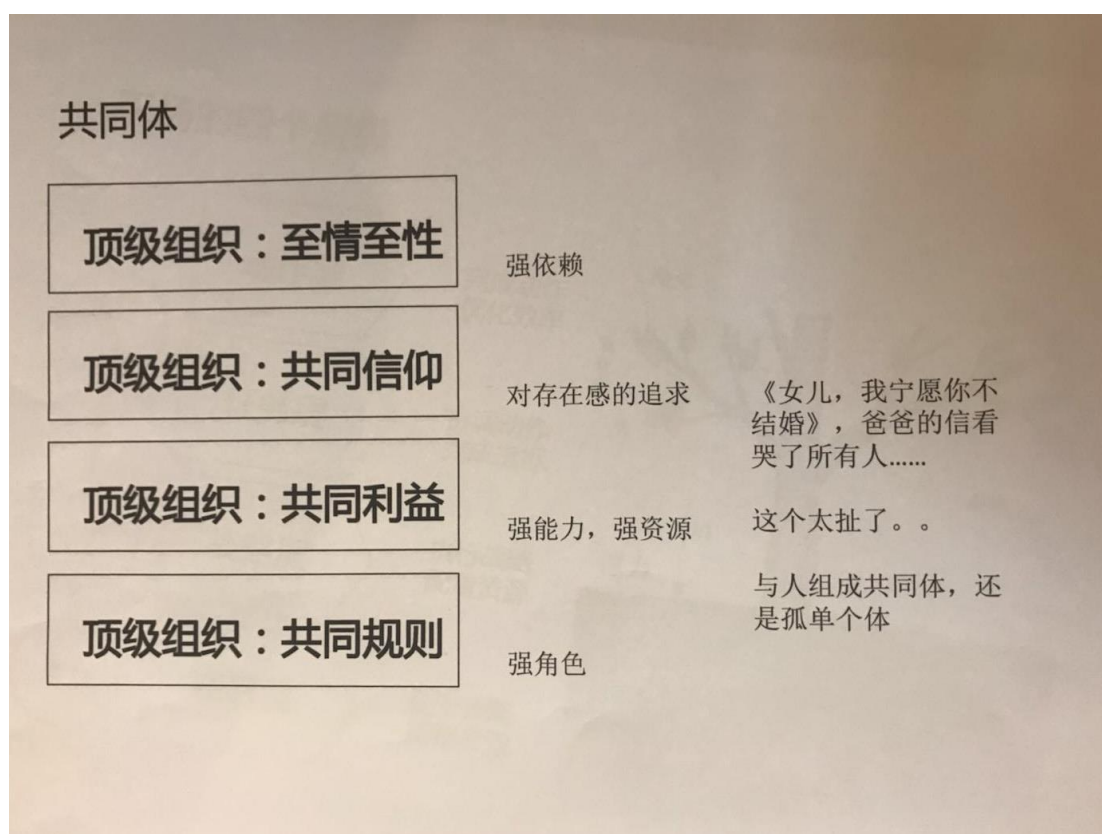
人活在世上，天然地会和其他人组成共同体，共同分享利益，分担风险。

我们都知道阿里做组织很厉害，马云曾经分享过他的组织观：“三流的组织靠共同规则；二流的组织靠共同利益；一流的组织靠共同信仰。而最典型的好组织能做到至情至性。”

马云提出的顶级组织是团队之间按照至情至性相处，不按照暂时的对错，不按照暂时的利益有没有公平分配，包容、理解各自的价值观。

如果能形成这样的共同体，它会是帮助你走过人生至暗时期的非常重要的保护和屏障。我们也需要学习如何获得、经营这样的关系。

如何通向成功？首先要不崩溃，其次还要和他人建立互信机制。



3. 四个层级

动作层：这一层指大多数基层员工。

这一层的人只需要对一个具体动作负责，通过不断重复练习来使动作完成得更好，效率更高，但不必为任务的结果负责。

任务层：这一层是部门经理或者总监。

他们要负责协调完成所有的动作，并且协调来完成一个任务，实现任务指标。这一层的核心要求，是你要对业务熟练，能够完成任务指标。

战略层：战略层是公司副总级别，他们的工作是执行战略、配置资源。

再大的公司，资源都是相对不够的，马化腾被问到会不会买 10 亿美金的公司时，他的回答是：“地主家也没有余粮。”战略层需要带着士兵打仗，不断调整战略，应对变化，寻找资源。

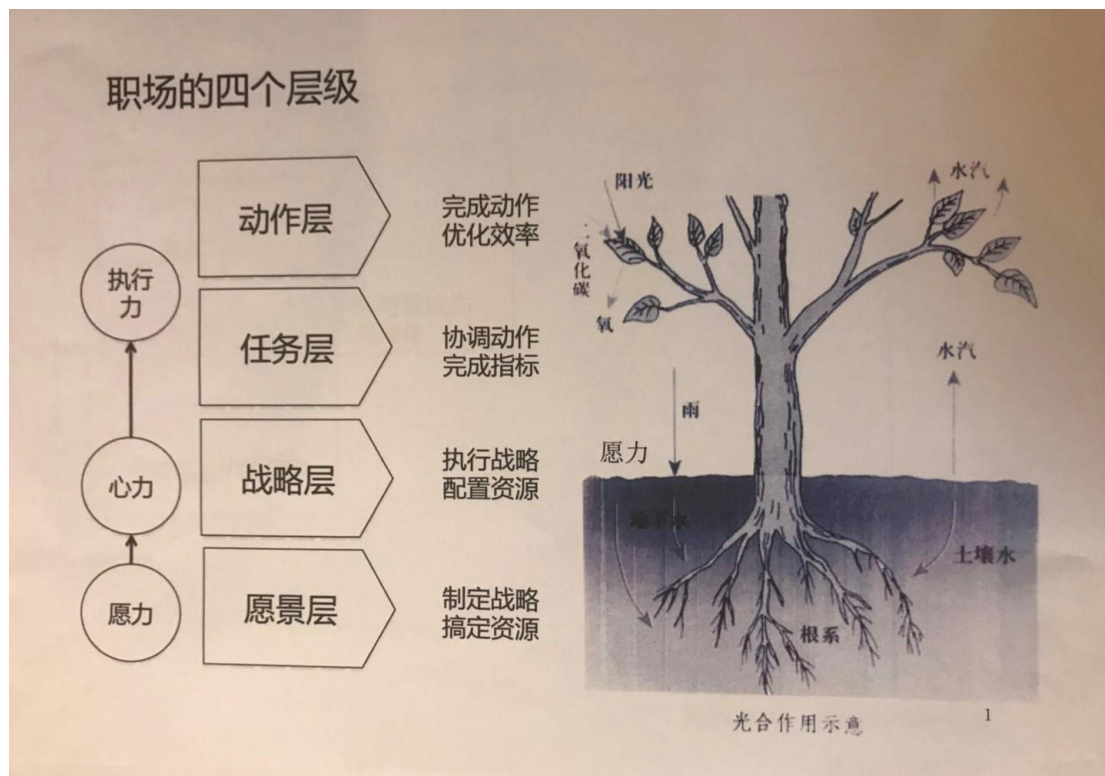
战略层对人的核心要求是心力，要有心力去承担压力，甚至委屈自己、委屈别人来完成战略。

愿景层：这一层的工作需要 CEO 来做。具体的工作就是制定战略，搞定资源。

比如亮剑的李云龙就是做军队的愿景，找钱、找资源、招兵买马，带着大家打仗。即使战斗到只剩他一个人，他还是能重新招募起一支队伍。这件事令人震撼，创业是募集别人的时间和精力，李云龙募集的是别人的命。

我曾经写过一篇文章《赚钱的事与值钱的事》。说的是创业者想整个大招一举成功，但如果中途失败就成了骗子。

其实每个创业者都承担着这样的压力。好比动物世界的羊寻找草是容易的，但是它可能会被食肉动物吃掉。食肉动物看起来威风没有威胁，但是捕猎是比吃草更艰难的事，需要你去拼搏奋斗。



4. 点线面体

我在第二模块花了两讲的时间讲了“点线面体”，这里我还想补充一点。

我们有的时候对一个“点”过于关注或过于苛求。但你会发现，你一生的幸福来自于自我接纳，否则你天天都生活在自我谴责、自我责备之中。而一个自我指责的人，也往往容易指责别人。

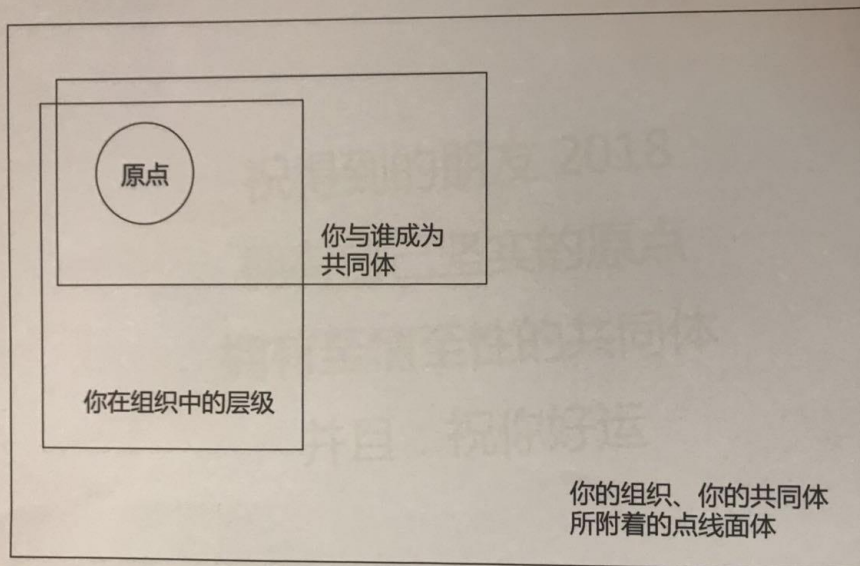
自我接纳，就是我知道我的原点是什么，即使失去一切，还可以从原点重新出发。

我们正处在大国崛起的时代、互联网崛起的时代、产业升级的时代、中国消费升级并引领世界的时代。

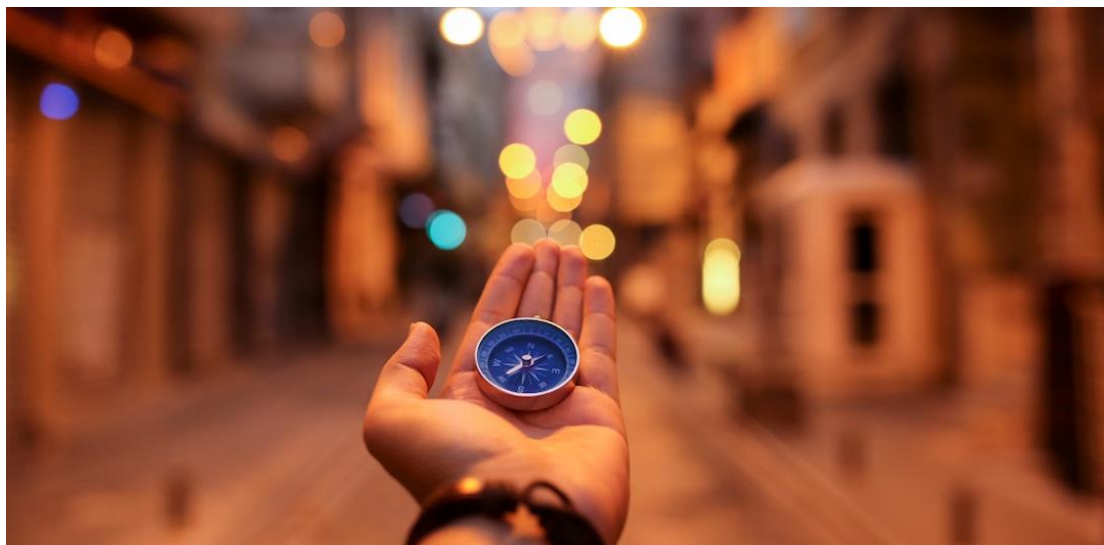
在新的“点线面体”中，找到自己的位置，找到组织的位置，找到共同体的位置。找准位置发力，我们会乘势而起，顺势而为。

这个过程，你要在波峰、波谷的反复不确定的颠簸中，保证自己不崩溃，并享受这个过程给你带来的快乐。

点线面体



千金难买我乐意
自我接纳，彼此接纳最重要



导读 | 《梁宁·产品思维 30 讲》学习指南

文 / 得到 App 团队

你好，欢迎来到《梁宁·产品思维 30 讲》。

你现在看到的这门课程，是由著名产品人、湖畔大学产品模块学术主任梁宁开设的课程。

这门产品思维课，主要有以下几种分析方法：

- 从心理学出发，洞悉人性；
- 内部视角，一手真实商业案例；
- 一线产品经验，工作思维精髓。

所以这门课程，既是一堂产品思维课，更是一堂适用于人生和商业的底层能力课。

欢迎你走上产品大师之旅。

学习目标：

1. 了解产品**核心概念词**；
2. 掌握产品核心**工作方法**；
3. 理解**产品思维**，受益终身。

第一部分是“**微观视角**”，包含一个模块：

模块 1· **同理心**，引入心理学的概念，剖析人性；

第二部分是“**中观视角**”，也就是日常产品工作视角，分为三大模块：

模块 2· **机会判断**，一套底层思维，三个具体方法，发现机会；

模块 3· **系统能力**，四个步骤，打造个人、公司核心能力；

模块 4 · 用户体验，五大具体方法，优化你的表达界面和产品体验；

第三部分是“宏观视角”，包含一个模块：

模块 5 · 创新模式，五个创新模式，洞悉顶级公司的创新战略。

▽知识结构图▽



案例分析 | 新人群、新消费、新商业(6 讲)



新人群：移动互联网与匮乏人群

本文是根据梁宁在「得到直播间」做的“新商业案例”系列直播整理而来，系列直播一共三期，分别围绕“新人群”、“新消费”、“新商业”展开。第一篇主要针对“新人群”这一维度，分析了抖音、拼多多等案例的用户红利。

我写了一篇爆文《一段有关国产芯片和操作系统的往事》，一个业内朋友告诉我，这篇文章有几千万阅读量，统计数据表现出来具体的打开场景非常有趣，主要分三类：

- 微信场景阅读打开有一千多万次；
- 今日头条场景有一千多万次；
- 浏览器场景有四千多万次。



移动场景

微信

头条

浏览器

我听完后第一反应是百度不妙，因为在这之前，几乎所有的流量渠道都是百度的。

在 PC 时代，百度是收割互联网所有流量的大杀器。但今天却是微信场景、头条场景和浏览器场景分庭抗礼，而百度只占浏览器场景中的一部分。当时最大的社区百度贴吧，现在的日活（产品每日活跃用户数）不到抖音的一半。

移动互联网带来真正的变化

为什么今日头条能那么强势地挑战百度呢？一个很重要的原因是，在移动场景下，百度没有根据变化提升它产品的使用频率。

微信、头条都在建设自己的资源，而百度还只能收割传统互联网。微信公众号主力构成的微信内容生态，头条建设的内容生态，都是不供百度抓取搜索的。

搜索只是获得内容的一种方式、一个工具。内容在谁那里，谁在带动整体内容优化，谁在致力于建设内容，谁就会是内容领域的大赢家。

我们可以开个脑洞想一想，假设在移动场景下，所有智能手机向右一滑就会打开一个搜索界面，那么所有的手机厂商、硬件厂商都可以打击百度，他们还要不要跟百度合作？

但是如果换一个公司，这个情况就大不相同了。如果换成谷歌，手机厂商们还会继续跟谷歌合作吗？你要知道，安卓可是谷歌的，手机厂商底层的操作系统都是谷歌的，请问谁敢不跟谷歌合作？

在《产品思维 30 讲》的 **第 18 讲《用户体验的五个层次》** 里，我专门讲过在几个搜索相互竞争的时期，百度是怎么赢的。



图来自公号“比特脑洞”的盛少

- 你接触一个产品，用户体验的第一层是感知层。

不管是谷歌、雅虎，还是百度，一个搜索引擎，你感知层呈现的都是搜索框，所有产品都是一样的。

- 第二层是角色框架层。

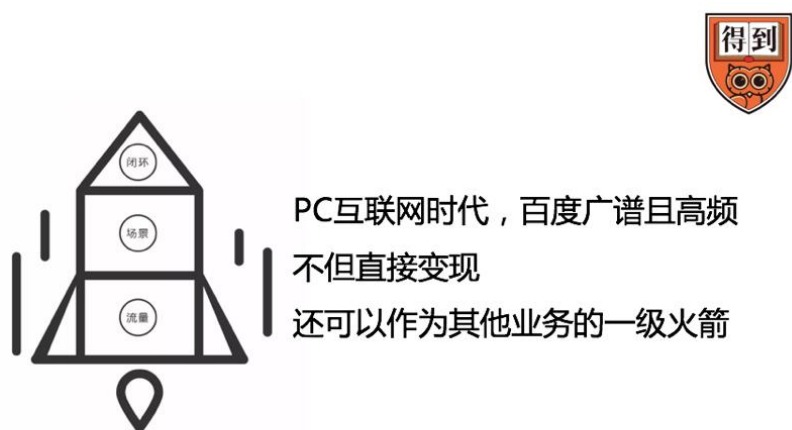
不管是人和人之间的交互，还是产品页面的调用，我们能够获取的内容、知识、服务是被角色和框架所限定的。曾经有一个百度内部人说，平均每十次搜索中，大概有七次会导向百度的内容池。这一层，百度能够提供的信息更密集，用户感知更好。

- 第三层是资源结构层。

2000 年年初，谷歌和百度在中国市场竞争。当时中国互联网上的内容还非常少，整体水平也不高。搜索引擎要同时做到，页面打开速度快、不崩溃，且很容易搜索到目标内容是不容易的。

在整个中国互联网资源都不够多的情况下，百度动手去建设了自己的资源，百度贴吧、百度知道形成了很好的内容池。百度再利用自身强大的服务器运维能力和系统架构能力，给有内容能力的人提供了一个放置自己内容的地方，使得他们不需要自己做网站，不需要考虑服务器运维这一系列复杂的问题，只需要把自己的内容做好就可以了。

而且以谷歌清高、正直的风格，如果搜索结果中百度贴吧更合适，它就会倾向于把结果导到百度的体系里去。在资源结构这一层，就搜索这一项业务，百度已经胜出了。



互联网企业经常会使用三级火箭的方式来打造整体企业运作模型。例如第一级建立自己的势能，第二级构筑商业场景，第三级实现盈利目的。

在 PC 时代，百度几乎是所有流量的入口，这是它强有力的一级火箭。但是到了移动时代，百度“流量入口”的价值被一再分割，一级火箭的基础不再牢靠。

“匮乏人群”

因为移动场景的业务特性，互联网产品对频率的要求已经发生了变化。另外一个核心变化是人群的变化。

在这里我提一个词，“**匮乏人群**”。

“匮乏”其实是每个人都会有感受，对一件事情的渴望以及永不满足。“匮乏”的感觉对每个人来讲应该都是糟糕的，我们希望摆脱、忘记它。

我是怎么认识到这个“匮乏”的群体的呢？2015 年，我一个腾讯的前同事做了一个高利贷的网站。他将贷款金额限定在 100 到 2000 块之间，还款期限设定为一个月，超过一个月部分收取 30% 的利息，虽然最后坏账率达到将近 30%，但却依然很赚钱。

他抓取数据后做了用户画像，发现这群人的借款原因，就是差一个星期或者差十天发工资了，手上没钱了。而且不只是他没钱了，他的整个朋友圈都没有钱。他要借钱的时候，他身边的人都要借钱。你

可能不知道借不到一百块钱是什么感觉，但是他们在这种情况下，就是借不到一百块钱。



悖论：我们应该为比自己牛逼的人服务

我听完觉得非常震惊，后来又和荔枝电台的创始人赖奕龙作交流，他也发现了这个所谓的“匮乏人群”。他给我讲了一个在荔枝上发生的故事，有个人在荔枝电台的 BBS 上发了自己手机号，说：

“今天我生日，有没有可以祝我生日快乐的朋友。”

结果这一天，大概有两三百个人给他打了电话或是发了短信，祝他生日快乐。如果有这么多我们不认识的人给我打电话，我们可能会觉得特别烦，但这个人却感动得哭了。他跟赖奕龙说，这是他过得最幸福的一个生日，这一天他收到了很多陌生的电话和短信。

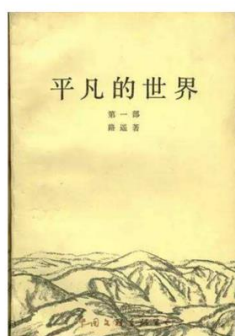
赖奕龙事后评价说，“这就是人和人的不一样。”因为你是满足的，所以多给你，你就觉得是骚扰。但是有人是匮乏的，他就需要别人给他。

在城市里工作生活了很多年的人，基本上几百个好友是有的，而且这几百个好友在朋友圈给你提供的信息是相当优质的。对我们来讲，微信上有足够多的信息，它可以是一个足够高频的应用。

然而，微信今年 3 月份公布的数据显示，全国所有微信用户平均好友数大约是 130 个。如果把微信的通讯录好友删到 130 个，你的朋友圈还会剩下多少内容？

这就是中国大多数人的一个处境：“匮乏”。

大多数人手机上只有不到 130 个联系人，绝大多数还是不咸不淡的人，他很难通过社交渠道获取充足的有价值信息。这时候如果有一个 App 不停地给他发信息，告诉他什么东西有趣、发生了什么事，对他来讲可能不是骚扰，而是关怀。



匮乏者的世界
广谱用户的世界

- 把微信删到130个好友

用户心智的争夺

我在课程中讲过，产品设计分为四大模块：

- 第一个是战略选择，你在点线面体四个维度如何去选择。
- 第二个是用户洞察，同理心，包括用户体验的设计。
- 第三个是系统能力建设。
- 第四是用户心智的运营。

手机百度和今日头条之间的比拼，首先是用户心智的比拼。

在用户心里，百度的定位就是搜索。不需要搜索的时候，我们不会想要打开百度，对用户来讲百度就像是一本字典。头条的用户心智不一样，头条更像是一本小画书，没事可以翻一翻。这是两种频率完全不同的场景。

我在对用户画像的描述里解释过，“大明”是知道自己要什么的这类人，“笨笨”是不知道自己要什么的这类人，“小闲”就是需要打发时间的这类人。百度是服务“大明”用户的网站，所以它的搜索做得很强，我需要什么就上来找到最适合我的。头条更多的就是服务“小闲”用户，用内容来打发时间。

高频战场

接下来，我要谈到一个关键词“高频”。以前我们用电脑，一天打开百度四五次，每次搜三四个页面就是高频了。但手机 4G 网络出现后，让我们对高频做出了完全不一样的定义。你可以想一想，你每天打开多少次手机，又刷多少次微信？

很多 PC 场景下的高频应用，在移动场景下已经变成了一个低频应用。曾经百度是 PC 场景下最高频的应用，但在移动场景下，百度已经不再属于最高频业务的范畴。

战略选择：三级火箭



高频打低频



如果抖音做游戏。。。

在我的《产品思维 30 讲》里有一个概念叫确定性。现在大家用产品越来越没有耐心，没耐心的另一面就是要求“有确定性”。

假设一个视频不到一分钟，你可能可以看下去。但如果超过三五分钟，你就有不确定性的压力了，会

想到底要不要打开。

快手做了一个很好的定义，它将短视频时间长度限制在 57 秒内，即视频的作者一定要把他的核心内容、他最有价值的信息在十几秒之内展现出来。把高信息密度的内容，封装到不到一分钟的视频内容里，用户的使用体验也会很好。

快手看上去是横空出世，但其实在这之前它有极其深厚的基础，主要是两方面：

- 一方面来自于张栋和宿华的深度学习的算法引擎；
- 一方面是快手积累了多年创作用户。快手 GIF 前期积累了，能够做动图有创意能力的一万个初始用户。一上手就拥有一万个有原创能力的用户是极其不容易的，这才有了我们看到的快手奇迹。

去年我和曾鸣一起拜访快手，宿华介绍说快手当时是日活一亿用户，使用时长约一小时。出来之后，我就跟曾鸣讲这是快手的顶，很难再长了。我觉得快手会遇到用户动力不足的原因有几个：

第一，低水平文化没有学习吸引力，低水平文化的生命力其实是有限的。

例如很多人在做广场舞的 App，但是到了 2016 年，所有广场舞 App 的用户数都在下降。广场舞曾经是蓬勃而起的大妈标配，很多人觉得只要大妈们依然健康，广场舞就应该永远长盛不衰。为什么这些 App 流量会下降呢？因为智能手机下沉，大妈们有了其他消遣，她们的空闲寂寞有了更多可以安放的地方，分流了广场舞人群。

第二，从快手产品的流量分配机制上来讲，宿华的理想是平均主义，人人都有机会，而不是大 V 主导模式，他认为这样给了普通人更多的机会。但在互联网上，一个人可以成为大 V 是因为他有更强的创造力，互联网在这一点上是绝对公平的。但在快手，并不给具有特别强的创造力的人以特别的机会，所以更强的人一定会被迁移到其他的平台上去。

基于此，我不认为快手在达到一个用户规模以后，用户动力还能够持续保持。

仔细想一想，我们为什么会打开快手或抖音？真的是为了记录自己的人生吗？不是，谁会那么严肃，我们是为了解闷。

大多“匮乏人群”没有你想象得那么有钱，没有想象得有那么多信息来源。对于更多闲的人来讲，我相信他们使用抖音比使用微信高频。他们闲了，可以两分钟刷刷抖音，但刷微信却可能没人理他。

所以，今天不要看谁大谁小，只看谁更“高频”，“高频”的产品一定会有更多的机会。基于这一点，“头腾大战”不是一个简单的你封闭我我封你的战争，而是一个在争移动互联网上谁是最高频的业务。





新消费：小米现象与新商业启蒙

本文是根据梁宁在「得到直播间」做的“新商业案例”系列直播整理而来，系列直播一共三期，分别围绕“新人群”、“新消费”、“新商业”展开。第二篇从“新消费”的视角，剖析我国正处于消费升级这个大时代趋势下，会有哪些机会和问题。

这个时代，是一个消费升级的时代。在这个消费升级里，是新商业、新消费和新生活的三级联动。

消费升级：我们的时代与我们的机会



彼此的驱动循环往复，所有的东西都值得重做一遍

消费升级：我们的时代与我们的机会

新生活需要新消费，又催生新商业，这个变化总是一环一环，循环往复，不断催生的。新生活都包括哪些内容呢？

1. 新生活

首先是人口升级。1990 年出生的人都已经 28 岁了，70 后、80 后已经步入中年人的阵营。曾经在消费产品里为中年人准备的产品，不管是消费品牌也好，还是消费品的特性，势必是不满足这部分人的消费需求的。所以，人口升级使大家的心智模型、情感需求、认知都改变了。

第二是信息升级。人和人之间去建立沟通，商家和用户之间去建立沟通的方式不一样了。

第三是场景升级。不断有细分新场景出现。曾经中国人就一双旅游鞋，上班也穿，出去玩也穿，聚会也穿。现在我在不同的场景，会配不同的衣服，会有不同场景消费等等。

第四是消费能力升级。我们的收入在发生变化，各种消费金融产品也在发生变化。

2. 新消费

当我们的生活、人群构成、信息的交流获取和交流方式，我们进入的消费场景，以及我们的消费能力都发生了变化，过去的商业所提供的东西肯定是不能满足现在的需求的。跨境电商就是伴随这个趋势的典型行业。

3. 新商业

新生活和新消费就一定会催生新商业。中国的新商业可以分为四点：

- 新用户：因为信息能力的变化，而让你获得新用户。这些完全是新的领域，比如说快手、抖音、拼多多，它们得到了以前没有得到的用户。
- 新国货：像现在的化妆品，国货之光开始起来。
- 新零售。
- 新制造：工业 4.0、机器人红利、工程师红利等等。

社会是连续的，但你会发现有很多断点存在。我们的生活是不是已经在发生变化，我们的消费需求是不是在发生变化，商业是不是在发生变化？新商业、新生活、新消费、新制造，还在循环往复。

我们今天看到的所有东西，四五年之内有可能都需要重做一遍，这里面孕育了数不清的创业机会和产品机会。

2016 年，我跟着曾教授去研究网红电商，我们的第一个问题就是为什么美国没有网红电商？接着我们还发现美国没有消费升级，美国的消费升级是 1920 年完成的。日本的消费升级呢？大概是 1970 年—1980 年，20 来年的时间完成的。

消费升级的宏观经济背景

40 年前日本消费升级宏观的经济背景其实和我们今天是非常像的。

40年前日本的消费升级 宏观经济背景



《读懂中国的消费升级，先看40年前的日本》
峰瑞资本，黄海

第一，在这一轮的消费升级开始之前，有一个长达十年以上的快速发展。

日本大概从 1955 年—1972 年，十几年的时间里，它的平均的 GDP 增速是 9.3%。我们是从 2000 年—2010 年，十年的时间里，GDP 的增速是 10.5%，这就是我们中国奇迹。

第二，我们在 2007 年—2015 年的 GDP 的特性，会近似于日本的 1975 年—1983 年。经济总量在不断增长，但同时 GDP 的增速放缓了。

第三，人均 GDP 呈上涨趋势。日本的 1983 年，我们的 2016 年达到了人均 8000 美金的 GDP。

其实如果有一段时间你收入增长速度特别快，天天都非常赚钱，你肯定是不琢磨消费的，每天都在琢磨赚钱。积累到一定阶段了，才会形成一个消费的热潮。

曾经的 10 年或者 30 年，我们其实经历的是这个民族的全民脱贫这样一个状态，还来不及去仔细分辨消费的感受、享受。

但当我们的经济总量达到一定的程度，人均收入达到一定的程度，而同时增长没那么快的时候。不管是从消费能力，还是从消费心态，其实是完全不一样的。这个时候，消费升级才开启。

日本消费升级的四个特性

日本的消费升级持续了 20 年，在这 20 年的时间里其实是诞生了一系列，今天我们看来非常强的产业，或者应该是 40 年前日本消费升级的结果。

40年前日本的消费升级 结果与特性



日本旅游市场消费额2017年飙升至创纪录的4.4万亿日元(合400亿美元)
中国游客贡献1/3。

本土化

个人化

更好更便宜

心理诉求与
感性诉求

2017 年，国外游客跑到日本消费额达到了 4.4 万亿日元，其中中国游客贡献了三分之一，也就是 150 亿美元。

为什么我们大包小包买机票飞到日本买东西？

几年前吴晓波老师专门写了一篇文章叫《到日本去买马桶盖》。实际上今天日本有这么好的东西可以吸引全世界的人坐飞机去买的原因，就是日本消费升级的产物。

我相信在这一轮的消费升级过程中，中国也会诞生同样的本土品牌。20 年后，也会有全世界的人从世界各地飞过来到中国买东西，到中国来消费，而这个就是我们的历史任务。

日本做了哪些改变呢？其实是 **四个核心特性**：

- 第一是本土化；
- 第二是个人化；
- 第三是更好更便宜；
- 第四是产品除了功能和性能的满足之外，还要满足用户的心理诉求和感性诉求。

这些特性产生了哪些很有名的品牌呢？

1972 年日本的十元连锁店大创生活馆创立。名创优品其实是中国的十元连锁店，两年内以惊人的速度，在全球开了 1400 家店面。

日本消费升级中诞生的企业

1972 年，日本十元店连锁品牌大创生活馆创立。 - 名创优品

同年，东京有了第一家全家便利店。

两年后，东京开了第一家 7-Eleven 便利店。

1980 年，日式连锁咖啡店罗多伦 Doutor 在东京开业（现罗多伦成长为日本仅次于星巴克的连锁咖啡馆） - 瑞幸

1980 年代，宜家在多个国家所向披靡，在日本败给了本土家居品牌宜得利。

1980 无印良品

1984 优衣库



同年，东京有了第一家全家便利店。我们现在的便利店新零售太多了。1980 年，日式连锁咖啡馆罗多伦开业，它是仅次于星巴克的咖啡馆。

最近我们看到了小蓝杯的瑞幸，我并不是说瑞幸会成为中国的罗多伦，因为大家的打法不一样。但是当它的经济总量达到一定程度时，我们总是会倾向于消费本土品牌。

中国电影整个起来了，当然在制作水平、故事能力上，依然比不上国外顶尖的电影水平。但是中国票房最高的 Top.5，现在已经百分之百都是国产片了，《战狼》《湄公河行动》《我不是药神》《美人鱼》等等。

本土化能提供更贴切的心理感受。宜家曾经在多个国家所向披靡，但是在日本就败给本土品牌宜力得。1980 年无印良品成立，1984 年优衣库成立，都是这十几、二十年里日本诞生的企业。它们今天在全世界都非常有影响力。

10%生理、官感体验

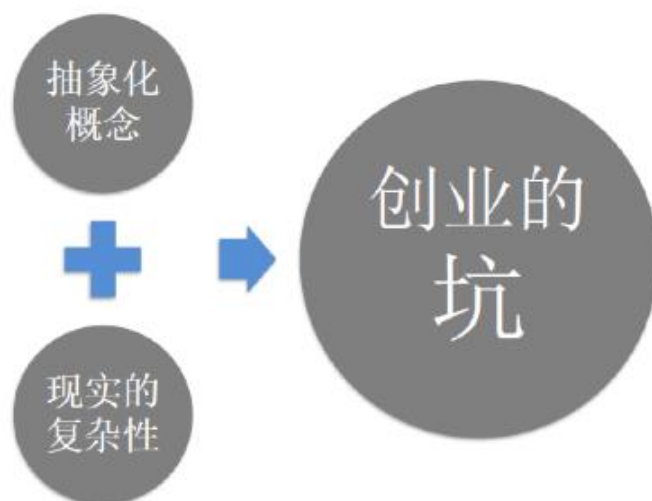
90%心理体验 认知、情感、精神

个体经验、童年记忆、匮乏印记
集体人格、共同回忆、
认知宣灌、市场教育、情境裹挟....

而我们要谈的主角小米，在新商业（新用户、新国货、新零售、新制造）这四点上全方位实践。

接下来，我要给你讲清楚小米的成功逻辑是什么，希望你自己在工作或者创业中的能有所启发。

创业的坑：抽象化概念 + 现实的复杂性



这个问题希望每个创业者都能够认真看待，用抽象化的概念来面对现实的复杂性，结果就会跌入创业的坑。

我们总结了日本的消费升级的规律，总结得很好了，接下来照这个去做不就完了吗？但是这些东西只是一些抽象化的概念，当你想做任何一个产品，你面对的根本就不是这些抽象化的概念，而是现实的复杂性。

但实际上做任何事情，真正能够优秀成功的人，他一定是一个能够对现实的复杂性有充分的应对的一个人。

小米的启示：从第一天坚持到现在

小米的打法是来自于雷军 20 年的本土化实践，就是所谓的创业的坑，我觉得他所趟过的坑比所有的创业者都多。他所实践出来的一套真实行之有效的方法，而且反复复制很多产品一再的成功。

雷军在上市的时候讲的铁人三项模型，在 8 年前就公开提出来了：

- 第一是 MIUI；
- 第二是手机智能硬件；
- 第三是以他自己为 IP 引流的网红电商，就是电子商务。

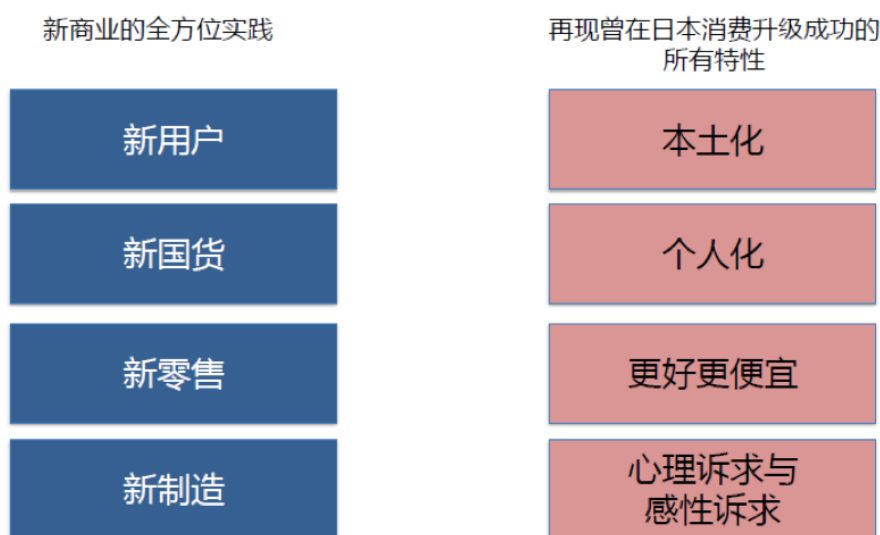
他的理论模式没有变过，这样一套复杂的模式，他为什么能够玩得转？因为这件事他干了三次，而不是一次。

1. 卓越的爆品策略

第一次是 2000 年做卓越，当时电子商务也刚刚开始，有一本书叫《长尾效应》，就是讲互联网是长尾效应，就是说供应端有海量商品，你需要的各种各样的商品都能买到，本质就是 SKU 要非常多。

但是雷军的卓越提出了一个反其道而行之的做法，一是精品，二是大众化的产品，三是爆品引流，就是这三个策略。

这个历史背景下小米的意义



第一个爆品逻辑，经典的例子就是卓越卖周星驰《大话西游》的 VCD，一张只要 5 块钱，因为量做得足够大，正版要比盗版还便宜一点。

第二个逻辑，关联。我顺带买一点别的东西，感觉运费会值一点。所以，其实爆品并不是利润中心，而是流量中心。做爆品，用爆品引流，是从卓越时期到凡客时期再到小米时期，他一直在用的。

小米复杂的打法来自雷军20年的本土化实践



但卓越没有成功，它的问题是什么呢？

当时不管是雷军还是整个互联网的创业者，都缺乏资本视野。

卓越做了四年始终不赚钱，用户量确实越做越多，但是盈利遥遥无期。雷军当时不知道该怎么向资本讲故事，他也没有设计出后来的所谓三级火箭的商业模型就没有坚持下来，大概在 2004 年卓越卖给了亚马逊。

而亚马逊就是把心一横，连续 20 年不盈利，我自己的亏损成为企业规模的护城河。

管理了股东的预期，大家都认可亚马逊不从交易上直接赚钱，而从用户的持续服务上赚钱的模式。所以，亚马逊完成了资本视野的管理，建立了护城河。

2. 凡客：产品体验为驱动

2007 年，卓越的音像负责人陈年，在雷军的支持下创办了凡客。凡客把卓越曾经成功的点又演了一遍。

最开始靠什么引爆呢？一款是 29 块钱的 T 恤衫，一款是 49 块钱的帆布鞋。这时雷军和陈年已经知道资本三级火箭是什么样子的，我应该怎么和投资人沟通，管理投资人的预期。

但是凡客的问题出在哪了呢？你看准一个机会，有没有把最该做的产品硬核打造好。接着就出现了不少动作变形，SKU 的不断扩大，产品品质失控。

资本市场要求我怎么能够做出业绩呢？就是左手买流量，右手上品类。其实所有人都知道，对于一个餐馆，只要桌子够多，用户流量够多，即使菜难吃一点，营业额也是上得去的。

凡客的启示，没有做产品硬核，多次动作变形。但是小米建立了很好的产品硬核，首先就是以产品体验为驱动，并且建立了自己的产品金线。

3. 小米

小米用产品性能、价格、服务建立了金线，接着以用户体验为驱动，控盘全产业链降低的利润，保持动作不变形、不动摇。

小米度过了 2015、2016 年这两年非常艰难的，为了产能爬坡的产业链时间点，其实锻炼出了比较完整的系统能力。

在凡客时期，几乎做的所有动作变形在小米时期都没有做。

创业者如果自己没有一个极其坚硬的内核，面对市场的诱惑，面对股东、董事会的压力，面对意见领袖、权威大咖的口水，甚至资本市场上的一些不公正的待遇。你是不是可以坚定地相信自己的所有判断，然后往前走？其实这个就是你企业的内核，就是你的硬核。

小米一开始在卓越时期，在 20 年前他就已经定立了我选品一定要少，同时我选的每一个产品一定要有足够用户的广普性，并且用低价做爆品引流的策略。

然后到了凡客时期，当时 49 块的帆布鞋和 29 块的 T 恤衫，还是有可取之处的。

它沉淀出了自己的企业硬核，以用户体验为驱动，不变形，建立了性能体验、感知体验和价格体验的金线。新增的能力就是产业控盘和铁人三项。

小米带给新产品的三个核心赋能

中国现在能够无限复制自己的同一套成功经验的企业其实就是两个，一个是小米，一个是腾讯。

小米对新产品的几个核心赋能



海尔等很多品牌都会在一个产品上非常成功，但是，并没有把这一套成功经验同时复制给它的很多产品。你会发现其实复制的核心是，它同时控了产品和渠道。

如果从互联网产品能力来讲，我认为网易和腾讯是不相上下的。如果腾讯没有 QQ 和微信，其实腾讯就是网易。QQ 和微信对于腾讯来讲是什么？既是超级产品，也是超级渠道。

大家在争论说小米到底是一家手机公司，还是一个电商公司，其实就是腾讯到底是一家游戏公司，还是一家即时通讯公司，还是一家投资公司？这个不重要，重要的是这家企业整个具备的能力到底是什么。

小米对它所推的新产品的核心赋能，先分三个阶段：

- 早期，是集中资源提升产品力。
- 中期，是销售精细化操作。
- 长期，因为产品强，渠道扩张得好，加在一起就是爆品。

1. 第一个赋能点：心劲

在早期，集中资源提升产品力的阶段，除了总结的小米的方法论，我观察它的核心是三点：

第一个赋能点，就是心劲。比如说你开个宠物店，每天服务好社区，服务好找我的人，热情地生活下去，我把这个街区所有宠物店全部拿下，没有竞争对手，这就是心劲。因为你有不同的预期设定，你要投入的资源，其实是非常不一样的。

当时小米产业链里有一句内部的话，我其实是挺欣赏的：

- “我不是来竞争的，我是来清场的。”
- 有的创业者只是说我不想上班按照着别人的指令工作了，我想创业找机会试试看。到底做什么呢？挣多少钱呢？多大规模呢？在行业里、在产业里到底处于什么样的位置呢？没想过，这是很多的初期创业者共同的特点。
- 另一类，就是我已经知道我能把什么东西做得比别人好，我用这个东西来竞争的。这其实就是相对靠谱一点的创业者了。
- 还有一种就是，在没有入场的时候，我已经内心里给自己设定，我是来清场的，我花开时百花杀。

有不同的设定，就一定有不同的预期。举个例子，比如像小米电池，它一入场就是 69 元的定价，这是个什么价？这是个清场价。它只靠这个价格不可能做到清场，肯定做不到，还需要它做到外观性能各方面都比较好。

它的外观的模具，请模具生产厂商打了多少次模？两万次。很多的创业者就不可能有这样的心劲。

我都不敢想我可以要求一个厂家给我打两万次，每个模 15 到 20 块钱。也就是说我还没开始做，光为了开模打样品就已经二三十万出去了。这个模具工厂以前是给苹果干的，苹果让它做手机壳打了五万次，苹果最后还没用它。所以，这就是谁心狠，就是我得有一个心劲。

我加入腾讯以后，金错刀当时问我什么感觉？我就说花钱如流水。以前我们小本生意，觉得差不多这样吧，但是腾讯就会在一个你都感知不到的小细节上，使劲地下功夫。

这就是家常菜和米其林餐厅的区别，米其林餐厅能够出品这样的品相，其实是做了大量的浪费，然后才会把这一点点最好的品相、最好的感受传递给你。

而且作为用户，你一旦认同了米其林的认知感受，其实你是回不到家常菜的。所以，小米几乎用了类似于苹果的要求水准，打了两万次的模，最后定了一个 69 元的价，打出了几乎是对手机电池领域的清场价。当然这两年又多样了，不同的电池厂商又出来了。

如果你一开始没有这个心劲，你做外观设计、模具设计，做定价的时候，一定会采取完全不同的策略。

2. 第二个赋能点：控盘实力

第二个赋能点，叫控盘实力。如果不是小米手机已经取得了巨大成功，小米品牌有吸引力，你找一个厂家给你打两万次模具试试？其实这就叫控盘能力，用品牌来给企业赋能的。

3. 第三个赋能点：跨越限制性条件

第三个是跨越限制性条件。我们一定会对我们一些体验不满意，但是下一个问题，就是我们为什么对这个东西不满意，它还存在？是因为它的存在有限制性的条件。所以，如果你想改变它的存在形式，那么你就需要跨越限制性条件。

举个例子：

- 小米旅行箱的创始人以前是做集成电路设计的，他在做一个箱子之前的上一个创意是做一个内存芯片、存储卡。

- 小米牙刷的创始人以前是做什么的呢？以前是我们联想给奥运设计火炬的。

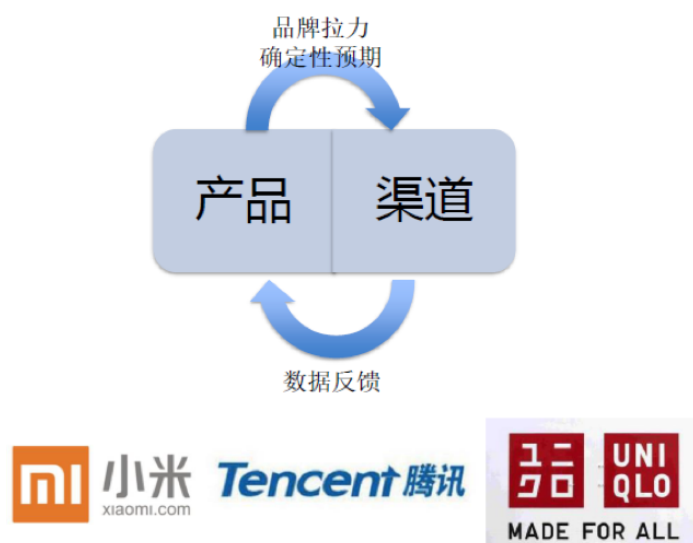
我第一次听雷军做手机，当时第一反应就是不靠谱。硬件我做了这么多年，太多坑了，难以跨越。所有的坑其实都是所谓的限制性条件，它会把我们的体验，控制在现在的范畴里。你明明看到了用户的痛点、痒点、爽点，但是你做不到，是因为无法跨越限制性条件。

这时候自信是非常重要的，作为一个创业者是孤独的，因为常常不自信，天天自我怀疑。小米有方法论，有渠道赋能，有数据循环，一系列的东西，能给一个创业者填补自信，其实这是一个非常重要的事情。否则的话，我从来都没做过旅行箱，两年要超过新秀丽可能吗？你能拿着这样的自信去压榨供应链吗？所以我觉得第一条，你要做什么事，在你入场的时候，你的心劲是什么。

如果你有清场的心劲，前提条件是你得对这个场子里到底有多少对手，他们到底做到什么程度，他们的用户体验，限制性条件无比清晰的情况下，你才敢动手去做这件事，否则的话，其实就是自大狂。

小米为什么崛起

新零售对于小米的意义



1. 亚马逊的 A9 算法

其实就是它的搜索引擎算法。因为作为一个电商网站，最重要的体验，就是我在这儿能买到我想要的东西。亚马逊的 A9 体验三个核心支柱是什么呢？转化率、关联性和用户满意度。

转化率不用多说了，关联性是卖出一个以后，你应该怎么设计它的关联性，依据什么东西去做推荐。客户满意度核心是来自于类似于像淘宝的产品评价、复购等等。

2. 优衣库发明的 SPA

优衣库的核心，就是把供应链链条延展到了材料的供应商，并且数据全链条打通。从材料的制造商开始，从产品的策划、生产、零售，一直到线下交易，客户服务，从头到尾自己管。这个其实是无比复杂的，但是优衣库做到了，当然现在优衣库也是成为了日本的新首富。

传统零售到SPA：用户确定性的提供

零售 = 信息流 × 资金流 × 物流

亚马逊A9算法核心：转化率、关联性、客户满意度和保留度

SPA：品牌商从头到尾把控用户体验

供应链链条延伸至材料制造商
数据全链条打通

优衣库把控品质和价格的关键在于它所使用的 SPA
(Speciality Retailer of Private Label Apparel)
从商品策划、生产到零售一体化控制的销售形式
模式把线下零售效率提升到极致

《产品思维30讲》
确定性、依赖

其实金山的工程师在 2000 年年初的时候就已经研究过亚马逊的算法，凡客时代雷军一定是研究过优衣库的。所以，在进化到了小米时代，你会发现其实小米所谓的新零售的建立，是雷军践行了 20 年的。所以如果说雷军做手机做了 8 年，他做电商真的是做了 20 年。

我们知道小米其实是有几个梯次的：

1. 众筹和广泛的供应合作伙伴，大概两万个 SKU，对于电商来讲这其实也不是很大的数字。
2. 小米商城是 2000 个 SKU。
3. 再到线下的小米之家是 200 个 SKU。

当年卓越的口号就是线上精品店，真的是回到了当年的卓越时代，极少的精品店策略。

你要知道，一家户外品牌实体店不算很大，都有三四千个 SKU 存在。我要靠 200 个 SKU 撑起来，这个绝对是一个大数据选品的过程。所以，小米新零售和流量、转化率、客单价、复购率这些维度，它其实已经在后端学习优衣库，从原材料供应商、产品策划、产品生产，一直到销售全部打通。

接着转化率、客单价和复购率，其实是拿到了亚马逊 A9 核心指标，接着小米又做了互联网时代的创新，也是雷军的强项——

3. 流量运营

一个层面，流量的启动是从雷军的个人 IP 开始的。

你会发现他这几年基本上都不再接受采访了，靠吴亦凡的 IP 带动了。但是一开始的时候，他定位为发烧而生，为理工男做手机，基本是把他个人在 IT 圈积累了 20 年的影响力一下子放到小米手机上。

另一个层面，很有参与感的是粉丝经济。

粉丝经济就是网红电商的崛起，但是你会发现小米的粉丝是复杂粉丝，有的是雷军个人粉，有的是小米品牌粉，有的是 MIUI 粉，有的是某个单品粉，加在一起形成了铁粉、核心粉、外围粉、路人粉等等。接着下一代是对平台电商的转化率。

比如说优衣库的线下很强，它的线上其实没有那么强，它自己的 App 做得真的是很差。为什么呢？它自己其实没有这种头部流量产品，当然和它的业务特性有关，就是它不可能把流量向任何一个单品集中。

最后不管怎么循环，你一定会有雷军的个人 IP 和小米手机这样一个超级单品或者超级 IP 再来承接所有的流量，然后保证流量的持续性。其实 2015 年、2016 年的时候，小米就出现了低谷，供应链有问题，同时还有一个挺鲜明的事情就是流量不够了。

在小米流量不够的时候，OPPO 和 vivo 其实用的是完全和小米不一样的流量策略，华为荣耀用的是完全不同的流量策略。2016 年以后小米补课，把 OPPO 和 vivo 曾经拥有的流量，娱乐流量、明星流量、线下流量全部补过来了。

小米的转化率、客单价、复购率这些本来也都挺专业的，我觉得可以推荐刘润的一篇文章，叫做《一篇文章说清小米的新零售》，你可以去看看。

所以这个时候你会发现，小米的特性其实是从卓越精品店的时代到凡客、优衣库的 SPA 的策略，以及亚马逊的 A9 所有的经验加在一起，又加了雷军特性的驾驭互联网流量的粉丝经济策略。

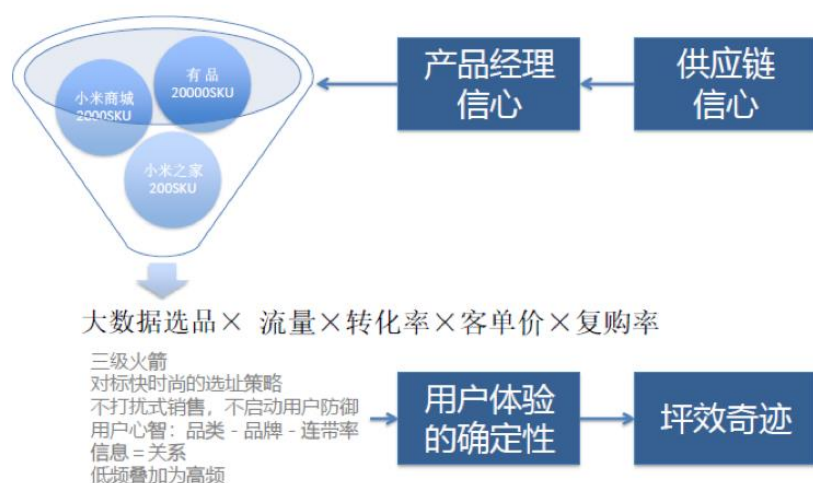
所有的东西一定是时代孵化的。这个时代的消费升级，智能手机换代，网红电商几个红利加在一起，撑起了小米手机。

但真正在创业的过程中，最痛苦的是什么？就是没有信心，或者大势没到位的时候把这把劲使出来了，过度地透支了上下游的信心就挂了。其实这个是创业过程中最难拿捏的。

小米从有品的 20000 个 SKU，向小米商城 2000 个 SKU，再到小米之家的 200 个 SKU，中间有大数据选品、流量运营、转化率、客单价、复购率的持续运营，能给到的是产品和供应链足够的信心。产品只要好，我能够快速在第一时间线上线下所有渠道到达，一切功夫一定不会白费。

但同时它也给了用户体验一个确定性，在价格、品质各方面闭着眼睛拿货都不会出错，完全占据了用户心智。

小米新零售与它建设的系统确定性



《产品思维30讲》
三级火箭、用户防御

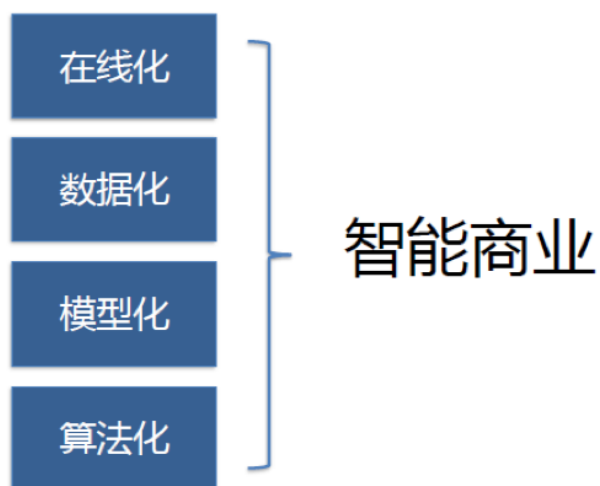
我要讲的主题是什么呢？

我们处在一个消费升级的时代，在这个时代，不管是 20 年代美国的消费升级，还是 20 世纪 70 年代日本的消费升级，都崛起了美国的本土品牌和日本的本土品牌，并且它利用了本土消费力，在本土做活以后，就向全世界开疆拓土一样。所以，其实下面我们中国也会面临这样一个时代。

小米为什么能够一再复制自己，我们听过很多常见的方法论，那些东西是招式。我四五年前写小米 all in 的那篇文章里，很多东西它在讲招式。

其实招式的内在是心法，到底轻一点还是重一点，哪个刻度才是准确有效的，你得学会这个招式。如果你没有自己心法的硬核和金钱，这些招式其实是学不来的。

小米是一家互联网公司吗？



企业只是法身
那个创始人的曾经的道路、抱负、能力、功夫
《曾鸣智能商业20讲》
三浪并发

最后，我们再讨论一个问题，小米是一家互联网公司吗？

第一，什么叫互联网公司？我建议如果你有兴趣，听一听曾鸣教授《智能商业 20 讲》。

今天我们所处的时代是消费升级时代，同时曾鸣教授描述了一个三浪并发的时代，即新生活、新消费、新商业。这一定是循环往复，不断有新产品产生，新产品被需要，过去的商业被重构，过去的消费被重构，这是一个混沌的图景。

曾教授提出了一个概念，这是一个三浪并发的时代。

第一浪是传统的线下商业，如果不是小米这样一个复杂的阵营，线下我要开连锁店，就有点像 OPPO 传统的店面一样，我也要找。

第二浪就是传统电商，比如说好孩子的母婴产品，随着 Mall 这种新消费业态，每个城市的 Mall 里开一个，一年开 14 家店，三年的时间就做到了年交易额一百亿。它是走了一条传统企业的路，但是随

着这种新消费业态、消费升级，它一样在涨。我们知道有一大堆母婴电商，就傻大黑粗地做，没有精细化运营，比如京东也做到了一百两亿的交易额。

第三浪是智能商业，曾教授用了 20 讲去讲，我简单提两点重要的：

- 第一点，你的核心业务是不是可以在线完成；
- 第二点，你业务流转所有的数据是不是数据化了，能够进行反馈，形成模型供算法作决策。

其实在这三点上，小米都有做到。

最后，灌一勺鸡汤，中国进入消费升级时代。

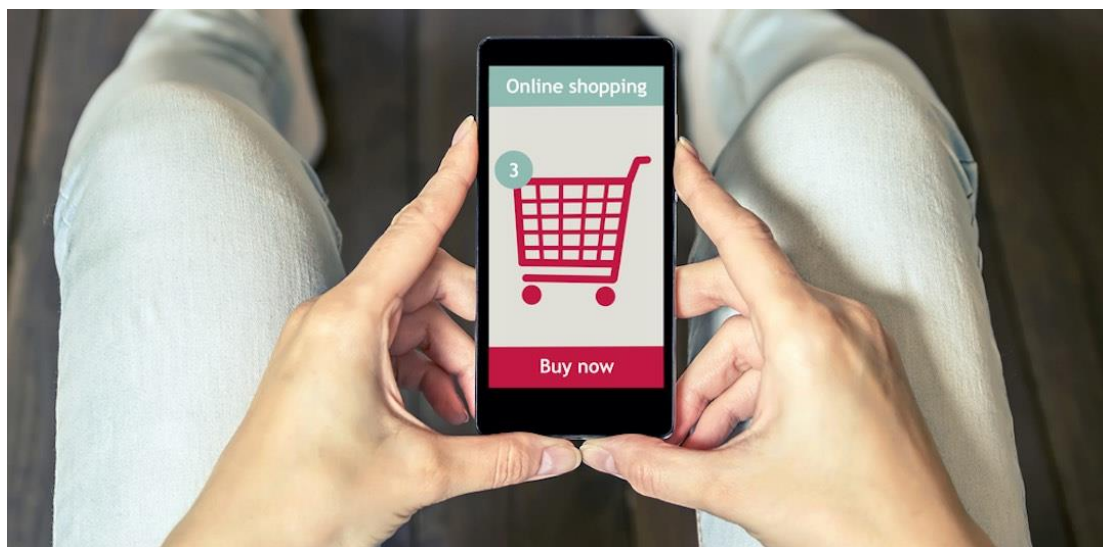
总结

中国进入消费升级的时代
雷军用他20年的实践，走通了中国新品牌的路
未来20年，是中国本土品牌崛起的时代
20年后，世界各地的人，会来中国买东西
我们就是完成这一历史任务的人

雷军用了 20 年时间走通了这个新品牌的路，新用户、新国货、新零售、新制造，其实都有所尝试，而这四个领域都会产生了了不起的中国产业。

所以，未来 20 年，一定是我们中国的本土品牌崛起的时代，我相信 20 年后全世界各地的人都会飞来中国消费，就好像我们今天会飞到美国消费、飞到日本消费一样。





新商业：拼多多为什么崛起

本文是根据梁宁在「得到直播间」做的“新商业案例”系列直播整理而来，系列直播一共三期，分别围绕“新人群”、“新消费”、“新商业”展开。第三篇主要以拼多多为案例，分析了这个快速崛起的新商业，崛起现象背后的原因。

拼多多上市后这一段时间，几乎所有的新闻都在讲拼多多的假货，这是媒体人的视角。我认同媒体对拼多多的批评，因为虽然观点不能改变物质，但是所有人的观点总有一天会重塑物质。

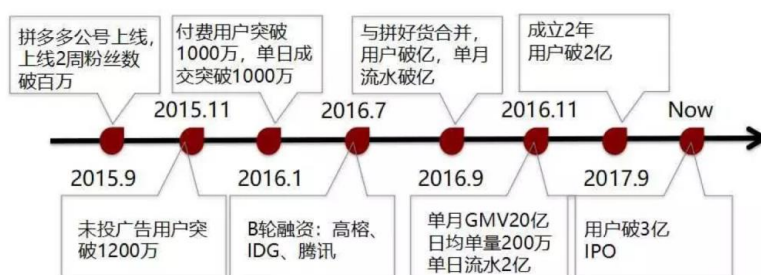
作为一个产品人，我们要思考的是：

- 是不是只要卖假货就可以成为拼多多？
- 拼多多这家成长速度很快、很强的公司，除了假货，还有什么？

需要说明的是，我不认识拼多多公司的任何人，没有做过任何接触，这只是从外部资料和我个人感受上来分析这家公司。

为什么说拼多多很强？我们先回顾一下过去三年，拼多多是如何发展的：

好强的拼多多！！！！



除了假货，还有什么？

从上面这张图，我们可以看到，拼多多发展的重要节点。

早期用户增长非常快，拼多多是怎么做到的？拼多多获得 B 轮融资，投资方有腾讯，这一步，拼多多成为腾讯大家族成员，获得微信推广的优惠和白名单。

2016 年 9 月，拼多多和拼好货合并，用户破亿。但你要知道，来自微信的优惠并不是拼多多快速增长的唯一原因，京东、58、艺龙、同程等都获得了同样的优惠，却没有这样爆发式的增长。

如果这样的成长速度都不叫强，那什么才叫强？我们从这样的成长速度中，可以学习到什么呢？

一、四大红利撑起拼多多

我曾经有个观点：

一条大河一定不是凭空产生，或者是被一场大雨所成就的。它是由于山体运动、山势走向才能成就一条大河。

一家很强的企业也是一样，是由几条大水流一起灌向拼多多的河床，才有可能形成如今这样的拼多多。这些大河，就是撑起拼多多的时代红利。

在《新消费：小米现象与新商业启蒙》这一讲，我提了一个概念，我们现在是在一个消费升级的时代，新生活、新消费和新商业这三件事循环滚动，不停地迭代。在这样的循环里，所有的东西都值得重做一遍。

是什么样的具体变化撑起了拼多多？

- 第一，新用户，是因为人口的升级。
- 第二，新场景，微信的社交场景，移动支付、中国的物流整体的成熟，这其实是整个社会能力的升级。
- 第三，信息升级。曾经很多人获取信息困难，2017 年的 12 月，微信到了将近十亿用户时，大部分人的信息障碍很大程度被消除了。

当然，不是仅仅这简单的几件事形成了拼多多，具体来说四大红利板块撑起了拼多多。

第一，淘宝商家外溢。

生意也肯定是先有卖家再有买家，所以对于拼多多而言，第一件事就是如何成体量地获得一大批商家。其实阿里巴巴做了中国电商科普的工作，把那些完全对互联网电商没有概念的人拉到网上来。

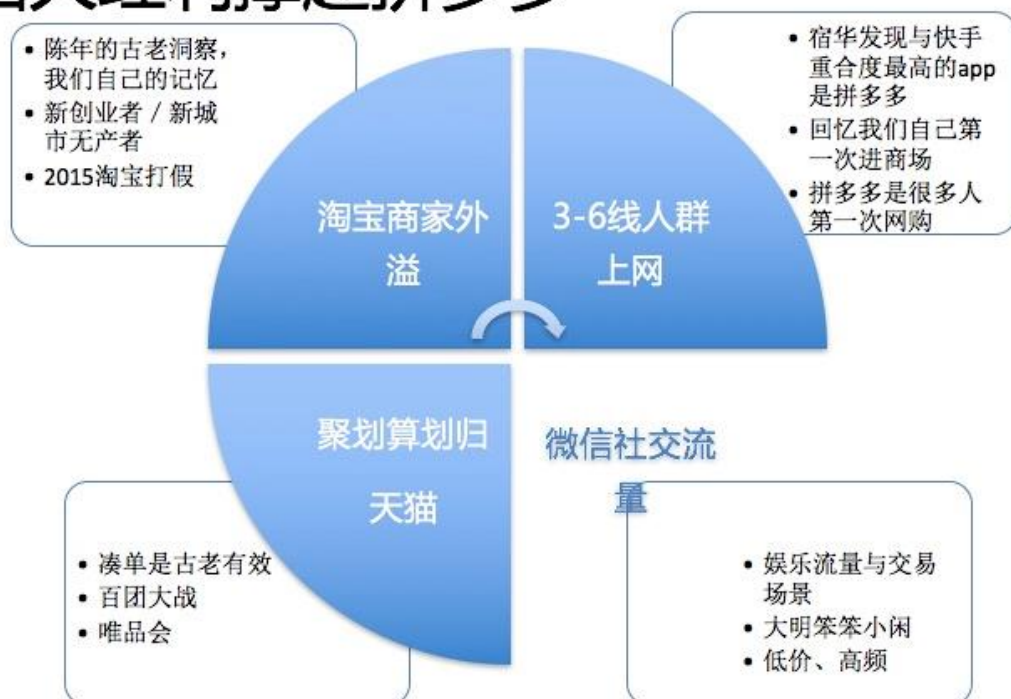
比如说，阿里中供铁军强悍的地推团队有一项工作，就是去浙江类似于小商品城、皮革城之类的地方，找到一栋全部是都是批发商品的楼，从第一层开始，一个摊位一个摊位谈起，谈一年才能够把每个摊位谈完。第二年再去谈另外一栋楼……

当拼多多再成体量地获取商家时，已经不需要经历这么艰难的扫盲过程了，这些人已经被阿里、美团的地推普及过无数遍了。

由于淘宝的流量见顶，而且 2015 年开始打假行动，所以部分商家出现了外溢。这些人要做生意，没

地儿去了，拼多多接受了他们。这就形成了一个商家端的红利。

四大红利撑起拼多多



一切红利的根基都是人口红利。因为生意的本质就两件事，机会和体量。人口红利就是最核心的体量。

而说到低端供应链，就要说到 2015 年 6 月淘宝那次严厉的打假和 7 月京东抛弃了拍拍。在拼多多的商家快速崛起时，淘宝和京东是没有办法的，因为这就是被他们“抛弃”的人。

从消费侧来说，大多数人的可支配收入就这么多，从供给侧来说，谁能成建制拿到新商家谁就能抓到这个红利。无论是被淘宝和京东训练好抛弃掉的，还是新创业者和城市的新无产者。

我为什么会说到新创业者和城市的新无产者呢？

在 2004 年，淘宝刚开始时，在淘宝开店的人就是城市无产者，他们在城市里拿不到资源，租不起店面，只能在互联网找机会做事。但淘宝越来越复杂，庞大和体系化，2012 年后流量就已经见顶了。

如果没有钱打广告，学习这个系统的新创业者，只想用付出换得创业机会的时候，其实在淘宝已经鲜有机会了。

这就涉及到“**价值网**”这个概念，是说成就一家企业的其实不是创业者，而是价值网，是谁需要你。

即便我们把拼多多骂死，那么这些低端供应链和低消人群是否还存在？在这个问题没有解决之前，他们总需要地方安放，只是这次他们集中安放点堆积在拼多多，成了一个大数，让大家吓了一跳。

所以第一个问题，所谓的淘宝商家外溢，这件事情的本质其实是一个低端供应链和低消人群如何安放的问题。如果这件事情没有解决，我们的产业没有升级，你把拼多多灭掉，我们的社会也并没有变好。

第二，团购产品的流变。

凑单、团购古老有效

- 凑单是古老有效
- 百团大战
- 唯品会

思考

为什么移动时代
没有人再做团购？
被 VC 风口资讯搞乱了



摘自企鹅智酷的报告

拼单、团购这件事并不稀奇，以至于拼多多出现时大家都不意外。但团购这么一件已经被验证过有效的东西，为什么在移动时代没人干了？

2002 年，我的朋友张京秋创立了爱卡汽车网，最初的运营就是凑单模式。他们当时去写字楼的办公室、食堂等场景里地推，说如果凑够多少人，我就去地下车库给你们上门贴膜。用了两年时间，爱卡汽车就成为了发展还不错的汽车论坛。

其实从人口结构上来讲，拼多多最像的不是淘宝，而是以经营尾货起家的唯品会。这是因为，对于一线城市人口来说，拼多多是消费降级，而对三到六线人来说，用拼多多是消费升级。

中国的物流仓储并不集中，很多东西在他们的日常生活场景中接触不到，并且价格是一个绝对的体验门槛。比如千团大战刚开始的时候，很多人会去吃一个从来没吃过的五星级酒店餐厅，因为它打折了，以前觉得好贵不去体验，突然有了团购就去体验一下。

为什么千团大战结束了？

这其实是一个有意思的故事。千团大战刚开始时，中国团购都是如王慧文（美团联合创始人，高级副总裁）所说，以位置为中心，提供服务团购。

但紧接着大家发现，实物团购（比如团粽子、月饼）比服务团购（比如团餐饮、SPA）上量要快得多。这是因为商品团购不受位置限制，因此千团大战都转向了实物团购。而一旦订单上量了，就能支付起广告费用，所以那时候分众的电梯广告全是团购广告。

但这个时候 王兴作出了一个决策，不做实物团购，坚守以位置为单位的服务团购这一条定位。这就搞得美团当时的团队非常痛苦，因为大家一出门到处都是竞争对手的广告，显然用户量比自己大得多，很没士气。

那时王慧文到处出差安抚，但地方经理就说：“你什么话也别说了，先回答我一个问题，我们什么时候打广告？”

实际上，如果不做商品团购，就没必要打广告，因为服务团购撑不起广告。对于王兴来说，这是一个很艰难的选择，如果一个地方团队不认同这个定位，不认同这种艰难的生长模式，公司只能失去这个团队。

但其实这件事美团看得特别简单，也特别清楚。商品团购是阿里的事，这件事的本质是会员问题，王兴不动的原因是要守住他的范畴，等阿里出手。

所以，当聚划算一推出，阿里在商家端对京东都是二选一，何况是这些团购网站。

这正像《复仇者联盟》里所说的灭霸，一顿操作猛如虎。你在一个领域里风风火火操作的时候，了解在这个场域里有没有灭霸。

王兴守住了别人很难守住的服务团购，其他人都打入了阿里的阵营，阿里推出一个聚划算，其他团就灭掉了。

而 2016 年，聚划算划归天猫，也就是说淘宝的低端商品不能再团购了，其实这又是市场让出了一个巨大的门，而那时千团大战突然消失了，就被拼多多一家给补上了。

为什么拼团模式只剩拼多多？

那我们再思考一个问题，实物团购的模式明明已经被验证过了，为什么突然之间整个场子里没有人再做这个生意，而只剩下拼多多做了？

我觉得只有一个理由，那就是**所有创业者都被 VC 带偏了**。

2016 年，中国的 VC 开始投消费升级，媒体跟着 VC 跑，谁能融到资就报道谁，这就形成了对这个市场的认知——2016 年是消费升级的风口。但是，其实消费升级应该是一个持续 10 年以上的事。

但 2016 年 VC 搞了人工智能的概念，2017 年又搞了区块链，如果真的跟着 VC 跑，那就真成猪了。事实上千团大战后，一批 VC 死得很惨，所以大家对团购都不感兴趣了，就是这么简单。做产品要回归市场本质，而不是为了 VC、为了媒体才做。

第三，三至六线人群上网。

新用户的出现，是由红米为代表的低价智能手机普及，快速让三到六线用户上了网，农村互联网的渗透率提升。

2017 年，36% 的农村人口已经成为了网民。当年 12 月，微信的用户量达到了十亿，这意味着所有人基本上都是网民，紧接着微信支付开通了，支付问题得以解决。

十几年电商发展，使得不需要到付，物流节点到镇的单位几乎已经可以满足所有村的购买需求。

这些曾经是每一个电商公司起步时都难得要死的东西，如今变成了社会的基础能力，也就是我所说的，**点线面体的“体”在发生变化**。

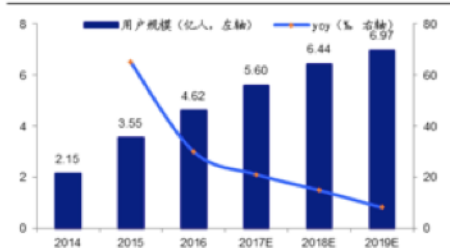
我是去年拜访快手的宿华时第一次听说拼多多的，在他那里知道与快手重合度最高的 APP 就是拼多多，而拼多多为这些新用户带来了第一次团购。

3至6线城市人群上网

图13 中国农村网民数及占农村人口的比重 (2006-2017)



图9 中国移动支付用户规模 (2014-2019E)



思考

社会能力的整体升级
曾经是某个公司的超级能力，
现在已经成为了社会能力
很多曾经的不可为.....



在低消人群这件事情上，拼多多做出来了，这个机会一定让无数人都拍大腿后悔。

第一个就是凡客的陈年，我当时问他为什么要叫凡客。他说最讨厌的名字就是卓越。卓越卖书，提供的是精神消费，那凡客您干嘛呢？他说，我要卖地摊货。

陈年说，最真实的消费改变就来自地摊货。地摊货没有品牌，所以没有品牌溢价，用户要的东西就是这个货本身。其实凡客当年就是去品牌化的，衣服上的 logo 都极为低调。

从用户的购买体验上，进商场买很贵的品牌一开始是会让人有自卑感的，我大学刚毕业也有这样的体会。我自己在联想工作之前，都觉得商场里东西太贵了，我应该买地摊货，或者去动物园批发市场，这个地方才是我应该去的。

但地摊货完全不会让人产生自卑感，而会让用户有优越感。所以你可以理解为什么拼多多跟淘宝的用户重合度是 50%，而跟京东的用户重合度极低。因为“上京东，用点好的”，这个真是让很多用户挺自卑的产品。

数据时间	数值	所属栏目	相关报表
2018年第二季度	14063	季度数据	相关报表
2016年	23820.98	年度数据	相关报表
2015年	21966.19	年度数据	相关报表

其实，2017 年，扣除北上广深这些发达城市后，中国人每个月均可支配收入也就是不到 2000 元，这

还不算供房子或者缴房租。加上北上广深，也不过是 5000 块钱，你供完房以后还剩多少钱。

对低价的需求依然是一个绝对的大数，我们往往会被你自己经常关注的东西，认为这个世界就是这样的。

第四，微信社交流量的崛起。

微信社交流量

- 大家回忆我4月直播时的对头腾大战的判断：
 - 娱乐流量
 - 高频打低频
- 曾经历的匮乏与自卑，你还记得吗？
- 电商基因与游戏基因

思考

主流经济学家为什么各个输给川普

几乎所有的文章都说了微信的社交流量，但并不能简单地说因为抱了腾讯爸爸的腿，就成就了拼多多，这就是刻板印象。

正如基本上百分之百的主流经济学家都认为特朗普上台，美国经济就要崩溃。而上周公布的数据里，美国 GDP 达到历年来最好的增长，而下半年美国经济将强势增长。

这带给我们的启发就是，你是在捍卫一个刻板的经济学理论，还是回归到一个简单的商业常识。看待腾讯的流量也是一样，给流量就能起来，这完全不具备任何操作意义。

本段小结

拼多多的崛起，是它做了跟其他腾讯系电商不一样的事。我们在下一部分会分析拼多多与其他电商的不同。

拼多多满足了上面的四个红利，承接了淘宝的商家，没有人做团购模式，三到六线用户上网，最后用社交流量，这些支撑起了拼多多。

而这背后的理论就是价值网，成就企业的并不是企业家，而是它依附在其上的价值网。

二、拼多多和淘宝、京东有什么不同？

拼单打折，其实淘宝和京东也做，拼多多跟他们有什么不同？

第一，公司起家的基因不同。

拼多多是食品店 淘宝是服装店、京东是电器城



一个人是从哪里开始挣第一桶金，他的习惯性的能力、思维定式、能力建设都会奔着这件事情持续夯实。

在拼多多排名前十的类目中，排到第一的类目是食品。而淘宝排第一的是服装，具体而言是女装。京东是卖 3C 产品，接着扩展到家电，现在又扩展到更多品类。

卖食品的、卖服装的和卖电器的，这是非常不一样的三个商家，所以他们的能力建设，人群和频率也是非常不一样的。

我为什么认为拼多多还是很强的？因为高频打低频。

使用三级火箭模式的互联网企业越来越多，一个核心的特征就是高频推低频。这就是为什么微信如此生猛，因为它毫无疑问是极其高频的东西。

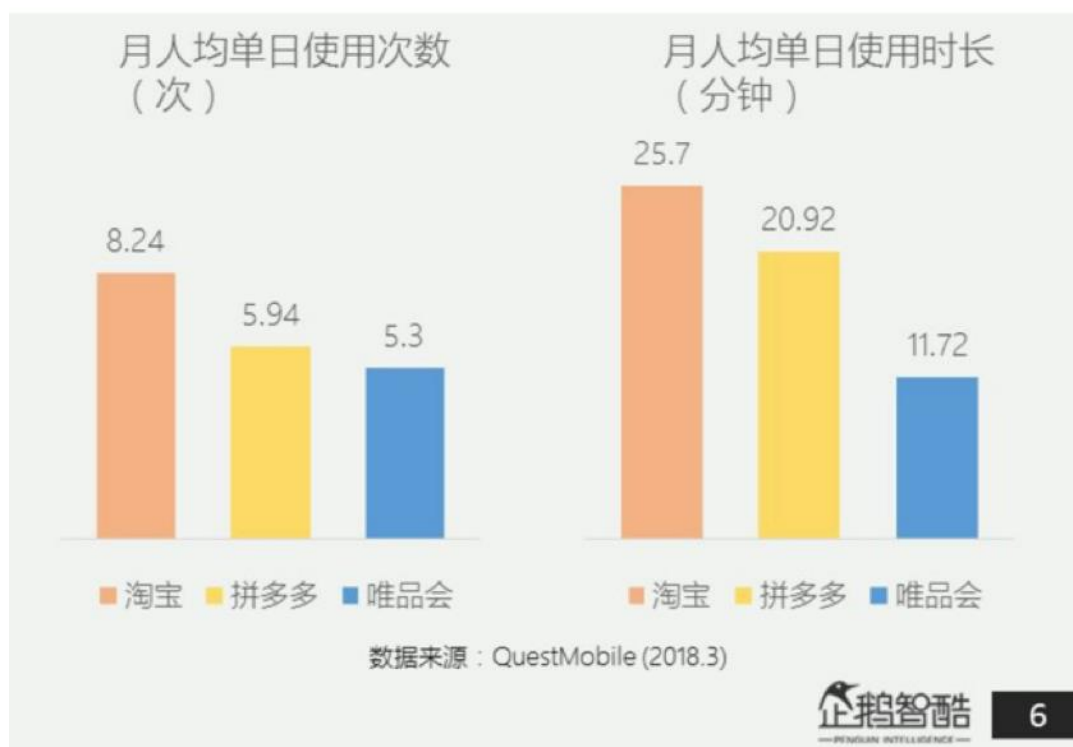
所以，一个生意要做大，有两点：

1.一定有一个自己的一级火箭。

2.越高频越好。

从这点来讲，食品比服装高频，更比 3C 高频。而拼多多用户能够如此之快地“繁殖”，其实是因为它

搭载在这样一个场景下，选择了一个极其高频的品类——瓜子零食水果。



我们从这组用户黏度的数据中去分析原因，淘宝的用户黏度是来自于长时间的用户习惯，而拼多多的用户黏度则来自于它本身的业务特性，它主要卖的就是最高频的商品。

第二，用户画像不同，行为不同。

2014年我国水果总产量增长至26142.24万吨
5000亿斤，一万亿，
2016年我国水果年度进口总金额为58.57亿美元

《2017 拼多多扶贫助农年报》

显示，2017年11月-12月，拼多多与江苏抚州市、山西灵丘县、陕西杨陵区、山东蓬莱市等地政府签署战略合作，通过政企联动深化贫困地区的农特产品销售。

2017年拼多多共帮助全国农户销售183.4万吨农货
共获9亿余笔扶贫订单
扶持730个国家级贫困县共计4.8万商家，年销售额增速超过310%。

思考

水果一项就是万亿的市场
水果里能出携程吗？

我找到一份 2017 年拼多多的扶贫助农年报。2017 年，拼多多扶持一批贫困县，做了帮助全国农户销售了 183 万吨农货，支持了 9 亿笔扶贫订单，扶持了 730 个国家级贫困县，共 4.8 万个商家，年销售额增长突破了 300%。

这个数字这就说明了拼多多与淘宝、京东的第二个不同，用户。

用大明、笨笨和小闲的用户画像来看：

你会发现第一代电商都是大明用户，京东的 3C、携程的机票酒店都是标准产品，我直接得到我要的东西。百度也是服务大明的，我知道我要什么，你帮我以最快速度找到。

第二代起来的电商，包括后期淘宝、美丽说、蘑菇街都是服务于笨笨用户的商品导购网站。服装这种非标品，对笨笨用户有特别强的作用，因为我不知道要什么，我也没办法搜索。

腾讯的流量给所有小闲用户，也就是娱乐导流效率非常高。比如早期 QQ 上，都是陌生人链接，微信也是不断打破圈层壁，连接不一样的世界。所以腾讯从收入本质上是一个游戏公司。

百度是大明流量，淘宝是笨笨流量，而腾讯其实是小闲流量，就是娱乐流量。而这就是京东、同程、艺龙这些满足大明的电商很久之前就拿到了微信官方准入和入口，但它其实并没有有效导出微信流量的原因。我在这里闲，让我读个公众号、导个游戏很靠谱，但你突然让我买个东西，就觉得很怪，没这需求。

拼多多对微信小闲用户的转化

那拼多多是怎么做到的呢？它能吃腾讯的小闲流量。

小闲是一个没需求的人，打开京东超市、唯品会、京东生鲜、京东到家，只能默默退出，腾讯即便给淘宝导流，但打开天猫、聚划算、天猫国际，也一样没需求。

而拼多多是什么？限时秒杀、品牌清仓、天天领现金、现金签到、砍价免费拿。这意味着什么？这就是我没有任何需求，不想买任何东西，但突然得到这么一个东西，打开拼多多还是可以干点事情。**这是一个游戏逻辑，拼多多团队之前也是做游戏的。**

比如现金签到，第一天签给了我 4.5 元，第二天又给了 1 元，第三天又给了几毛钱。6 块多已经可以在拼多多买个卷纸了，用户很开心，对拼多多评价很高，这就是一个对小闲用户的真实转化。

当时我把这个页面跟京东的同事说，他们拿出一个一样的页面跟我说，你看我们一样的，只是没有给钱这件事。但你知道吗？趣头条就是每天签到领点钱，迅速发展了几千万用户。

张震（高榕资本创始合伙人、拼多多早期投资人）评价黄峥深谙人性，这里说的人性到底是什么？

为什么拼多多可以不花钱，两个星期拿到一百万微信用户？因为他们用了微信逻辑的一个规则，如果下单就默认关注。拼多多做了一堆原价一块、现价一分的东西，很便宜的价格快速得到了一百万用户。

上一个快速得到一百万用户的是一条的徐沪生，花了两个月。2014 年广点通获取流量非常容易，他做了两件事情，一是拍优美的视频，二是直接砸广点通买用户。

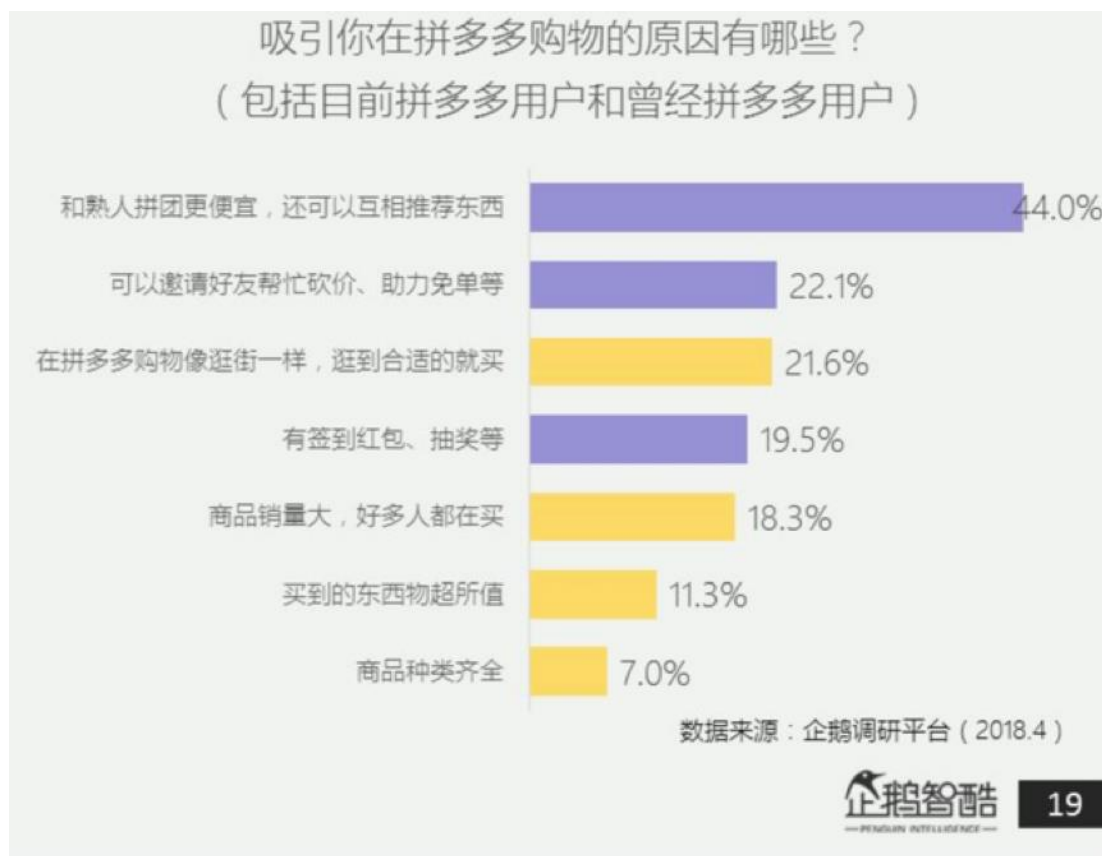
当你有了最快速度得到用户的方法，就毫不犹豫做这件事情，一定要相信市场的力量。当拼多多有机会便宜拿到用户时，它的执行是极其彻底的，反而面对有机会便宜拿到用户的时候，像京东这么财大

气粗的公司却没有干。

拼多多默认推荐抽纸，因为这是高频、消费品。而京东也有拼购，但拼的都是碧螺春这些非常低频的东西，靠低频的商品再打折都构建不了一级火箭。

根据企鹅智库的报告，我们就能看到京东是大明用户，淘宝是笨笨用户，拼多多是把小闲用户转化为笨笨用户，然后让用户去消费。

数据解读 1：熟人拼单



在用户选择在拼多多购物的原因中，有 44% 认为是跟熟人拼团更容易。这意味着用户不知道想要什么，但我想吃水果，到底吃什么呢，被人拉我拼哪个，我就吃哪个，这就是典型的笨笨用户。

淘宝只做到了用人工智能的方法不断推荐，但有熟人推荐还拉你拼单，是对笨笨用户一个更有效的促进。

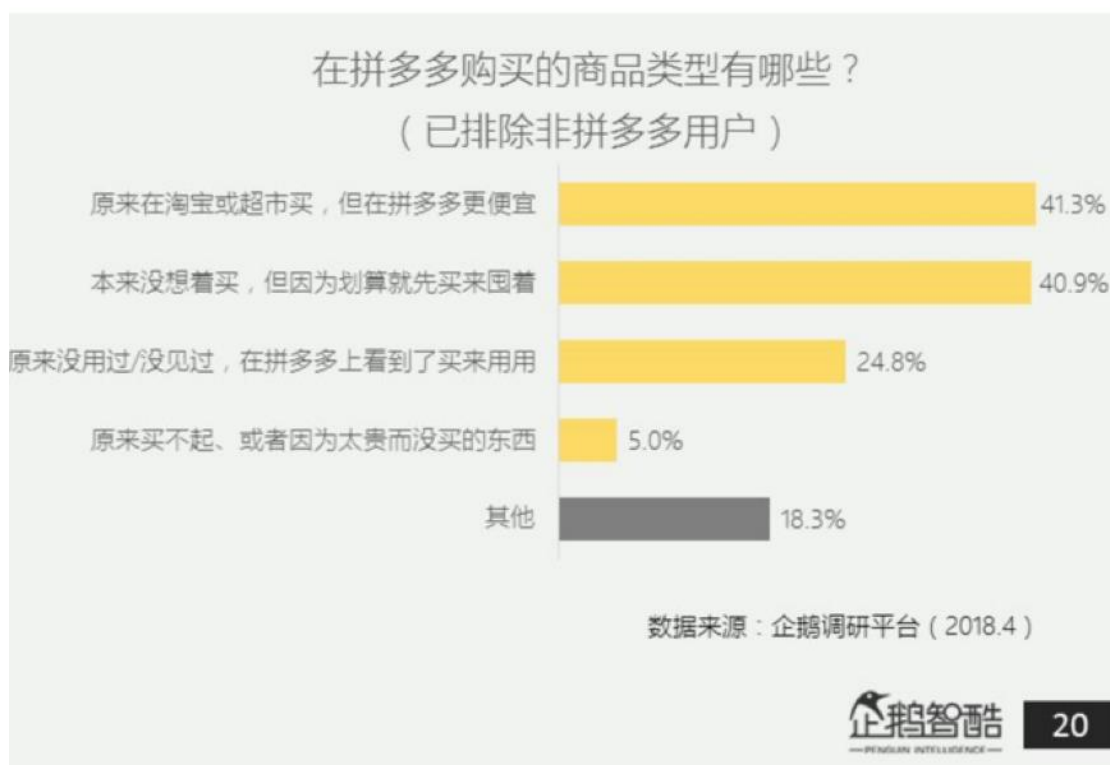
数据解读 2：开拓新消费体验

还值得关注的一个数据是，24.8% 的人买了他们以前从来没用过、没见过的东西。这就是团购刚开始的时候，很多人去吃了从来没吃过的五星级酒店。

美团跟点评合并之前，我一直认为点评用户比美团多，但实际上美团用户是点评的三倍。为什么？因为点评用户的场景是我在附近，想吃什么，吃点好的。而美团的场景，是在打折里找一个自己想吃的。

如果是在超市，拼多多做的是哪个区域？其实就是特价打折区，永远有人专门在这个区域里挑他需要

的东西，就是这样一个简单的逻辑。



数据解读 3：小闲用户特有的购买习惯



第三个值得关注的数​​据：淘宝和京东的购物习惯，93.1%来自直接搜索，再按照销量和评价来选购。

拼多多则是从秒杀、特卖、清单、免单的区域去购买，这就是典型的大明用户和笨笨用户的区别：

一个是我进超市到货架挑我要的东西，甚至还必须指定牌子和生产日期；另一个是进超市先去打折区，看看有什么东西打折，从里面挑我所需要的、我没见过正好打折的东西，就买来试试看。

第三，开店、购买更符合移动场景的产品设计。

我为了体验拼多多，首先在上面买东西，发现拼多多极大地简化了购物流程。

因为淘宝是从 PC 时代发展过来的，所以在淘宝内部人的心智里，大量 PC 时代的动作都被合理化了。

比如大家都有个习惯，遇到想买的东西先加购物车，有空再把购物车里的东西比较一通，扔掉一部分再买。这是淘宝的逻辑，但移动场景用户是没有整理逻辑的。

而拼多多的逻辑是再不拼这个团就没了，而且先付款再拼团，快速促进用户当下就下单。每个小细节，其实都是用户转化的逻辑的不同。

我自己注册了一个拼多多的商家，用了三分钟，以至于开得太快，一路忘了截屏。

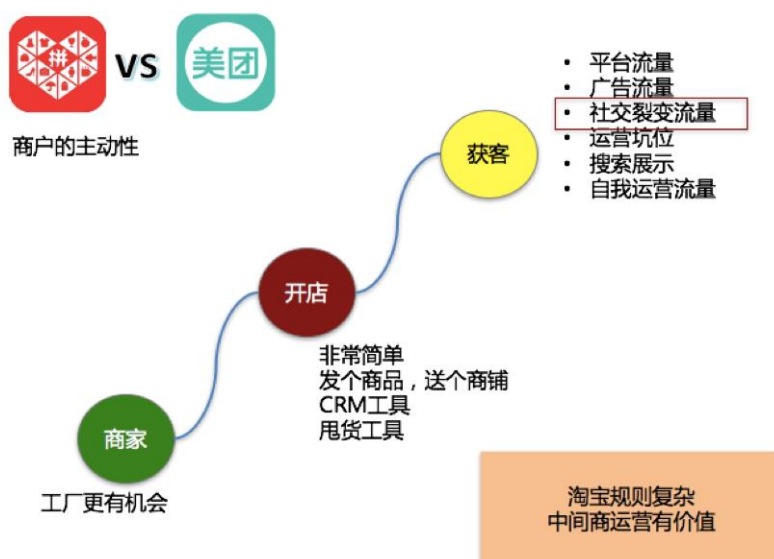
大家都知道在京东或者在天猫开店有多难，不是大牌就休想，基本要抽成 5%-10%，在淘宝开店基本上也要用百度百科或者淘宝大学，来指导你开一个店。基本上要提着一口真气，下巨大决心才能在淘宝开店。

但拼多多开店叫做“发一个商品，送一个店铺”，逻辑完全不同。你不需要考虑开店的事，就说要有什么货要卖，整个过程真是极简。

我实在不知道要卖什么，就把我养的寄居蟹卖了。我维护了一个价格，零售价是系统自己给，比如我写了 25 块钱，系统就自动标了不拼单 28.5 元，然后点了三下，刷一下子订单生成了，店铺也生成了。

接着我把页面发给了我的朋友，我的朋友就付款了，然后我就发货了。从下载到完成我的第一单，只用了三分钟。

拼多多 VS 美团？



其实拼多多还会再跟美团打一仗。因为美团打完千团大战之后，核心业务是美团外卖，赋能了很多小商家。但美团对商家赋能的核心，是这些商家被动接受美团流量，商家自己的主动性有限。

但是拼多多给了商家一个工具。比如水果店老板，有一筐桃可能卖不出去，直接上来“发一个商品，送一个店铺”，先把这筐桃发了拼单，接着就甩给了他日常维护微信群。

而在此之前，这些老板虽然也扫二维码，建客户群，但是没有工具可以维护他们。但如果可以拼单、甩尾货，实际上就给了每个街边小店老板一个主动维护的机会，**调动这些小商家的主观能动性，比在美团等着被动派单更积极。**

本段小结

电商说起来死去活来，难得要命，但核心就是三件事，获客、开店和供货。

获客

平台流量、广告流量、运营位、搜索展示等方面，拼多多商家跟淘宝、京东的方法一样。但社交裂变的流量，只有拼多多做了，而且它用一系列承接小闲用户的方法，**才让社交裂变的流量有效地在拼多多的场景里沉淀下来。**

开店

之前一说开店就让人心理压力很大，我看到有人三个月内在拼多多开了六个店，简直无法理解。后来我三分钟开完一个店后发现的确挺容易的，拼多多不以开店为目的，但以甩货为目的。

这就要回到我说的陈年的洞察，京东这种大型电商，以品类为单位运营，唯品会颗粒度比京东、天猫要细，是以品牌为单位运营。而拼多多，已经去品类、去品牌，**以货为单位运营。**“发个商品，送个店铺”，有货直接上来卖。

它开店的难度不一样，并且用户开店动机不一样，对商家的诉求也不一样。

供货

在淘宝上，很少有工厂运营淘宝，因为淘宝有越来越复杂的规则，所以后来很多专业代运营淘宝，就像后来出来一堆 SEO、SMO 专门替你代运营买百度搜索引擎优化一样，因为太复杂了。

这些中间商的价值并不是更懂用户，而是更懂淘宝规则。所以形成了工厂对中间商，中间商对平台。拼多多一开始形成了明确的用户特性和用户预期，对价格极端敏感。**而它的运营现在还很简单，所以中间商没有价值。**所以在拼多多上，工厂更有机会。

拼多多的去品类、去品牌化，包括黄峥自己说的货找人的模式，其实都是在服务笨笨用户，而这恰是智能商业，也是曾鸣教授谈过的未来电商的终极模式。

所以在这儿我们再总结一下，淘宝、京东、拼多多有什么不一样？

第一，初始业务不一样，一家是做食品，一家是做服装，一家是做 3C 的。

第二，用户进入的状态不一样，是大明、笨笨和小闲用户的区别。

第三，商家开店速度不一样。长期在拼多多耕耘的人和京东、淘宝耕耘的人可能真不是同一拨人。

三、拼多多的过程原罪和未来机会

我解释一下，曾鸣教授认为，智能商业有几个要素：

一是由算法驱动，是货找人；

二是 C2B，也就是用户定义；

三是就是体验的平等，这个也很重要。

什么叫体验的平等？我们去欧洲、美国，乡村和城市使用的东西、生活品质区别不大，顶多一些奢侈品大牌乡村不卖，但审美和品质是一致的。

八年前在富士康旁边做农民社区时，工人用的绝大部分都是假冒伪劣的山寨机。但现在还有人用山寨机吗？没有了，大家用红米手机。赖奕龙说，拼多多上所代表的廉价消费市场，其实正是创业者的机会。

我非常赞同。我们要考虑的问题是，如果拼多多死了，大家能得到平等的体验吗？**拼多多的机会其实是过程机会，或者叫过程原罪，但最终的终局一定是体验的平等。**

在这里我依然要挺一下小米，雷军上市前的公开信里有句话就说到体验的平等。小米把硬件利润控制在 5%，的确是在做体验的平等。手机、充电宝、电源、电池，这些东西不管是在城市，还是在农村，体验是一致的。

当然，雷军做得无比辛苦，也有很多人不理解，但我认为他的这种做法其实也是产业终局的方式。

作为媒体人，要捍卫大家的精神，精神迟早有一天会改变物质。而产品人，要做的就是去改变这些东西。拼多多的每一种假货背后，都可能诞生一个小米。

拼多多本质上是它背后的价值网，无处安放的低端供应链和低消人群，大家的需求无法满足，最终共同撑起了拼多多。

而今天拼多多作为上市公司，有了市场驱动后，会选择什么样的人为核心来构筑它的企业价值网？

这其实就是对拼多多未来的判断：

如果仍与假货为伍，有一单赚一单，可能未来我们很难再谈起它了。但如果以市场的力量推动变化，这当然就会是一家非常值得预期的公司。

2014 年，李善友教授开始讲颠覆式创新，有了著名的三条曲线。对于手机而言：

第一条曲线是诺基亚，它遭遇了非连续性，这并不是因为它没有推出智能手机，而是因为它没有突破和通讯运营商构成的价值网。

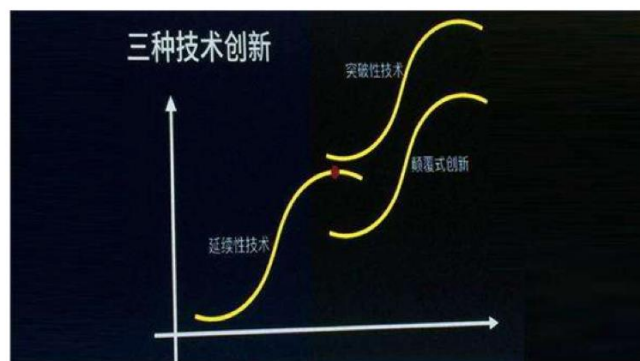
第二条曲线是苹果，它与互联网服务者一起构成了价值网。

第三条颠覆式创新是谁呢？其实就是小米。

李善友教授讲课的时候说，因为在做研发时一定会溢出。这就有点像社会能力一定会进步，把成熟的技术和能力拿回来，然后降低成本，提供给更广谱的用户，这就是颠覆式创新。

而小米使用了苹果互联网手机的核心特性，接着把价格降到苹果的三分之一，成为了一代爆品。

在拼多多的用户/品类里
你有没有看到100个颠覆式创新的机会？



为李善友教授打CALL

在拼多多的用户品类里你有没有看到至少有 100 个你可以颠覆式创新的机会呢？除了骂还能干什么呢？不能跟着 VC 走，VC 去年人工智能，今年区块链，为了融资他们还会包装新概念，但你要跟着迁移吗？不，我们人生要有自己的确定性。

消费升级的时代
世界不断被重构
成就你的是你的价值网
谁需要你，谁依赖你
相信市场的力量
建立独立判断
颠覆式创新

《产品思维30讲》
产品连接过去与未来

这是一个消费升级的时代，世界被不断重构，所有东西都值得重干一遍。成就你的其实就是你的价值网，谁在依赖你，这才是这件事情的本质。

接着，你要有独立的判断能力，因为产品链接的就是过去和未来。

我在课程里讲过一个故事，中国有个化学家在天津塘沽海边，看到了海滩上白茫茫一片全是盐。他说，作为一个学化学的人，看到这么丰富的资源，如果还没有一点雄心，那也太窝囊了。

为什么呢？因为过去的渔民并不知道能从大海中提出盐，他们只能到风高浪大里去打渔，只能抱怨海浪，还不认识海浪就是资源。

当我们一窝蜂嘲笑拼多多假货，嘲笑很多人不懂分辨居然买假货的时候，你和那些抱怨浪大的渔民有什么区别？

你要看到，所有的东西都是资源，都是机会。今天的山寨和假货就像赖奕龙晒出的两款手机一样，明天还会有吗？没有了。未来的世界不会像今天这样。

从哪里改变呢？就是从我们今天开始。



美团如何在千团大战中，做到后发先至？

注：本文由 2018 年 9 月 20 日梁宁在「得到直播间」所做的主题直播《美团的破局与开局》整理而成，分为上下两篇。本篇为上篇，重点讲了美团如何在千团大战中走到最后，以及美团的核心业务逻辑是什么。

内容为梁宁个人独家观点，不代表任何机构意见。

三种业务状态

我对美团的故事感兴趣，是因为经常能看到的身边创业者大致三种状态。

第一种状况是“老兵杀入新大陆”。

这基本上是最爽的一种状态了。一个行业里的老兵，积累了丰富的服务用户、组织资源的经验，而且具备行业感召力，再突然杀入一片刚刚起步的市场，一起跑就领先，快速圈地，速度就是收成。

比如雷军做小米、王海军做亚朵、米雯娟做 VIPKID 都是这样。雷军不用说了。

三种业务状态

老兵杀入蓝海

零对手，先发优势
明显快速圈地

雷军做小米、王海军做亚朵、米雯娟做VIPKIDS

在困局里挣扎

没有先发优势、对手强大
前进不易，放弃不甘

大多数创业者

后发先至

不是最早做、前期资源一般选择了
建立长期优势的发展策略

华为做手机
美团做团购、电影票、酒店、外卖、门票



《梁宁·产品思维30讲》

王海军做亚朵之前是如家酒店集团创始团队成员，汉庭酒店集团联合创始人，做了十几年商务连锁酒店。很长一段时间内，中端商务酒店是个市场空白，也有它难做的地方。王海军找到了一套打法，一下就切进去了，5 年开了 220 家店。亚朵的具体打法，我在《产品思维 30 讲》里有详细讲述。

米雯娟 30 岁做 VIPKID，按说是非常年轻的创业者。但是在那之前，她已经做了 13 年少儿英语。这个 17 岁就跟着舅舅创业的年轻的老兵，找准时机，用在线的方式，由北美老师来远程教中国小孩英语，也是完全没对手，收成就是她对资源的组织能力。她创业四年营业额就达 50 亿人民币，估值超过 200 亿。

这种状况最爽，但太需要运气，所以挺少人能有这种“厚积薄发 + 顺势而为”的机会。

第二种状况是很不爽的状况，叫做“困局里挣扎”。

残酷点说，就是“在一场大概率失败的败局中挣扎”，听上去残酷，但事实上 80% 以上的创业都是这种“困局里挣扎”的状况。

人生总得开始，我没有先发优势，拿到的牌也不是最好的牌，但是在这个机会里，还是想赌一把，大部分人都是这样就杀进去了。

然后就会陷入在“困局里挣扎”，“前进不容易，放弃不甘心”，“每天都不想活，但是不敢死”。其实绝大部分的创业者基本上都是在这种痛苦里呆着。

第三种状态就是后发先至。

此前，别人甚至是强大的对手已经建立了地盘。但是新来的人，**选择了“建立长期优势”的发展策略，并且在市场发生拐点的窗口，找到破局点，后发先至。**

比如华为手机算后发先至，不是指华为之前的功能机，是 2014 年开始的荣耀互联网手机品牌和 Mate 系列。

很多企业有一些技巧、技法都做得很不错，这些对中短期、短线突围有价值。但是有些中短期有效果的策略选择，其实不利用他建立长期领导地位和长期优势。

美团的后发先至

王兴领导的美团，至少完成了五次以上的后发先至。团购、电影票、酒店、外卖、景区门票这些业务他都不是第一个做的，但是至少在这五个领域里，他连续做到了后发先至。

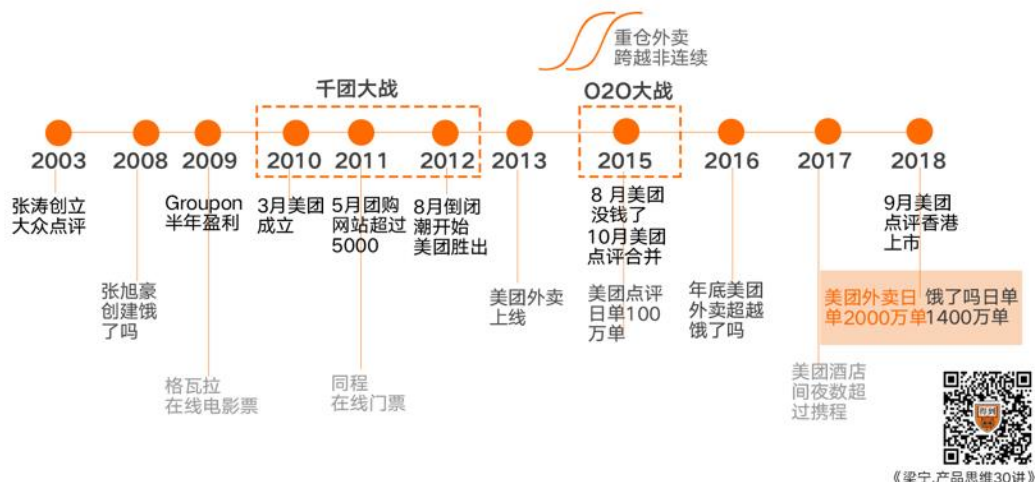
这是我对美团产生兴趣的地方，因为老兵碰巧碰上新大陆，这概率太低了。我们做事情，大概率不会是第一个踏上新大陆的人，也不会是一把牌资源最好的人，而且大概率场子里有比你钱多，比你资深的对手。这个时候你该怎么办呢？

先来回顾一下美团的重要历程。

2003 年，张涛开始做大众点评。2008 年，张旭豪创建饿了么。2009 年，格瓦拉开始做在线选座的电影票。2010 年 1 月，中国第一家团购网站满座上线。

王兴 2010 年的 3 月创立了美团，无论是餐饮、团购、电影，还是外卖，美团都是后来者。

美团时间线



2011年5月，国内团购网站已经超过了5000家，这就是名噪一时的千团大战。但不过一年的时间，2012年的8月，团购网站就不到1000家了，市场拐点已经产生，剩下的团购网站事实上已经被判了死刑。

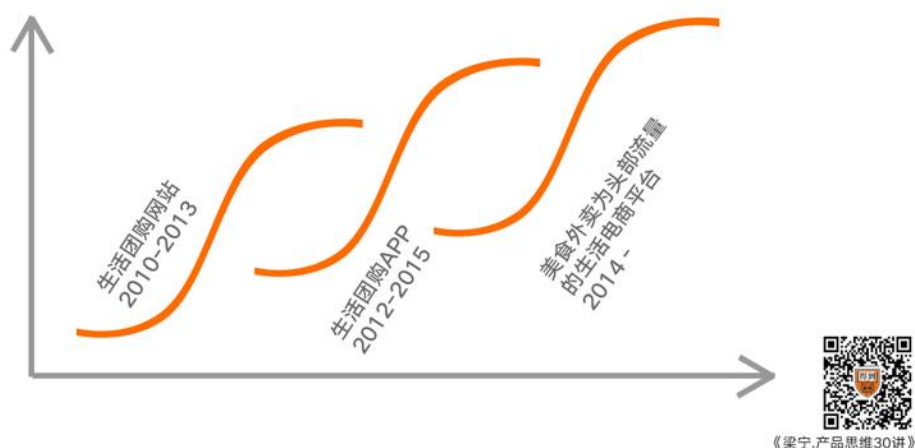
2013年，美团开始外卖业务，这个时候饿了么已经做了5年外卖。

2014年，那是O2O最疯狂的一年，各种上门服务，望京还出了扫码“薅羊毛”一条街。点评也意识到外卖是个重要的流量口，还投资了饿了么。

结果，过了一年，2015年的10月美团和点评合并了。2015年，是互联网合并大年，点评和美团合并，张涛就退出了饿了么的董事会，然后把全部曾经支持饿了么的流量导给美团。

新美大整合之后，美团就把资源全部向外卖倾斜了。并在2016年年底，超越了饿了么，成为了外卖的第一。

美团跨越非连续



从 2013 年美团派出 37 个人筹建外卖业务，到现在光快递小哥就有 53 万人，日单量超过 2000 万单。这对一家公司快速构建组织和管理系统是非常非常大的考验。

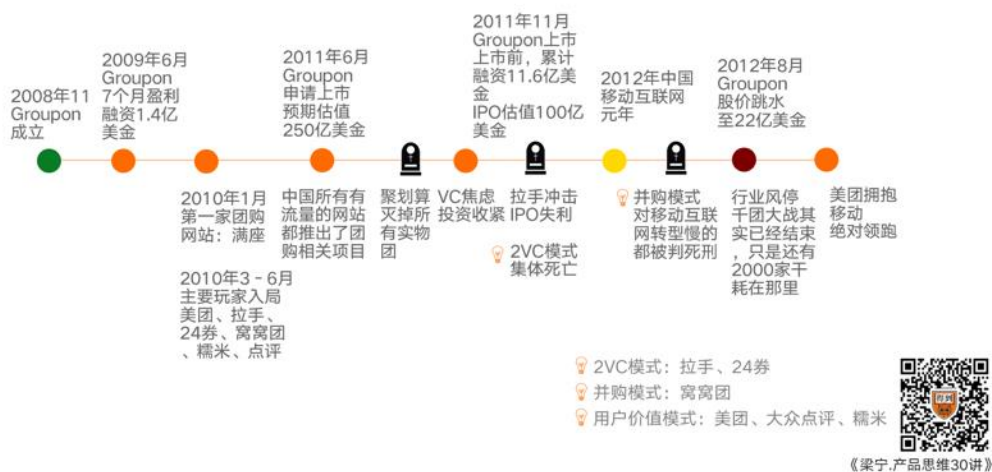
一场千团大战中国市场烧了 70 亿人民币，美团打赢了千团大战，最头部的 2 家合并，加在一起日单是 100 万单。而外卖市场，现在美团日单 2000 万单，饿了么日单 1400 万单。

所以，go big market。从团购到外卖，美团跨越了非连续。

千团大战

美团是怎么从千团大战中杀出来的呢？

千团大战



我们中国人讲究天干地支，天干是什么，就是上天的干预，地支就是大地的支持。每年天干地支都会轮换，每年上天会打不同的牌出来。我们行走在地上，依赖地面资源生活的人，如何跟上节奏？

所以，千团大战这张图，时间轴上面的部分，是天出牌，讲的是谁在带这个市场的节奏，什么是构成市场的拐点。下面的部分，就是人间事了：国内几千个团购站，如何蜂拥而起，又怎么崩溃四散。

千团大战是典型的由 VC 吹起来的风口。这股风的节奏，是由美国的一家叫 Groupon 的团购网站带起来的。

Groupon 成立于 2008 年 11 月，7 个月后就实现了盈利，并且融资了 1.4 亿美金。紧盯着美国新模式的 VC 和创业者，都被刺激了。一时间，所有的咖啡馆，都有人在讨论，“你怎么看 Groupon？”

2010 年的 1 月，国内第一家团购网站满座上线。

2010 年的 3 月到 6 月，千团大战的主要玩家全都入局了，美团、拉手、24 券、窝窝团、糯米团、聚划算，包括聚美优品(团美网)这些都是在这个时间段成立的。

其实团购是个古老的交易方式，只不过突然之间有了一个清晰的样板模式。所有人、所有的钱都抖擻了。疯狂融资、疯狂打广告、疯狂补贴、疯狂开站，每天都有新爆单、融资记录冒出来。

2011 年 6 月 Groupon 申请上市，预期估值 250 亿美金，这时候距它成立才两年半的时间。

Groupon 之前几轮，融了 10.6 亿美金，这边中国的头部 12 家团购网站融了 70 亿人民币。这一仗中美的投入基本一致。

那个时候开始，中国的互联网投资，其实已经不比美国便宜了。所有国内 VC 都疯了，害怕错过投出中国的 Groupon 的机会。

当时拉手、24 券等的投资人，给创业者的话都是：“你往前冲，速度最重要，钱不是问题”。

游戏里的每个人都觉得自己是天选主角，创业者觉得投资的人傻钱多。但是这场游戏带节奏的，是美国的 Groupon，不是这个市场里的任何一个人。

Groupon 一路高歌猛进冲到 IPO 门口，突然遇阻了。一瞬间，中国的 VC 恐惧了，中国的投资风当即就小了，但当时很多人不明白原因。

到了 8 月，Groupon 还没成功上市，所有的 VC 都对创业者提出了不同程度更为严苛的要求，投资紧缩。一夜之间，那些真信了投资人说的“别管钱，只管扩张”的创业者，集体陷入了困局。

Groupon 上市搞了半年，从 6 月到 11 月终于成功 IPO，但上市发行价按当初估值腰斩，只有 120 亿美金。几乎是 Groupon 上市的同时，中国的团购网站第一名拉手网冲击 IPO 失利。已经创业了五次的吴波，自己承认这次做拉手就是奔着 IPO 去的。

今天回顾拉手的文章，把其后来的大幅裁员和倒闭归因为冲击 IPO 失利。实际上这家企业的初心并不是服务用户，不是从这里启动一个开局，长远地耕耘一个生态。所以 IPO 不成，创业的种子就已经死掉了。

国内、国外，天上、地上，这两家龙头企业 IPO 受挫，VC 收紧了钱袋，也就是风口是 VC 用钱吹出来的，现在他们把风口就像关水龙头那样给关了。于是漫天飞的猪，就都往下摔。

2012 年的 8 月 Groupon 股价跳水，从 100 亿美金缩水到 20 亿美金，到今天它的市值还是如此。这个时候 VC 的风彻底停了，千团大战到此也已经结束了。

为什么想谈这一段？因为很多人，太沉浸在自己当前的事里，眼前的人的承诺里，看地不看天。

我在《产品思维 30 讲》里，用两讲谈《点线面体的战略选择》，你要能看到谁在带节奏，看到势能在哪里，看到哪个经济体在崛起。

做事容易，决断难。怎么判断机会，快速地忽悠资源，怎么判断这是危险信号，需要断腕止损，快速离开，不抱任何幻想。

太多创业者，面对机会犹豫，面对危险信号，依然怀抱幻想。你说这怎么办呢？只能等把自己摔碎了，你才相信，你遇到的是钢铁一样的现实。

千团大战里三种模式的企业

千团大战里，出现了三种模式的企业，其实今天依然是这三种：

第一种是 2VC 模式，以拉手为代表。

千团大战滋生了中国的第一批 2VC 模式的创业者。这类创业者以融资为阶段目标，以上市为最终目标，到今天还是很多。

但是从结果来看，所有大成的企业，没有一个是 2VC 模式的。为什么？

如果创业者的重心，太在意迎合投资者，就会导致面向用户的动作变形。这是个很要命的事，而当事人还很容易把它自我合理化。

我会在我的第二季得到课程里，专门说说动作变形这件事。举个例子，把投资人的建议当承诺，创始人会失去自己对业务发展规律的独立判断与坚持。

- 真正的用户的体验是什么？
- 你的团队如何组织建设？
- 你的管理秩序是什么？
- 你如何考核团队里每一个节点？
- 如何把所有的压力点都压到位？
- 组织里，每个人的动作是不是到位的？

这些真正核心的问题，在那个时候大家都不在乎。烧钱买来的数字覆盖一切，99%的企业都动作变形。大家彼此参照，觉得就应该这么做。

第二种模式是并购驱动模式，以窝窝团为代表。

窝窝团老大是谁？徐茂栋啊，前几天 ST 天马的热门人物。2010 年，他主导了窝窝团的发展，用快速并购的方式扩充体量。窝窝团曾经一下从拉手挖了整建制的 200 多人，从美团整建制 100 多人挖过来，又直接收购了二十多个二线的团购网站。非常短的时间，让窝窝团从十名以外，进入了前三。

传统行业这么干的很多，比如当年谭智主导聚众广告合并成一家卖给分众，伊利牛奶、某某啤酒，也都是用这个方式拿到了市场份额。

但是在互联网经济里，这么做有什么问题吗？**因为互联网讲的是连接，比的是你洞察用户，建设自己的核心能力系统，直接连接用户，黏住用户的能力。**

当时来自团购导航网站团 800 的数据，从团购网站买流量转化率排前三的是美团、点评和糯米。而美团曾达到惊人的 UV 到订单 30% 的转化率。

这种转化率，是企业不断摸索、迭代出来的中心系统能力。并购带来体量，但很难转化为整个企业对用户行为的洞察。

比转化率更要命的是，2012 年老天打了另外一张大牌——2012 年是中国移动互联网元年。

2012 年的创业者，大多还在 PC 上持续投入，争抢 PC 流量。仅仅两年后，2014 年 90% 的团购订单都迁移到了手机上。只是两年，PC 这片沃土就变成荒地了。

并购起家的窝窝团，没有来自用户的流量感知，它对用户的迁移、用户习惯的变化没有这么敏锐的洞察。卖身百度的糯米，如果没有遇上移动互联网，它一定比今天强大得多，因为百度的流量巨大、最

精准。这两家都被移动互联网闪了腰。

第三种是用户价值驱动的模式。

千团大战里，相对走得比较远的企业，美团、大众点评、糯米都是这个模式。

上面两种模式，2VC 的创业者被 VC 抛弃了，出局；没能拥抱移动互联网的，被闪腰了。所以，直到 2012 年团购的风口关了，美团开始领跑这个板块。

美团的做与不做

我们看一下，美团做了哪几个重要选择，如何遵循用户价值驱动，才换来后发先至的结果：

第一个重要选择，美团一开始就着重发展二、三线城市市场，这是在红海之中抢蓝海。

所以 2010 年至 2011 年，美团在一线城市的市场份额并不是最高的，但是在不少二、三线城市，都形成了优势。

如果 2010 年美团在二、三线城市，开一个地方站需要的启动成本是 1 万块钱的话，2011 年竞争最白热化的那一年，点评团想进来得要 100 万。一年的时间，100 倍的代价。

第二个重要选择，就是美团守住了什么不做，什么做。

第一个，美团什么不做？

1. 实物电商不做，虽然这个东西能快速起量，但阿里的聚划算做了，其他人实际上没有机会了。
2. 线下广告不做，不做实物电商一时间就付不起广告费。广告能提升士气，为此我付出的代价就是，营业额的增长不如竞争对手。团队觉得不够风光，人心动荡，100 个人的团队会整建制地被别人挖走了。但是我可以守住不做。

第二个，美团做什么呢？

1. 疯狂采购线上流量，而且坚决。很多人都能发现某个方法有效，差别就在你敢不敢放手一搏，疯狂地去把红利吃光。
2. 优化用户体验。

第一个例子，优化流程，美团是第一个提出来团购网站过期自动退款的。

很多人团了以后过期都忘了消费了，这个钱就变成了沉淀资金，其实当时很多团购网站的利润是来自于这部分钱。所以选择到期自动退，是跟自己短期利润过不去的。

第二个例子，美团会选择一些适合用户定位的优质商家来做补贴。

星巴克、哈根达斯品牌原本是不跟团购网站合作的，因为它有固定用户，犯不着打折。其他团购网站都拿不到，美团主动拿出钱补贴，一起做一个活动。这一招非常有效，转化率很高。

第三个例子，美团对内容有要求，用户视角的运营比其他网站更精致，图片拍得更精美。其他团购网站产品名字都很长，因为它是商家视角的包装，而美团是用户视角。

第三个重要的选择，美团在 2012 年坚决地转型移动互联网。

上面说了，美团在团 800 做投放，团 800 的数据显示，美团从 UV 到订单转化率能够达到 30%，这是一个超级牛的数字。

即使 PC 上还有巨大的流量，在有限的资源下，美团断了 PC 的所有投放，用全部的钱购买移动用户。我认为这件事情是美团和点评、糯米拉开差距的一个重要选择。

我用有赞创始人白鸦的思维模型再来看美团，这个思维模型分三部分：

- 第一，这个业务的本质是什么？
- 第二，它的阶段是什么？
- 第三，它的技法是什么？

第一个问题，团购的业务本质是什么？

有人会觉得这是一个风口，所有的 VC 都在往里投钱，用户也有需求。所以我先入局融资，做大体量再说，这样的基本上是走不远的。

如果，你把团购看做开启了生活服务品类，这是个电商巨无霸阿里没有涉及的品类，应该是一个天量市场的开局，绝不应该以 10 亿美金 IPO 为目标。

第二个是你对阶段的判断。

人人都看得到移动互联网的趋势，但如果你判断 PC 互联网还有很长时间，那放弃 PC 流量，把所有的钱都去用来购买移动用户，显然是一个自杀行为。当时美团的资源是有限的，它购买 PC 流量做用户转化这套方法非常成熟。但是它就能因为对阶段的判断而主动放弃这个。

要知道，这不容易。因为整个团队都熟悉如何在 PC 场景卖流量、做转化。这个跃迁不是简单广告投放的改变，而是先自废武功。**这是对阶段的判断，更是一次跨越非连续的勇敢跃迁。**

今天来看，2012 年、2013 年，移动互联网刚刚开始的时候，是移动用户的超期红利期，无论是买预装还是下载都非常便宜。抓住了这个窗口期，大规模吸纳新用户的其实有两个人，一个是王兴，一个是张一鸣。张一鸣 2012 年创办了今日头条。

美团的核心业务模型

很多人觉得美团没有边界，美团很复杂。但其实美团挺清晰的，整个业务结构就是一横一纵：

今天美团的业务框架



《梁宁·产品思维 30 讲》

这一纵是在餐饮这个领域垂直做纵深，把底盘做厚实。不仅有前端的顺势爆发，还要储备后端的蓄势，不断地强化对这个产业的控制力。

1. 前端就是外卖，他们内部定义为食品的新零售，这是超级流量的头部。
2. 往下一环是到店，像大众点评的内容、支付、团购买单等。
3. 再往下是针对 B 端的，美团做了餐饮店几乎用到一切的信息设施：电子菜单、收银 POS 机，管理 SaaS、ERP 等等。

我印象特别深，三年前我问少晖，就是美团的 CFO，某一个电子菜单你们投了吗？少晖说，是哪一个啊？我们投了 7 个。美团在这个领域里是重仓在做。

4. 最后端是食物供应链，这相当复杂，他们也刚刚开始做，也投资了一堆企业。

一横就是生活服务类业务的横向展开，核心逻辑就是我说的“高频打低频”。

外卖作为头部是极其高频的，美团最极致的用户一个月会点二十几次外卖。有这样高频的业务带动，就可以形成流量分发，分发到电影票、酒店、门票、娱乐这些领域。

为什么我在这会把电影票排第二，放到酒店的前面呢？明明酒店占了美团毛利的 70% 多。

这个逻辑我有两点原因：

- 第一，美团自己的 App 上就是这样的排序，先是吃的，接着是电影票，再然后是酒店。
- 第二，电影票这个品类是一直产生新内容的，对用户活跃度有贡献，属于能拉动用户频率的品类。所以，高频优先。

这样的一横一纵，就是美团的核心业务框架。

我今天的题目叫《美团的破局与开局》。

很多创业者都在“困局里挣扎”，天天琢磨着怎么破局。但其实还有一个思考，就是你破了一个局，是否能开出一个新局呢？

比如，最早做在线电影票的是格瓦拉，我对这家的产品专业度一直感觉很好。第一个做电影票团购爆单的是糯米，糯米第一单就是电影票。一天卖了 30 万张，销售额 600 多万人民币，销量破了当时的世界纪录。他们有成功的穿透，但是都没有在电影票这件事上，开出一个新局。

而美团不断延展，在延展的过程中自己吃掉自己，各个品类都去团购化，蜕变成了生活电商的门户。





美团酒店为何能快速逆袭携程系？

注：本文由 2018 年 9 月 20 日梁宁在得到直播间所做的主题直播《美团的破局与开局》整理而成，分为上下两篇。本篇为下篇，重点以美团酒店为例，讲了美团酒店如何找到破局点，逆袭整个携程系，重新开启了酒店行业的新局面。

内容为梁宁个人独家观点，不代表任何机构意见。

美团酒店的破局

美团 5 次后发先至，今天我重点说一下美团酒店具体是怎么做到的。

我们刚说了 2015 年并购大年，携程并购了去哪儿，并且投资了艺龙、同程。当时，我觉得携程是妥妥的老大，放眼旅游圈只有小弟，没有对手了。

携程也非常有意思，虽然我在朋友圈吐槽过它，但是它确实是一家很了不起的公司。我对它的感受就是力大刀沉，把很多我们非常怕的东西，执行得非常坚决。

携程是中国做在线旅游最早的，市场份额最大的，而且非常敏锐地跨越非连续，非常坚决地买进移动的新用户。2015 年的时候，携程移动端交易量占比超过 70%。

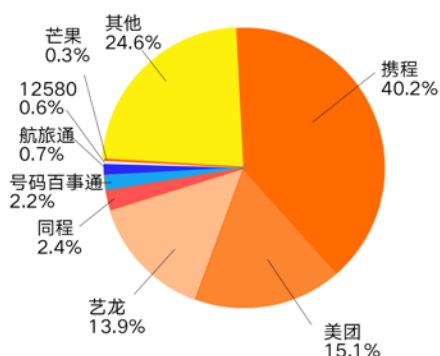
完成对对手的并购之后，解决了价格战问题，携程进一步发展。

以酒店一项，2015 年携程一家是占 40%，2016 年进一步扩大了优势，携程一家占到 60% 的市场份额。美团大概占了 16%，艺龙 15.6%，其他人都消失不见了。

这时候的携程，有种秦始皇统一六国，江山既定的感觉。

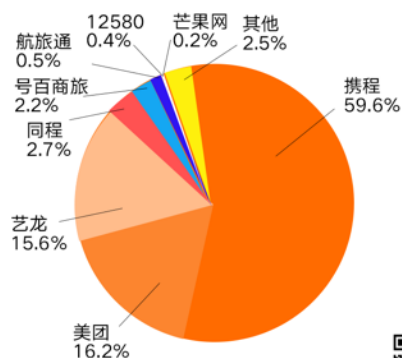
2015年中国在线住宿市场份额

(按交易规模, 从OTA 维度划分)



2016年中国在线住宿市场份额

(按交易规模划分, 含平台部分)



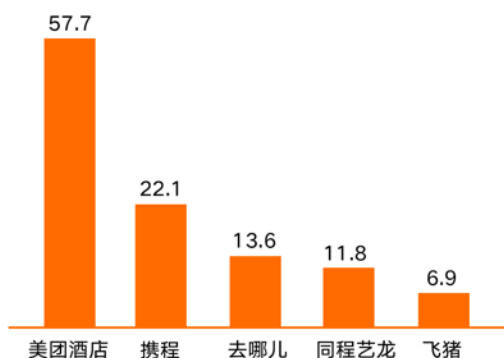
《梁宁·产品思维30讲》

接着看这张图, 是 2018 年的一季度, 美团酒店的在线订单, 超过了携程系的总和, 将近占到了这个市场的 49%。

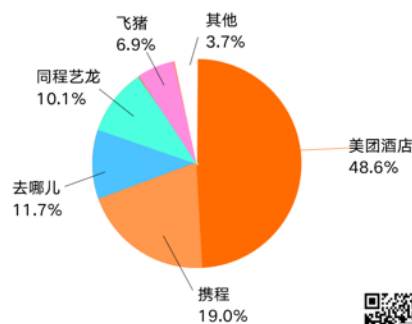
2018年第一季度, 在线酒店预订行业的订单量占比格局稳定

美团酒店订单量位居TOP1

2018年Q1在线酒店预订平台累计订单量(百万)



2018年Q1中国在线酒店预订订单量占比



《梁宁·产品思维30讲》

市场变化极富戏剧性, 变化是怎么发生的?

我们在 2018 年看到的变化, 要从 2012 年, 还在千团大战的时候说起。

2012 年, 建立业务感受

2012 年还在千团大战, 当时城市经理做地推的时候, 是以一个街区为单位, 遇到什么店就谈什么店。所以谈一个酒店的订单, 和谈一个餐馆的订单, 对于城市经理来讲没什么不同。

千团大战的时候, 就好像 2015 年的直播大战一样, 团购、直播都成了网站的一个模块。当时所有有流量的网站都做了团购, 就好像后来, 所有有流量的网站又都做直播一样。这些都是参与一下, 偶有亮眼的业务表现, 但是因为没想好“这是一个什么开局”, 所以最后不了了之。

当年去哪儿、艺龙、携程也都做了旅游团购, 当时酒店团购的第一名是艺龙。2012 年, 携程和美团

谈了一个合作，把携程的酒店团购产品在美团上线，但是很快就把合作结束掉了，所有的酒店 Deal 下线。

为什么呢？

第一个原因是销售结果不符合预期。而在线产品太多，各种类型的酒店房型，导流页面也很多，所以，到底是用户端和供给侧哪边的问题，很难分析。所以这时候就只能整个项目先下线。

第二个，就是遇到了组织问题，城市经理会抱怨你动了我的地盘。本身这个城市里的所有订单都是我来谈，交易佣金也应该是我的。你怎么能够总部一个合作，就直接把这么多产品绕过我放上去了呢？

我觉得这是做出产品下线决策这个动作，还是挺符合美团特性的。王兴特爱说的就是：“这个生意的本质是”“这个事情的核心逻辑是”。所以，**这个本质没抓住，核心逻辑不清楚，但是不需要什么组织投入，稀里糊涂能赚点营业额和利润的生意，王兴确实宁可不做。**

但是 2012 年和携程的这个合作，确实给美团的团队一个感知，就是酒店这种产品，在美团上是可以卖的。但是美团需要找到自己的打法，自己的破局点。

2013 年，小场景小分队，跑通业务逻辑

2013 年美团成了一个小分队，来摸这个业务逻辑。小分队只有三个产品经理和两个实习生，从市场调查开始做，当时也是现在负责酒旅的副总裁陈亮在负责。

他们很快就发现了一个携程没有覆盖的市场，就是本地人在本地住宿的需求。而这个需求，在携程的边界之外。

我们来观察携程，携程从商旅起家。旅游行业里，度假太低频了，商旅其实是相对确定和高频的人群。经常出差的人，一年出差 5 次以上很正常。

携程现在的财报，从交易单数来看，90%用户会买机票，45%用户会订酒店，20%用户订度假产品。**出行，是携程用户的第一高频场景。**

携程发展它的用户，主要来自三个渠道：

- **第一个渠道**是最早期机场或者火车站，然后在这个地方发卡，很多人觉得土，但其实用户相当精准。
- **第二个渠道**是 PC 搜索引擎上，以及相关网站联盟，围绕“机票”“酒店”这类核心词做投放和获客。要知道旅游行业在搜索引擎的推广，其实做得相当优秀。
- **第三个**，在移动互联网开始时，携程也会在所有下载端口去买“机票、旅游、酒店”相关的所有关键词来推广。

商旅人群还有很多特性：

1. 几乎所有的人都是从下往上出差，全国人民到北上广深去出差，二、三线城市到省会城市出差，很少有逆向的。
2. 一个城市里商旅人群的活动范围也会有相对中心，它平台锁定的酒店也是以这些地方为中心。

3. 出差是做生意，讲门面，很多公司出差报销酒店费用大概是四五百元。

所以，携程的用户成就了携程的价值网。携程的整个组织资源和组织心智都是围绕它的用户去做了用户的获取和增长，围绕用户去向做了囤货。这就形成了携程的服务水平、服务成本和业务定式，但这也是携程的边界。

艺龙、去哪儿包括后来的同程，服务的都是商旅人群，也就是说，他们一直在和携程抢同一批人。美团迅速锁定了携程的业务定式里无法覆盖的人群。

一个公司有出差机会的人其实不到 15%，也就是老板、副总、销售部门会出差，其他人基本上没有机会，都是在本地干活。所以携程在机场、火车站发广告，拦不住这些用户。用户的行为习惯已经转移到了手机，他们偶尔要订个酒店，也想不起来专门下载一个 App。

美团先拉了两个有频繁住宿需求的商圈，一个是大学周边，一个是医院周边。先做调研，发现这些单体酒店和 OTA 的合作度很低，而且超过 70% 的住客都是直接到前台询问有房没有。

看到了这个市场空白，美团先推的第一个酒店场景产品是钟点房，用户侧需求是有的，但是又是遇到了组织的反弹。因为城市经理的区域发展目标和垂直业务的纵深运营目标，彼此是对不齐的。

酒店垂直业务希望先围绕医院和大学这几类特定的小商圈，集中出一批钟点房的供应；但是城市经理有自己的城市区块地推逻辑。

双方目标和节奏都不一致，怎么办？

这时需要的不仅是业务的智慧，还有组织的智慧。

陈亮让这个小分队需要先用一个小场景，来跑通一次业务的小闭环，向组织建立信用。

他们干了几件事：

第一，先建了 1 个独立的销售团队，做远程的电话销售，因为出差要花钱。

第二，挑了一个目的地，丽江。丽江有两个特点——

首先，它是以客栈为主的，那时候大量的客栈都没有与 OTA 服务，对手不强。

其次，丽江没有城市站，没有组织阻力。当时的美团开城市站都是以生活型城市为基地，很少选旅游目的地，丽江不是生活城市。

所以，就选了这样一个对手不强，没有组织阻力的地方。在这一片小小的蓝海，他们以圣诞节+元旦为时机，做了一批产品，集中运营，结果效果超预期。

一般到这就算跑通了，但是他们会进一步地去研究完整的逻辑：**用户是从哪来的？为什么会在美团上订丽江的酒店产品？**

接着发现他们卖得最多的两个城市站，第一名是呼和浩特，第二名是西安。美团内部也很意外，再去追原因。

发现因为这两个城市站的负责人，在此之前就比较在意酒店住宿页面小场景的运营，所以这两个城市里的用户心智已经放置了这个印象，美团上可以囤住宿。

所以，当他们有去丽江玩的需求时，就会上来看看，这才有了交易的转化。而其他流量更大的城市站，没有这个印象，所以突然上线一个广告，并不构成转化。

至此，这个小分队在一个小场景里，把一个小的业务逻辑跑通了。搞清楚了：用户在什么情况下，会选择在美团订酒店？美团用户大概会购买什么类型、什么价位的酒店产品？

2014 年，成立了酒旅事业部

2014 年，美团成立了酒旅事业部，有了组织保障。事业部一上来就建了自己的供应链团队，按照酒店的业务特性，来拓展货源，做自己的产品和具体的运营。

其实，酒店签约容易运营难。一是酒店不生产内容，不像电影总有新片、新话题。但这不是核心问题，因为只要有需求、有供给，业务就会往上走。

但 2014 年暑假，原本是酒店行业的旺季，美团酒店却进入了增长的平台期。

这时陈亮非常紧张，就在怀疑自己是不是失速了，真是这样的话，接下来业务肯定就会往下走。经过调查才发现，核心问题是团购酒店无法保证入住。

因为之前他们签的都是一些生意不太好的店，才会借助团购渠道引流。生意不好的时候，团购单我很愿意配合，生意好了当然优先满足全价用户，团购用户的利益就会受损。

要解决这个问题其实不难，就是要开发线上预订功能，能在线订酒店、选日期，店家就会留房，保证入住的确定性。

听起来有点可笑，这么简单的事，携程、艺龙十几年前就实现了，美团 2014 年的秋天才琢磨明白要做。更可笑的是，还排不上期。为什么？2014 年，美团进入了 O2O 大战的战场，和饿了么打正面战。

2015 年，在线订酒店的系统建成。

2016 年，效果开始显现。

就在携程一统天下的时候，美团的份额从 2015 年的 15.1% 到 2016 年的 16.2%，份额并没有下降，也在用自己的速度增长。美团也在 2016 年打胜了外卖这个大仗，整体流量又进一步。新用户的进入，让美团酒店也受益了。

在美团酒店订房的人，70% 没有安装携程，但 80% 在美团订过餐或者电影票。确实，吃饭看电影比开房高频多了。但是用户有了这个心智的印象，知道美团可以订酒店，到需要的时候，就可以在一个 App 搞定。

2017 年，美团酒店的间夜就全网第一了。

美团在旅游行业走出了一条颠覆式创新的第三条曲线。所以，我觉得美团酒店逆袭携程的这一仗，几乎可以作为克里斯坦森的颠覆式创新的经典案例。

克里斯坦森的颠覆式创新，说的是随着技术的发展，最早一批新技术一定是向高端人群提供的。接着技术发展一定会溢出，然后有人会提供更便宜的产品、服务，服务更广普的用户市场。

携程酒店跨越了自己从 PC 到移动端的非连续，走出了他企业的第二条曲线，并且获得了极大的增长。

但美团服务的是携程的价值网不服务的用户。所以给了美团机会，走出了一条颠覆式创新的第三条曲线。

也验证了我在《产品思维 30 讲》里说过的：显性特性不重要，显性特性也救不了你，重要的是你的战略存在是什么，是谁需要你，是谁依赖你。

我们如果不知道背后的过程和逻辑，只是看前端产品界面，就会觉得非常不理解，没差别啊。甚至很多行业深度的细节，携程做得远远比美团好。这有什么颠覆，这有什么创新？

你单独来看酒店的预订系统，会觉得没什么特点。但是从 2012 年美团的业务感受，到 2015 年完成酒店预订系统，这几年的时间里，他们做的是什么呢？

其实是形成了自己对独立业务的判断，找到了业务的破局点，形成了组织的共识，并且建立了组织的能力，完成了携程没有覆盖用户市场的开局，然后沿着这个开局，不断延展。

千团大战如何胜出？美团酒店如何形成第三条曲线并且打破了携程垄断的局面？其实有几个核心问题：

第一，天干地支每年都在变。

上天，也就是整个产业都无法左右的某位大神，每年都会出新牌。如果大家都是看自己手上的牌，确实每个人的资源，在开始就都落位了。

所以，要看到市场是谁在带节奏，点线面体，你附着于谁，受谁影响。能够拿到这一年老天打出的新牌，在市场的拐点处，找到破局点。

第二，你是做生意，还是做局面？

如果是做生意的思路，确实很容易被资源带跑。拉手、24 券被 VC 带跑，做生意的窝窝团很难割舍来自并购的规模。

同程本来是门票第一名，但是幸运地得到了微信入口这个超级流量口，然后发现这个入口对机票的转化是最好的，于是就被资源带跑了。曾经多年行业第一的门票业务，被美团超过。得了生意，失了局面。

第三，成败价值网。

我们听美团的故事，是因为它一再做到后发先至。而我们做事，大概率不会有先发优势，都会前方有看似强大的对手。

先发的对手一定有边界，只不过每个人在自己的边界里，对自己的边界不自知。而且为了捍卫自己的正确，整个组织的心智都会把这件事情合理化，认为边界就是世界。

美团会重新去思考这个看起来已经既定的市场。比如美团 2013 年就发现了本地人在本地订酒店这个机会，直到 2015 年才有能力去做这件事。中间经过了 3 年，这么久携程也没有打过来？就是这是携程的边界。

我们要敬畏先发优势，同时也要能看到，天干地支年年在轮转，每年都有新牌，有市场拐点。

我们能做的是努力观察强大对手的边界，在他的边界之外寻找破局点。

同时，也要自问，我是做一单生意，还是要开出一个长期的新局面？



从东方甄选看点线面体

你好，我是梁宁。

你可能还记得罗振宇老师 2018 年跨年演讲，那年的主题叫“小趋势”，把直播带货作为一条小趋势放入了当时的演讲中。我们准备跨年演讲的时候，直播电商刚刚开启。不到四年，直播电商成了金钱滚滚的商业洪流，并进入了今天国人的新习惯、新日常。

东方甄选是 2022 年一个非常有启示性的案例。所以为咱们《产品思维 30 讲》的同学们做一期加餐。

我在课程里讲过一个“点线面体”的思考框架。

我们讲，普通人勤恳努力、斤斤计较，他在意的是每一个当下的点，而其实一个点的能量有限，凭着一个点，是难以获得很多收益的。

如果要小有成就，至少要获得一次线性周期的收益。

而要取得巨大的成功呢？就要借助面和体的崛起。

点线面体的战略选择非常重要。所有的爆发，不管是一个产品、一个事件、还是一条新闻，一定是点线面体共振的结果。如果你只在点上做努力，面和体选错了，其实都是白搭。

东方甄选的爆火，就是点线面体共振、层层放大的结果。

点：双语知识带货

东方甄选在直播带货这个类目的创新点，是双语知识带货。不是明星带货，不是颜值网红，不是老铁，而是用一种知识分子的腔调，把知识点交付、情感沟通和销售带货结合起来。这个品类，这种形式，在目前所有的直播场景中是独一无二的，是“稀缺”的供给。

而我们知道，稀缺，堪称是商业的第一性原理。

而能够打到国人痛点、痒点、审美点上的稀缺，那几乎就是爆品的通行证。

中国人从来都顶不住锦绣文章，对才子的爱与推崇，是我们千年的文化基因。

有兵马俑之相貌董宇辉，一边举着一口方锅，一边用流利的双语带货，董老师唾地成文，出口成章。这样的聊天水平，是董宇辉等老师的个人禀赋加新东方几十年的磨课技术，千锤百炼才拥有的实力，以前是得报新东方几千块的班才能听到的，现在可以免费欣赏。某种程度，可以说是一种降维打击。

线：新东方的第二曲线

点是双语知识带货，是一个新点。而线，是新东方的第二曲线。第二曲线理论讲了很多年，这次新东方是当着所有人面，画了一条第二曲线给所有人看。

为什么说东方甄选不是新线，不是延长线，而是新东方的第二曲线。

首先，东方甄选继承了新东方的情感资产和品牌信用。

2021 年，双减政策影响，新东方等教培公司裁员万人，股价一落千丈。这些公司将来路该怎么走？是无数人在好奇与关注。

那个董宇辉举锅的 2 分钟短视频，突然被转发到朋友圈，接着引发山呼海啸般转发，其实是关注新东方故事的人，对新东方情感的投射与共鸣。

接着，东方甄选继承了新东方的 HR 能力

所以，如何筛选人才，培养人才，一直是新东方极度重视的事，也成了新东方的核心能力。新东方出怪才是江湖共识，罗永浩、李笑来、徐小平、王强、古典、李丰等等带有怪咖气息，具备超级口才的人，都出自新东方。

这些人都会独立思考，构建出自己独特人格魅力和表达力。那为什么其他公司不会成建制长出这样的人呢？是组织能力不同。而这个能力，东方甄选从新东方继承使用。

第三，东方甄选继承了新东方的网络营销能力

在教培大战最火爆的时候，一个暑假的时间，几大教培公司投放几十亿人民币的广告。这是有互联网以来，最大规模的网络营销之战。

打过这个规模的仗，烧过这个规模的钱，回头去和直播平台的那批 MCN 公司竞争，看似都是新开始，其实是完全不对等的战略视野和武器能力。好似打过二战的部队，面对乡镇自卫团。

这三点是东方甄选这条第二曲线，所继承的新东方的核心资产和核心能力，当然，它已经进入了新的领域和新的竞争空间，所以它还会发展出更多在这个空间独有的技能点，连接新的线索，指向它的未来。

面：抖音头部真空

说完点和线，那面是什么呢？

东方甄选是在抖音直播间爆火的。具体意义的面，就是抖音。而背后还有两个时代特性的面，是我们每个人都应该去学习和借助力量的，一个是视频成为网络交流的主流，一个是今天其实是社交网络驱

动的时代。

今天重点讲抖音的这个面。

大家能看到东方甄选爆发的时机是抖音头部真空的时刻，在此之前，罗永浩被动成为直播带货一哥。

抖音的直播带货头部 IP 罗永浩在前段时间退出了社交网络。然后他退圈了，于是抖音头部真空了。

但是头部出现真空，为什么是东方甄选？抖音为什么选择支持东方甄选，而不是限制它甚至打压它呢？

是因为东方甄选符合抖音的生态多样性的发展诉求。

第一，抖音生态需要东方甄选团队提供知识内容及知识消费的场景。

很多人对抖音是装了又卸，卸了又装，经历了爱恨纠缠的情绪。为什么要卸？因为觉得刷它太浪费时间了，看些娱乐内容，内心就会心生愧疚感。当产生愧疚感时，人就会想回避，回避的方法就是卸载。

如何能够降低用户的愧疚情绪？在抖音的娱乐生态里加入一些泛知识，在刷娱乐的时候开心了，又能学到一些知识，这样就适当地对冲用户的愧疚感。所以，你能感受到抖音对知识内容的生态建设是非常有意识的和主动投入性的。

直播带货，是抖音非常重要的商业模式和用户场景。在这个场景中，新东方的老师们提供了知识内容，这是抖音极其乐意看到的。它需要给这种内容红利，激励更多能提供知识的人，到这个场景中来。

第二，抖音生态需要高品质且稳定的供给。

作为一个平台，无非是供给需求双边的撮合。供需双边哪边更重要？一般人就会觉得需求方更重要，实际是供给更重要。

因为需求是公共的，10 亿网民想看哪个就看哪个，只有你提供特殊的供给，然后他才会专门到你这边来。如果你的供给和别人一样，我为什么迁移到你这里？所以优化供给侧更重要，供给侧的创新更重要。有新供给才有新需求。

而新东方不但有创新能力，还能保证稳定，平滑的一天 14 小时，日不落直播。这是平台很可靠的合作伙伴。

第三，摆脱全网最低价模式。

前两年的带货一哥一姐，曾经是如日中天，但我不是很认同他们的模式。因为这种模式其实是“人肉唯品会”，它所提供的最大价值是头部主播代表用户让供应链打折，极力打压卖家的利润空间。

好像厂家如果有利润，就是带货大哥的羞耻。明明所有人是协同起来服务用户，为什么要对立化。为什么要把商家拥有利润作为一件羞耻的事情呢？

永远砍价砍到骨头里，厂商没有利润空间，创新从何而来？这对供应链、对厂商、对制作方显然不是良性循环。

东方甄选的模式并不是以低价的方式来售卖，也不是打压供应链的利润空间。

我们都知道，英特尔、英伟达、微软在挣到高额利润之后，又投入巨额的经费去研发，去领导全球的产业标准，而他控制了产业标准，就有了更高的定价权和产业链控制权，再回馈研发。

中国的企业为什么要永远在一个低端里循环呢？所以，让大家接受一个正常的价格，让每个环节的人都有正常的利润，有余力有空间把自己环节的事情真正做好，优化好，不是更好吗？

所以，东方甄选为抖音生态其实提供了三重价值：第一，是知识内容和消费场景对冲用户刷娱乐的愧疚感，对用户的长期黏性有贡献；第二，提供了高质量和稳定的供给；第三，摆脱了从直播电商开始就依赖的主播的砍价能力造成的恶性循环。

体：中国经济体

而在这三条之外，其实还有一条，是来自体的背景。这个体，指的是中国的经济体。

东方甄选定位是农业电商，立足在乡村振兴的这个板块。2020 年，中国完成全面脱贫，接续而上的是扶持三农、乡村振兴的大政方针。而抖音去扶持一家带货农产品的企业，在大方向上是没有错的。

这两年有一种声音徘徊在我们耳边：中国经济放缓了吗？中国还是对创新友好的市场吗？

我的观点，中国体量长到这么大，经济当然会放缓，但中国依然是全世界对创新最友好的市场。

首先我们看过去 20 年，我们的成长性来自哪里，是两个史诗级的创世工程。

第一件，从 1981 年的 2 亿城镇人口到 2021 年的 9 亿城镇人口。主要的人口移动是 2000 年之后，中国加入 WTO，大规模建设工厂供应链，大批农村劳动者进城务工。中国用 20 年时间把 7 亿人口搬到了城镇生活。这意味着建设了 7 亿人生活的城市，要知道，7 亿人相当于整个欧洲的人口。所有的房子、所有的街道、所有的设施，一切一切都是新建的，这是人类历史上没有过的工程。

第二件，到 2021 中国有 10 亿网民，整个中国实现了互联网化。几乎所有国民都成了网民。

这个量级的工程，在整个人类历史，也是恢宏的史诗。过去 20 年，所有的机会，所有的成长性都源于此。

但是，这两个巨型工程做完了。所有人其实都是在这两个工程的工地里打工的小工，当工程完了，还想做原来的事情已经是不可能的了。

那怎么办？走创新驱动的路。

今天的中国人已经站在了一个新的高度。中国已经是万元美金社会。中国的用户已经不像 20 年前，没有第一台电视，第一台电脑，第一个手机，第一支口红，今天的用户可以说什么都不缺了。今天，是供给过剩的时代，稀缺的是真正优秀的产品，或者是对消费的组织 and 动员能力。

所以为什么直播带货有价值？因为直播带货，就是对消费的组织 and 动员。

曾经过去 40 年，中国一直匮乏，供给不足。能够组织规模供给，能够高效率供给就能成为大企业。所以我们看到了今天很多企业不好过，依靠过去城镇化建设而拥有体量的、依赖互联网化而拥有体量的，核心能力是低端规模的，几乎都走到了规模的尽头。

而今天的中国其实是更好的市场，用户更成熟，更有钱，信息流动更快，一件事做对可以快速得到反馈。在基于中国新的空间做新的洞察，新产品新价值的空间依然存在。你看看这三年依然有大量草根崛起，在爆发增长的企业，那是市场在奖励创新。东方甄选的粉丝数一个星期增加 1500 万，而欧洲

又有多少国家有 1500 万人呢？

为什么东方甄选是个好案例，因为通过这个案例，我们可以看到这个时代的很多东西。

- 点，双语知识直播带货是东方甄选自己的点；
- 线，是继承了新东方的情感资产、HR 能力和营销能力的第二曲线；
- 面，是需要知识内容、需要摆脱低价模式，而且出现了头部真空的抖音；
- 体，是今天的中国用户成熟，市场会自动激励创新的这一经济母体。而我们所有人都在共享她。

点线面体共振，就发生了我们所有人都在场见证的增长奇迹。

当然，这一番话，我不是讲给新东方的，我是讲给你听的。

你和我一样，我们都是一个能量有限、资源有限的点。因为今天的种种变化，我们原来规划的路线都需要去适应这种变化。怎么办呢？

就是回头看一眼，你所在的点线面体。你当下的点，属于一个线性周期的那个位置，它又能够得到哪个面的赋能，以及可以借助某个体的红利吗？

我们要相信，在任何时候，都有红利。

相信你能做出更好点线面体的选择，而选择比努力更重要。

