

# 《邱岳·互联网产品方法论》

## —— 课程表 ——

### 发刊词

用最长的杠杆，放大你的产品

- |    |                       |
|----|-----------------------|
| 01 | 导论   互联网做产品，有何不同？     |
| 02 | 发现机会   怎样找到一个适合你的市场？  |
| 03 | 明确方向   怎样定义产品的核心价值？   |
| 04 | 聚焦体验   怎样设计你的产品？      |
| 05 | 验证发布   你的产品是否要做MVP？   |
| 06 | 商业化路径   你的产品怎样赚钱？     |
| 07 | 寻求增长   产品从1到100靠什么？   |
| 08 | 评估数据   怎样找到产品的关键指标？   |
| 09 | 延续周期   怎样决策产品是否要坚持下去？ |
| 10 | 勤修内功   做互联网产品的3大心法    |



《邱岳·互联网产品方法论》



## 发刊词：用最长的杠杆，放大你的产品

你好，我是邱岳，是一个从业 15 年的互联网产品经理。

### 1.这节课讲什么？

今天开始，我将为大家带来互联网产品方法论的课程。你可千万别一听见互联网产品的字眼，就觉得跟自己没关系，我想告诉你，甭管你是超市的老板，还是传统行业的管理者，哪怕你的工作跟互联网一点不沾边儿，你都应该用互联网产品的方法论来武装一下自己。

你可能会说，世界上方法论千千万，互联网产品的方法论凭啥这么重要呢？

远的不说，我就举你我身边生活中的小例子。网约车改善了出行的体验和效率；外卖平台让你在家就能享受八大菜系；租房平台可以实现被窝 360 度沉浸式看房；所有这些互联网产品，全部出自产品经理之手。所以有人说产品经理改变世界，我觉得这句话也不为过。而产品经理认识、改造世界的方法和理论，你也看到了，其巨大价值是已被真实世界已经证明了的。

同时，互联网产品方法论，近几年还是一种只被少数人掌握的心法，并未被大众所熟知。产品经理这个岗位说起来大家都听过，但真正理解其方法论全貌的人还是少数。倘若还能进一步“融会贯通”、“跨界应用”的，那就更少了。但如果真能迁移到其他行业，效果可以说是立竿见影。我给你分析个现象你就明白了。

你看，今天的市场正在发生巨变，就拿零食饮料这些商品来说，过去人们就是买来应个急。有时候出门在外吃饭不方便，也没带水杯，买瓶饮料、吃个泡面无非是垫垫肚子。大家也不会去过多追求什么口味和健康。但最近几年，相信大家听过这几个名字：喜茶、元气森林、拉面说，还有前一段非常出名的雪糕刺客——钟薛高。

突然间，这一切似乎都发生了变化。雪糕不再是五毛钱一根儿的色素冰棍儿了，泡面竟然真的能有肉，饮料变成了时尚健康单品。一时间这些“爆品”风靡大街小巷，传统产品厂商顿感岌岌可危。这些现象的背后是什么？本质上是因为消费者的需求，都不再那么容易地被满足了。只有最先洞察到这种需求

变化的人，才能占领新消费市场。

所以，喜茶的聂云宸，元气森林的唐彬森，拉面说的姚启迪和钟薛高的林盛，在各自领域成为了最先嗅到变化的那群人。他们就是每个产品背后的那个决定性的灵魂人物——产品主理人，是制定产品调研、设计、包装、推广、迭代升级等全方位策略的幕后操盘手。他们都创新地设计出了独特的产品，从而获得了大量市场关注，究其根本，是发掘并解决了消费者的更深层次需求。这就是典型的互联网产品经理每天干的事儿。区别在于一个是通过生产商品解决的需求，一个是通过开发 app 满足的需求。当然了，你可能会说，这些快消品厂商也是通过市场调研，需求挖掘，产品迭代，最终投放市场的呀。互联网产品的方法论跟他们有啥不一样呢？

借用某互联网公司生态链副总裁的一句话：“互联网公司的产品跟传统企业处在不同的时区，互联网公司一个季度完成的迭代次数，可能比传统企业一年的次数还要多”。

互联网产品方法论与传统产品研发理念有着本质的不同。然而迭代频次只是一个方面，在数据思维的运用和实验文化等区别之下，互联网产品方法论相比传统理念，可谓是降维打击。

而上面这些大家耳熟能详的爆品的主理人们，正是将互联网产品方法论成功地迁移到了传统行业，把一些传统商品当作互联网产品来研发，从而在传统赛道上，打造出这些爆品。可以说，正是互联网产品方法论，让一个个稀松平常的品类，焕然一新。

## 2. 为什么由我来讲？

讲到这里你可能会问，市面上优秀的产品经理很多，为什么这节课由我来讲？那我就简单地介绍一下自己。我早年写过程序，后转做产品经理，现在创业，所以对技术、产品和管理有多角度的一手认知。我有个绰号叫二爷，也是公众号「二爷鉴书」的作者。

我非常幸运地见证过很多互联网行业里的里程碑事件。我曾作为员工经历一家国内头部互联网企业上市和爆发式增长，作为产品团队的负责人参与和经历一家垂直领域的公司从早期走向规模化增长，也从 0 开始经历一家创业企业从一无所有到组建团队、发布产品、建立营收模式，并逐步发展和站稳脚跟的过程。

我的职业生涯从做产品设计到负责产品规划、管理产品团队，直到参与创业，一直围绕着产品。在我直接操盘和参与的产品中，有用户量过亿的流量型产品，也有营收过亿的商业产品；有逻辑复杂严密的企业级应用，也有简单好玩儿的面向消费者的小工具；有垂直领域的专业型产品，也有面向广阔市场的大众型产品；我负责过千人日的大项目，也有带着一两个人的小团队拓荒的经历。当然，我做过的所有产品中，有成功，也有大量的失败。所有的这些经历，都帮助我积累了不同角度的第一手经验。

同时，我还在为一些公司提供产品咨询的服务，会以编外人员的身份深度参与到具体的产品决策中，从而拥有一个不受个人利益影响的第三方视角，并从中获得足够的正负反馈修正自己的认知。除此之外，我也是一个有不少培训经验的产品经理，在过去的职业生涯中，我把自己的思路总结、分享给众多同行或朋友，也得到过他们的许多建议与反馈。

这 15 年，我先后经历过大型和中小型互联网企业，做过许多不同类型的产品。现在呢，在无码科技，开始参与创业。目前是无码科技产品和业务的负责人，也是这家公司的联合创始人。我们团队，做过

2.5亿人用过的免费抽奖工具，也有医疗垂直领域的搜索工具，还有内容聚合的资讯工具。目前这些产品还在线上运转着，为用户提供服务。可以说，做小程序这一块，我们团队还算是有些经验。

现在呢，在多年创业经历之后，我对产品经理的认知有了许多变化，尤其是在创业者和管理者角度上，我会重新思考一个团队对产品经理角色的期望。在这种双重身份中，我发现产品经理工作中有许多方法论能够有效地帮助我面对业务、运营和管理工作，所以我把场景和方法论提炼出来，在这门课程中告诉你，希望你也有帮助和启发。

### 3.你会收获什么？

当年互联网带来巨大机遇，崛起了一批创业者，在中国商业版图中留下了浓墨重彩的一笔。当时有一个论断，说所有行业都应该被互联网重新做一遍。

经过这么多年的发展，现在又迎来了第二个巨大的历史趋势。我相信，**借助趋于成熟的产品方法论，必将会迎来又一大批崛起的创业者**。所以，互联网做产品的方法，在今天仍值得所有行业借鉴。

所以呢，欢迎你加入这门课程。

首先，如果你想用“最长的杠杆”放大你的产品，不管你是哪个行业的公司高管、创业者还是业务和运营的负责人，都推荐你加入。

其次，如果你是各行各业的产品研发人员、设计师、专家，那你更要深入借鉴这套方法论，来给你提供全新的视角，帮助你的产品走向成功。

在我们10讲，总计不到2个小时的课程时间里，你就能快速了解互联网产品方法论的精华内容。我会将一个产品分成从起心动念选定方向和创意，到设计和发布推向市场，以及发布后的持续迭代的几个过程。把过程中可能遇到的决策场景罗列出来，然后将其中我认为最核心的原则和常用到的方法分享给你，用我经历过或观察到的实践案例加以解释，帮助你从我的工具箱里，找到可以放到自己工具箱里的“独立决策工具”。

我会以跳出产品经理的语言体系，讲讲做互联网产品的方法和技能。这些内容或许会帮你了解互联网行业产品经理的所思所想，建立基本的产品思维，增加你观察和理解业务的角度。如果你也经常听人说做互联网产品要有产品思维，并也这样认为，那我相信这节课一定可以帮助你。

总之，我希望这是一堂轻松的、易懂的、通用的，由互联网产品经理讲述，却又能够面向尽可能广泛人群的产品课。

这么多年，我坚信产品经理最重要的能力，就是让正确的事情发生。我相信在这堂课里，你也将不虚此行。所以呀，赶紧加入吧，让我们一起让正确的事情发生。

咱们课程里见。

## 01 导论：互联网做产品，有何不同？

你好，我是邱岳，欢迎来到《互联网产品方法论》的学习。

这一讲是这门课的导论。在开启课程之前，咱们先来讨论一个很重要的问题：互联网做产品，和其他行业做产品，到底有什么不同？

“产品”这个词，可不是互联网独有的概念。我们在传统行业的语境中提到“产品”时，它通常指的是能让你看得见、摸得着的实物产品。比如你手里拿着的手机，就是一个典型的实物产品，它的生产流程很复杂。一部手机可能涉及到上万个大大小小的零件，它们会来自不同地区的不同工厂。手机厂商需要确保这些零件的有效供应，避免因缺乏零件导致手机整机无法生产的风险。所有的零件会被送往产品线，由机器和工人组装成一部部手机。再经过包装后，通过物流环节送到你的手里。

但互联网产品则不一样，它的核心在于用软件的方式，提供线上的虚拟服务。比如你现在正在听的得到 App，它的制作流程就要快很多。互联网产品经理会描述产品的大致模样和功能，设计师和研发工程师在自己的电脑上，把这些描述用编码的方式做出来。然后，通过安卓应用市场或 App Store 发布到互联网上，它就可以被你下载到手机里使用了。

发现没有，这两种类型的产品，它们在设计、生产、分发环节都是截然不同的。前者是实打实的物理世界，而后者则是虚拟的数字空间。

### 1. 互联网产品的关键特性

基于这样的底层差异，让互联网产品衍生出了很多区别于其他产品的特性。其中，我认为最关键的两条，分别是“快速”和“共生”。可以说，理解了这两个关键特性，你就理解了“互联网产品方法论”的精髓。

咱们先来说第一个关键特性，快速。

在互联网行业里，有句话叫“产品武功，唯快不破”，意思是只要你的速度足够快，就没有做不成的产品。这句话当然有夸张的成分，但是快速迭代、快速响应，确实是做互联网产品的必备技能。更进一步说，互联网产品的“快速”主要表现在两个方面。

一方面，互联网产品的迭代频率极高，这让它可以不断进行探索和试错。

对于传统的实物产品来说，它可能要深思熟虑、从长计议，因为它的生产和交付过程是单向的，并且生产周期较长。还是以一部手机的生产为例，它一旦确定了设计、完成了原料的采购、开好了模，就很难再逆向对手机的形态做出调整了。但互联网产品则是双向的，它可以一分钟发布一个新特性，下一分钟就能恢复原状。因此，“有枣没枣打一杆子试试”的探索心态，在做其他产品时很难实现，但在做互联网产品时却很常见。这也让大量互联网产品经理，能够更快地迭代产品、积累经验。

另一方面，互联网产品特别重视数据的实时反馈，这让它可以保持高效运转。

针对传统产品而言，如果我们想要获得使用满意度、市场反馈、功能偏好等信息，可能要做大量抽样调研、回收统计的工作。互联网产品则不一样，它可以做到全量的数据监控与分析，并且实时地做调整。

比如之前有个头部女性社区产品的创始人曾经告诉我，他们所有新功能的发布，都有基于数据的测试过程。他的观点，至今还让我记忆犹新。他说：“我们上线一个功能，只要五分钟就可以有足够的数  
据。如果它影响到我最终的转化指标，就会立刻下线。”你看，基于数据能力的实时分析，恰恰是互联网产品保持高效运转的秘诀。

目前，我已经看到有不少传统行业的产品，借鉴了互联网的数据方法论。比如被称为「效率神话」的服装品牌 ZARA，它的一件衣服从设计到上架只需要 15 天。它们会通过直营门店，收集销售数据和用户反馈，并快速调整生产和供货计划。这其实就是利用数据能力，对供应链的极致塑造。

互联网产品的第二个关键特性，我认为是“共生”。这里的“共生”，主要指的是互联网产品和用户之间的紧密联系。

这要怎么理解呢？在传统行业里，产品与用户的关系，可能偏向于单纯的生产和消费的关系。比如你买一瓶水，是由厂家生产出来，然后交付给消费者使用，这像是某种“一锤子买卖”。

但互联网产品则不一样，用户不仅仅是产品的使用者，还是产品价值的塑造者。两者双向互动，彼此共生。比如你现在使用得到 App 时，你所看到的内容推荐逻辑和产品展示逻辑，可能都与其他用户不同；另外，得到 App 里有个叫“知识城邦”的社区，你可以在这里跟其他得到同学或老师互动。这一部分产品价值，就是通过所有参与其中的用户共同实现的。正是基于用户在互联网产品中的关键地位，逐渐衍生出了许多追求极致用户体验的方法。这个我们会在后面的课程里细说。

除了塑造产品价值，互联网产品独特的分发与传播路径，也让它可以用更低的成本、覆盖更广泛的人群。理论上，互联网产品可以几乎零成本的方式，触达任何能够上网的用户，不受区域和渠道的限制。这使得在互联网世界里，小众产品也能够获得更轻松的生存环境。换句话说，任何人都能在互联网的虚拟数字空间里，找到自己的一席之地。

比如我年轻的时候喜欢听金属乐，但当时身边的朋友大部分都对这种音乐形式不感兴趣。我周围没什么人能讨论，资料和背景信息也很少，只能自己买杂志、淘碟，像是自娱自乐。但现在有了互联网，即便你喜欢的是某种极端小众的音乐形式，也一定可以在网络上找到共鸣。

互联网在某种程度上折叠了我们的物理世界，这是更深层次的用户与互联网产品的“共生”。对于互联网产品人来说，做出让用户更满意的产品，哪怕只是服务很小众的一批人，也依然是一件很有趣的事。

## 2. 产品经理的本质挑战

好，说完了互联网产品的关键特性，我们再来聊聊产品经理这个关键角色。

我们在上面反复强调产品和用户之间的共生关系，但在这里面，产品经理的连接作用不容忽视。第一，产品经理是一款互联网产品在全生命周期里的“枢纽”，并对它的综合数据负责。第二，产品经理也是用户与产品之间的“枢纽”。他们需要聆听用户的声音、关注用户的体验，再用对产品升级迭代的方式，回应种种的用户需求。

在这个过程中，产品经理会遇到各种各样的挑战，其中最本质的挑战是“间接感”。什么是“间接感”？

我认为这是一种在各种利益相关方之间，产品经理所面临着的间接性的约束和两难。

一方面，产品经理需要观察全局做出决策和判断，却又没有直接伸手做事的空间。他需要对产品整体负责，却往往没有实际的行政权力，而是必须与不同角色谈判、沟通、协调。说起来产品经理好像是决策者和推动者，但现实情况中他却常常看起来像被动的执行者。

产品经理的所有决策，都必须通过别人才能实现。哪怕是“修改按钮上文字的字体”这类并没有什么技术含量的事情，产品经理也必须借设计师和工程师之手才能完成。这导致产品经理的决策，没办法由他直接实现，而是通过合作者的配合间接完成。所有的配合都不是单向的，这也就意味着任何一个决策背后都需要达成某种妥协。这是面向决策的间接感。

另一方面，产品经理面对用户和市场或更广泛的利益相关者，会收到大量的数据、信息和反馈。他们需要不断地在其中作取舍，选择做什么不做什么，或先做什么后做什么，以及如何选择增长策略甚至如何放弃一条产品线。这是面向需求的间接感。

然而，有这样或者那样的约束条件，并不意味着做不出好产品。怎么在一堆约束条件中，找到最适合你的产品突破之路？产品人又要怎么直面这种“间接感”，做出有生命力的好产品？结合我个人十多年的从业经验，我认为解决这些问题是有方法的。

### 3.这门课程的学习地图

在接下来的课程里，我会按一款互联网产品的发展历程，分三个模块与你分享我的经验。

第一个模块，是关于产品的起源。它是从我们想做产品的起心动念开始，到选定相对成熟的产品方向为止。

其实产品方向的选择，是一个相对主观的事情，没有一个放之四海而皆准的“标准答案”。但是我将根据自己的个人做产品和创业的经历出发，给你分享几个亲测好用的心得和方法。怎样找到一个适合你的市场？如何判断一个产品做什么、不做什么？这些最初的选择，会直接影响到后续产品的成败。

第二个模块，是关于产品的上线。它会涉及到如何设计用户体验、以及如何将产品推向市场。

其实所谓设计新产品的大部分方法，也同样适用于对产品新功能的设计。比如我们会在产品设计方法的课程中讲到“以用户心智为第一要务”的设计方法论，以及如何更有效地从其他产品中学习和借鉴。

另外，这个过程中我们还会讲到在将产品推向市场的过程中如何做测试，以及互联网产品常见的商业化方式等内容。这一环节，决定了产品是否能够作为业务的“有效载体”生存下来。

第三个模块，是关于产品的增长和持续迭代。当产品度过了早期的生存阶段，就需要明确如何根据数据反馈，进行持续优化迭代。在这个过程中，追求更大的用户规模和市场占有率是非常重要的。我会分享数据体系打造的几个关键选择，以及产品增长过程中的一些方法。如果前一个阶段是在“创造”，这个阶段更像是在“迭代”。

当然，必须要承认的是，所有的这些环节中的内容，都未必可以带来绝对成功的结果。事实上，任何产品人，都无法连续做对所有的选择。我们做的所有努力，都是尽可能的追求决策信息充分和决策过程逻辑完备，进而提高决策的成功率。

希望这门课程可以给你带来足够多的启发，帮助你应对做产品时可能遇到的挑战。接下来，我们就将正式进入课程的第一模块。当你起心动念想做产品，怎么找到一个适合你的市场？我们下一讲见。

- 1.互联网产品相比于其他产品，有两个关键特性，分别是“快速”和“共生”。
- 2.“快速”特性：互联网产品的迭代频率极高，并且可以根据全量的数据监控实时做调整。
- 3.“共生”特性：在互联网产品中，用户不仅仅是产品的使用者，还是产品价值的塑造者。任何人都能在互联网的虚拟数字空间里，找到自己的一席之地。
- 4.产品经理作为连接用户和产品之间的“枢纽”，其最本质的挑战是“间接感”。

## 02 发现机会：怎样找到一个适合你的市场？

你好，我是邱岳，欢迎来到《互联网产品方法论》的学习。

今天咱们来聊聊，当你起心动念做产品，怎样找到合适的市场。这是产品的起点，也是咱们课程的起点。

在大多数情况下，选择什么样的市场、确定产品的大方向，基本上都是“一把手工程”。这一点，在我经历了从产品经理到业务负责人的角色转变之后，有了更深的体会。

为什么这么说呢？我认为，选择行业方向，本质上是选择你的用户群体。你要面对的，究竟是大规模的广阔市场，还是小规模垂直市场？这个选择，将长久地影响你未来的目标用户、业务模式、团队规模和发展路线。

正如同美国诗人罗伯特·弗罗斯特在《未选择的路》中写到的那样：黄色的树林分出两条路，我无法同时涉足。这个选择将决定你未来的路径、成功的概率、以及获得成功后的个人状态。接下来，我将结合我个人的经验，给大家讲讲我的3个选择思路。

### 1.明确优势：变“被动”为“主动”

先说第一个思路，我们要想清楚创业者做产品的先后逻辑。要么向内看，找出自己的优势。要么向外看，找到市场的机会。这两者，哪个在先呢？

如果先从外部市场出发，根据风口和所谓的“大势”，来决定你的产品方向。你会发现这里面的不可控因素太多了，风口、大势都不是你能控制的。换句话说，你其实是被动地选择了你要做的产品，长期看因为没有差异化的优势，很容易被市场淘汰。相反，如果你先从自身优势出发，然后去选择合适的市场。这样变“被动”为“主动”，反而容易抓住机会。

关于这个问题，著名投资人纳瓦尔曾经有个观点：个人获得成功的最关键要素，就是贩卖自己的稀缺价值。因为如果市场可以轻易找到另一个人替代你，那你就无法真正致富。而确保价值稀缺性的最简单方法，就是让你的技能或价值来自于你的个性、你自己的禀赋，这是最天然的竞争优势。就像王尔德所说：要做自己，因为别人都已经有人做了。



好，那怎样找出自己的竞争优势呢？我想跟大家分享一个方法，我给它起名叫「饭局自我介绍」。就是想象你跟一群同行坐在同一张桌子上吃饭，你应该如何向他们做自我介绍？

如果你只是讲一个在座的大家都有的特点，那么不会有任何人在意或记住你。但如果你能分享一个特殊的标签，这个标签能让房间里的其他同行记住你，那这一点就是你不同于他人的竞争优势。

更进一步说，创业者找产品机会的逻辑也是一样的。比如你不妨问自己几个问题：我们团队的优势在哪儿？我们这群人做成什么事的成功率更高？这种竞争优势，可能来自于与产品相关的各个方面。比如你有更低的获客成本，你掌握了更丰富的行业资源和人脉，甚至是具备独特的行业认知。再比如你有更充足的资金和人才储备，或者已经掌握精准的销售渠道……这些都可以成为不可复制的壁垒和优势。

举个例子，我们团队在刚开始创业的时候，发布的第一款产品是 Readhub。这是一款 TMT 领域的资讯阅读工具。所谓的“TMT”，是科技、媒体、通讯的首字母缩写，你可以理解为泛科技的领域。为什么选择这款产品作为突破口呢？最重要的原因，是我们团队在创业之前，就已经在这个领域深耕多年。比如在微信、微博等社交媒体，拥有百万级的订阅量。换句话说，在 TMT 领域的影响力，以及多年积累的对用户需求的理解，就是我们独特的竞争优势。后来，Readhub 这款产品也不负众望，帮助我们迅速站稳了脚跟。

你看，所谓的“大蛋糕”虽然看着诱人，但也要看看旁边摩拳擦掌的竞争者，你得盘算清楚自己的优势究竟在哪儿。了解自己的禀赋，知道自己擅长什么，再决定要不要去吃。这其实是做市场选择最关键的一环。我认为它甚至比评估行业规模和行业前景，还要更重要。

## 2.选择市场：不要“假风口”，而要“真红利”

当你明确了自身优势之后，就说到了第二个思路，如何选择外部市场？

对此，我要提醒你当心所谓的“风口”。小米的创始人雷军曾经说过：站在行业的风口上，猪都能飞起来。这句话没错，但如果你生搬硬套地用在选定产品的创业方向上，很可能让你忽略自己与潜在竞争者的差别。

说到这你可能会疑问：行业的各种机会，难道就不是从这些被广泛关注的“风口”中涌现出来的么？事实不是这样，因为先后顺序倒置了。很多时候，恰恰是因为行业发展已经蔚为壮观，才带来了媒体和大众的关注。而不是先有大众的关注，而后发生行业的发展。

对于后者的情况，我认为它就属于很典型的“假风口”。这个时候，通常人和资本市场都缺乏理性，情绪会驱使大家做出不合理的选择。以我自己个人为例，我经历过微信小程序的爆发式增长期。那大概是在 2018 年前后，当时行业里言必称小程序，投资人频频伸来“橄榄枝”，众多玩家使出浑身解数来争抢流量。然而现在回过头看，那些在当时高举高打的产品，现在存活下来的其实不多。

换句话说，如果我们因为听到媒体大量报道之后，再决定进入一个行业，这时十有八九已经来不及了。因此，我认为我们在做市场选择的时候，不要追“假风口”，而是要找“真红利”。

什么是“真红利”？简单来说，作为资源有限的创业团队，我们要尽可能地找那些尚未成熟、拥有早期红利的市场，并在行业爆发之前就实际参与进去。

以我的创业经历为例，在创办无码科技的时候，我们的团队内部也讨论过类似的市场选择问题。当时大致分成两派观点，一派建议潜在规模足够可观的大市场，比如工具应用或电商平台，大规模大动作高举高打；另一派则建议找一个“利基市场”。什么是“利基市场”呢？英文是 Niche Market，可以直译为「缝隙中的市场」，意思是高度垂直领域，通常服务于小规模人群和专业化场景。我们挑这样一个领域，把它做深、做透。

后来，我们选择了“医疗 AI 领域”作为公司的核心发展方向。为什么要做这样的选择呢？除了团队既有积累和信念之外，更关键的原因是，我们看到了这个行业潜在的“真红利”。

首先，我们评估了这个领域的整个市场规模。从需求层面看，中国十四亿人每年有近百亿人次的诊疗规模，而且每年增速非常快。与此同时，随着居民预期寿命的提高和生育率的下降，未来的诊疗资源供需势必会出现较大“缺口”。因此，行业一定需要更有效的分级诊疗和更可靠的医疗决策辅助系统。而我们做医疗 AI 和医疗数据，就是希望冲着这个“缺口”提前做准备。

更重要的是，我们认为医疗行业，是一个很典型的可以“与时间成为朋友”的行业。我们生产的医疗数据内容，虽然随着医学进步可能会发生许多变化，但大部分的医学实践和结论是稳定而非易变的。随着我们工作的开展，这些工作成果，就能够产生累积效应，释放长期价值。

你看，对“真红利”的判断，不仅仅是看一个市场是不是“利基市场”。我们还要看这个方向是否具有广阔的前景，以及可以不断积累的长期价值。

### 3. 找准内驱力：打造真正属于你的“作品”

如果说上面两个思路，主要还是从相对客观的角度，去分析各种选择的优劣。那最后一个思路，我想从自己的主观经验出发，聊聊这些选择背后的动力源问题。

在这方面，我有个不太成熟的“偏见”。我认为，要做出真正有价值的产品，绝对不是讲数据拼流量，只靠“三分钟热度”就能做好的。相反，它更需要你对“做产品”这件事的热爱。

更进一步说，我认为产品其实有两个不同的属性取向，一个是“商品”，一个是“作品”。“商品取向”更像是“做生意”，“作品取向”则更像是“搞创作”。前者应该更偏向于空间足够大的广阔市场，而后者则更应该优先考虑满足部分用户的垂直需求。

比如我有一个做手机 App 的朋友，他的工作就是不断尝试做不同类型的 App。他的 App 没有一个特别出名，并且他也并不沉浸于具体的应用。对于他来说，评价一个应用的唯一方式，就是可以最大限度的低成本获客，产生最大的流量，并最有效率的变现。他觉得自己更像是一个「流量商人」，通过流量利差赚到钱，就是他的乐趣和成就感所在。只要赚钱，“产品做得美不美”并不是那么重要。在这样的背景下，他如果要做新产品，基本只有面向大众人群这样一个选择。一旦产生套利模型，用户规模可以使得这个模型最大化地赚取利润。

与此相对的，有的产品自诞生之初，就因为其独特的气质而导致难以大众化。当我们的成就感来自“作品”时，我们会在其中体现自己的偏好。而基于个人的审美偏好，往往也会筛选用户。通常个人特点越鲜明，用户群也会随之缩小。比如微信读书的日活，肯定是没办法跟微信小游戏中的“头部休闲小游戏”相抗衡的。但我却很喜欢这个产品，如果能够选择，我也倾向于做类似这样的产品。

换句话说，相比于砸流量做“商品”，我会更喜欢于打造一款真正属于自己的“作品”。比如在做医疗搜索类的产品时，我就能从帮助别人解决医疗健康问题中获得成就感。从这个角度看，你不妨和我一样，在做产品之前多想一个问题：对于要做的这个东西，你真的喜欢吗？

好，总结一下。这一讲，我们聊了做产品之前，如何找到合适的市场。

我分享了三个选择思路。首先，是明确自己的竞争优势，选择自己擅长的方向做产品。其次，是在选择外部市场时，不要追“假风口”，而是要找有真正红利的领域。最后，建议你选择自己热爱的方向做产品。

以上就是这一讲的全部内容，我们下一讲见。

1. 要做自己，因为别人都已经有人做了。创业者如果要找产品机会，最关键的一环是要先了解自己的禀赋，知道自己擅长什么。
2. 不要追“假风口”，而是要找“真红利”。如果我们因为听到媒体大量报道之后，再决定进入一个行业，这时十有八九已经来不及了。
3. 要做出真正有价值的产品，绝对不是讲数据拼流量，只靠“三分钟热度”就能做好的。相反，它更需要你对“做产品”这件事的热爱。

## 03 明确方向：怎样定义产品的核心价值？

你好，我是邱岳，欢迎来到《互联网产品方法论》的学习。

上一讲，我们从决策者的视角，聊了如何发现机会、找到一个合适的市场。这一讲，我们将目光转向业务，来看看更具体的方向性问题，那就是“怎样定义产品的核心价值”。这也是我们开始做产品时，最核心的工作之一。

在互联网行业，这块工作主要由产品经理负责。以前总有人开玩笑，管产品经理叫“产品狗”，有时我的同行们也会这样自嘲。这当然是个玩笑话，但是确实指出了产品经理的一个重要职责：看好公司资源，不要浪费。

换句话说，产品经理要尽全力确保资源的投入产出是划算的。最好“每分钱都花在刀刃上”，不断为产品的核心价值加码。反过来看，错误的决定越早被叫停，代价越小。一个产品创意一旦投入设计和研发才发现问题，再叫停，那代价就大多了。

那么问题来了。关于一个产品要做什么、不做什么，怎样做出高质量的判断呢？接下来，我给你分享两个方法。

### 方法 1：套用「价值公式」，定义核心问题

当我们面对一个待做需求时，我们面对的究竟是什么？

事实上，不论这个需求是来自用户、同事还是老板，如果仔细观察你就会发现，大部分时候，这些所谓的“需求”并不是真正的需求，而是“伪装成需求的解决方案”。

什么意思呢？现在产品经理接到的很多需求，描述的都是“我要一个什么具体功能”。比如你合作的业务同事提出了类似「在系统中增加订单列表排序功能」的需求，你的老板提出了「加一个转发朋友圈解锁付费内容的功能」的需求。这些看起来是需求，实际上却是一个个“功能解决方案”。但身为产品负责人，你的关注点不应该只局限于方案本身，更要还原出业务真实的问题。

那怎样找出需求背后的“真问题”呢？这里我有一个公式介绍给你，这个公式是

*产品的核心价值 = 谁 + 问题 + 方案。*

也就是说，当你想用产品经理的思维去想问题时，可以不断地代入这个公式，去分析需求背后究竟是想要解决谁的问题、具体是什么问题、以及用什么解决方案。

这么说可能有点抽象，我们继续上面的案例。

如果你现在负责的是一款内容产品，假设就是得到 App。这款产品的主要商业模式，就是优质付费内容的变现。而你的老板突然要求你增加一个「转发朋友圈免费解锁付费内容的功能」，让用户可以通过转发传播的方式，免费看一些付费内容。这个需求已经包含了功能方案，那它是不是指向产品的核心价值呢？

如果我们套用上面的公式，就要去追问：这个功能是为了解决谁的什么问题？既然这个这个需求是老板提的，那我们的第一反应，当然就是为了解决老板的问题。而当他说「转发解锁内容」的时候，他想表达的观点可能是这样几个：第一，舍弃部分收入换得更多传播，扩大用户规模。第二，通过允许观看付费内容，提高新用户的转化率。

这其实是两个不同的方向，在判断要解决的问题时，与其去猜、不如直接追问。在追问的时候有一个经典的工具叫做「5 问法」(5-why analysis)，就是针对某一个问题，连续以 5 个为什么来追问其根本原因。虽然是“5 个为什么”，但使用时不限定只做“5 次为什么的探讨”，主要是必须找到根本原因为止。

我们还以「转发解锁」为例，尝试继续追问。

- 为什么要转发解锁？老板可能会告诉我们，因为这样可以获得更多的用户。
- 什么用户规模更重要，甚至愿意让我们放弃收入？老板可能会叹口气告诉我们，投资人给压力了，他们现阶段不要做收入，而要考核我们的规模增长。

请注意，如果问到这里，我们重新代入公式，就会发现「转发解锁」的功能背后，或许并不是要解决老板的问题，而是要解决股东对于用户规模增长的诉求。这个问题还可以继续追问更多的为什么，我们就不展开了。你可以换位思考下，股东在什么情况下会更关注增长而非收入。

除了老板和投资人之外，这个功能背后还有另一个当事人，用户自己。我们也尝试追问一下，这个「谁」背后隐藏的问题。

- 为什么用户愿意转发朋友圈解锁付费内容呢？可能因为用户不知道内容质量怎么样，所以想先免

费看些内容再决定是否要付费。

- 为什么用户没有建立信任感或收益预期？或许是因为过去对品牌不熟悉，也从来没买过相关内容，也可能是产品介绍没写清楚。
- 那为什么不直接给用户免费试看，而要让用户转发朋友圈呢？因为我们需要让用户付出一些代价，使他们更重视内容的价值，另一方面我们也想借此获取一些传播。
- 那为什么用户会觉得值得自己转发到朋友圈，并不丢脸呢？因为我们大部分的内容调性和主题，对用户的社交人设有助益的……

你看，只要像这样“打破砂锅问到底”，我们就能找到相关角色的核心诉求。比如「转发解锁」的功能背后，就涉及到了三个根本问题：第一，投资人想要解决用户规模增长的问题。第二，用户想要解决不清楚内容是否值得付费的问题。顺带还有第三点，用户需要解决社交人设问题。

找到了这些核心问题，接下来就要对这些问题做优先级的排序了。换个角度看，我们优先想解决什么问题，其实也就定义出了这款产品的核心价值。

## 方法 2：巧用「叠叠乐」分析法，确定关键角色

好，通过代入价值公式，我们已经找出了所有需求相关方和他们面临的核心问题。这里面，可能涉及到不同类型的用户、投资人以及管理者各自的诉求。每个环节都很重要，资源究竟优先向哪里投入？**我认为，这时候肯定是没办法面面俱到的，应该优先解决现阶段关键角色的问题。**

怎样确定这个关键角色呢？我要给你介绍一个很特别的分析方法，名字叫做「叠叠乐」。

这是一种桌面游戏，游戏的开始是叠放成塔的积木。所有玩家依次抽签从积木塔往外抽积木，哪个玩家抽出积木使得整个塔垮掉，他就输了。

我们分析关键角色的时候，就可以这样考虑。现阶段，我们把哪一块“积木”抽出来会让整个业务垮掉？以至于完全没有挽救余地？如果一个角色，因为利益没有被完全满足而暂时选择离开平台。但我们还有其他的手段来维持平台的运转，并且这个手段的对应成本并非难以置信的高。那就意味着，或许我们抽掉的这一块“积木”，就不是当前阶段的关键角色。

我给你举个例子，咱们先假设现在处于网约车的早期阶段。这时候，打车软件刚刚接入一部分出租车，还没有形成专车、顺风车、合约车之类的各种模式，平台也没有积累足够多的用户和司机。那么问题来了，在这个阶段司机和乘客哪个更重要？

咱们尝试用上面说的「叠叠乐」方法来分析一下。

- 假设我们抽走了“乘客”，虽然确实没有业务在平台发生，但出租车司机日常总还是要出车的。我们可以用一些在线补贴的手段，让司机出车的时候还开车软件接单，业务短期内总还能苟延残喘。
- 但如果我们抽走了“司机”，运力为 0。那一个没有车的打车平台，会像“积木塔”一样瞬间塌掉。

所以这样对比来看，在打车软件平台早期，司机一定是比乘客更关键的角色。在这个阶段，为了解决

关键角色的核心问题，平台可能会降低准入标准，让更多的司机加入。甚至于说，它还会对各种刷单“睁一只眼闭一只眼”，默许司机利用漏洞薅羊毛，或者干脆直接向司机补贴。

但如果到了打车软件的成熟期，市场上的运力充沛，各种打车软件竞争激烈。这时候你会发现，就算抽出一部分“司机”，也不会影响大盘。但如果把“乘客”抽走，它可能就流失去用别的打车软件了。如果这时候想要维持业务的发展，需要投入大量的成本去市场上获客，把用户再拉回来。那么这个时候，关键角色可能又会变成“乘客”。

发现没有，这些关键角色、核心问题，是会随着一款产品的发展阶段发生变化的。或者说，产品的核心价值会随着产品的生命周期不断调整。因此，要根据你的实际情况做具体问题、具体分析。

好，总结一下。我们今天介绍了两个在“定义产品核心价值”上的方法。

第一个方法，是套用「价值公式」，通过对需求的层层拆解，把所有需求相关方和他们面临的核心问题揪出来。第二个方法，是巧用「叠叠乐」分析法，优先解决现阶段关键角色的问题，从而决定资源投入的方向。最后，再根据方案成本和时效性，选择性价比更高的事情优先做。

以上就是这一讲的全部内容。下一讲，就进入到了课程的第二模块，也就是产品的上线。我们一起来聊聊产品究竟要怎么设计，我们下一讲见。

- 1.在大部分时候，所谓的“需求”并不是真正的需求，而是“伪装成需求的解决方案”。身为产品负责人，要还原出业务真实的问题。
- 2.产品的核心价值 = 谁 + 问题 + 方案。你可以不断地代入这个公式，去分析需求背后究竟是想要解决谁的问题、具体是什么问题、以及用什么解决方案。
- 3.确认业务的关键角色，可以使用「叠叠乐」分析法。现阶段，你把哪一块“积木”抽出来会让整个业务垮掉？优先解决现阶段关键角色的问题，来决定资源投入的方向。

## 04 聚焦体验：怎样设计你的产品？

你好，我是邱岳，欢迎来到《互联网产品方法论》的学习。

在前面两讲，我们从想做产品的起心动念开始，到选定相对成熟的方向为止，聊了产品应该做什么。到了这一讲，我们就进入到了产品上线模块，一起来聊聊产品要怎么做。

到了这个阶段，你已经想好了大概要做什么类型的产品。接下来，就进入到了更具体的产品设计环节。这时候你面临着两个选择：一个选择是，借鉴市场上已经有的产品经验，先试试水。另一个选择是，从零开始做产品，做点有挑战的新东西。如果借鉴市场上已有的产品，你担心有抄袭的嫌疑，也没有什么实质上的突破。

如果从零开始做产品，可能要投入更高的成本，遇到更多的风险。面对这种情况，你要怎么选择？设计一款产品，究竟要从哪里开始入手？

先说结论，我认为设计一款产品的核心不是功能，而是用户体验。我今天不会事无巨细地介绍产品设计和开发的全流程，而是想跟你分享做产品设计的一条原则和两个方法，希望也能给你带来一些启发。

## 油门原则：尊重用户的朴素理解和既有习惯

先来说做产品设计的原则，我把它称为“油门原则”。这是我自己起的名字，源于一次团队内部的讨论。讨论的主题是：既然电动车完全不烧油，脚下那个控制前进的踏板，是不是该改名叫“电门”，而不是“油门”？

这个问题看起来很无厘头，但在当时引起了我们团队的激烈讨论。有人认为应该改名，因为它就代表了电动车这类产品的真实情况，要与时俱进。既然“汽车”可以称为“电动车”，那“油门”为什么不能改名为“电门”？还有人认为不应该改名，因为大家对“电门”这个词完全没有概念，但一说“油门”大家都知道啥意思。

站在产品设计的角度，我旗帜鲜明地支持后者，也就是依然叫“油门”。为什么？因为在互联网产品的逻辑里，我们要尊重用户最朴素的理解和既有的使用习惯，这也是我所说的“油门原则”。只要绝大多数用户认为应该叫“油门”，那不论你是烧油还是用电、甚至用氢能源，那个踏板都应该叫“油门”。

这么说可能还有点抽象，我再给你举两个的案例。

第一个案例，是关于打车软件 Uber 的。早先的 Uber 在打车时，需要让用户选择上车地点。但其实大部分用户对叫车位置并不熟悉，选定上车地点后依然需要跟司机不断沟通，体验非常糟糕。因此，有大量的行程在上车环节被取消。

针对这种情况，Uber 推出了名为 Rendezvous（会合）的产品升级。这之后，用户就不再需要明确上车地点，而是只要选择目的地和车型即可。然后 Uber 根据出发地的大致位置，来规划上车地点，并同时为乘客和司机提供规划路线。这次升级，大幅度地优化了用户体验。数据显示，司机的平均等待时长降低了 20%。

你看，Uber 的这次产品升级，就很能体现“油门原则”。换句话说，我们要尊重用户在面临各类问题时，自然而朴素的理解。永远要贴合用户的理解去设计产品，如果用户脑子里的理解是想要叫车去某处，就不要强行让他去思考想从哪里要叫车去某处。

第二个案例，咱们来看看得到 App。比如，你打开咱们的课程主页，在页面看到我的头像，如果让你伸手去点一下头像，你觉得会发生什么？如果你用过一些 App，大概会预期：点头像之后，会进入我的个人页面，这上面会有我的介绍和一些关于我的内容信息。而此刻如果你想要搜索某个关键词，你大概率会抬头屏幕上方看，找一个放大镜形状的图标。

这就是你通过大量使用互联网产品，逐渐养成的习惯和肌肉记忆。当我们设计产品的时候，我们需要让用户快速建立一系列类似的预期，而不是在产品使用过程中不断让用户感到意外和不适应，尝试教育他们。

好，尊重用户的道理，可能大家都懂。但进入到产品设计环节，我们总是容易陷入到自己的逻辑里。那怎样克服这个问题呢？产品设计在实操层面，还有哪些好用的方法呢？我今天想给你介绍两种方法，

它们分别是建模和微雕。

## 方法 1：借鉴成熟产品的经验，进行「建模」

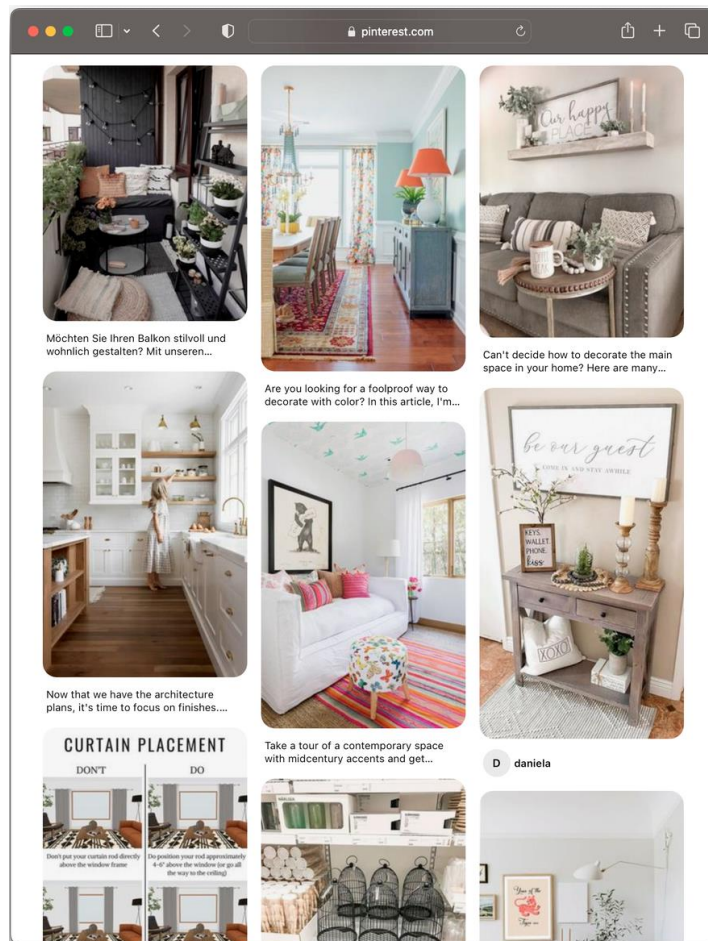
先来说第一个方法，建模。

什么意思？简单理解，就是建立模型、搭建产品框架。为了产品能更好地符合“油门原则”，在搭建产品框架时，我们最好的方法就是从成熟产品中借鉴现成的方案。

这是一个非常有争议的话题，因为借鉴往前一步就是“抄袭”。对于抄袭，总不该提倡吧？抄袭当然不值得提倡。但如果仅仅因为不敢抄袭、不想抄袭，就完全自己从“脚手架”开始全新设计产品，坚决与所有已经存在的产品划清界限，倒也没有这个必要。

因此，产品建模的核心不是照搬照抄，而是“形似而神不似，融化再锻造”。换句话说，就是采取用户熟悉的形态，来承载全新的内容或者服务。这有点像“用旧瓶子装着新酒”，用户使用起来毫无障碍，又能时时刻刻感受到产品的新意。

举个例子，我在文稿中放了一张图，这是一种互联网产品展示内容的形态，叫做「图片瀑布流」。顾名思义，一张张图片就像是瀑布一样，由上到下地流动展示。它既能兼顾信息效率和内容吸引力，又能用无尽加载的方式持续给用户提供新内容。这种交互形式，最初是从图片社交平台 Pinterest 开始火起来。现在已经随处可见，不论是小红书、大众点评还是电商购物应用里面，你都能看到它的影子。





在我看来，这就是对成熟产品的有效借鉴。因为「图片瀑布流」是一个经过验证了的产品交互形态，当我们需要做基于推荐算法的“图文列表类”产品时，就可以把它当成一种工具为我所用。相反，如果我们直接抄袭 Pinterest 的产品理念，做一个功能和界面都类似的图片社交产品，那就是糟糕的、不值得提倡的抄袭，也不可能创造出真正优秀的产品。

更进一步说，不仅仅是「图片瀑布流」，我还会主动搜集各种有趣的产品形态，并建立一个“工具箱”。当我们需要设计产品的时候，只要明确了目的和所需要解决的问题，就可以找到适合的工具。这样一来，也能快速地搭建产品框架，再基于这个框架去做优化和创新。

此外，在积累“产品形态工具”的过程中，我们也会提倡从跨行业、没有竞争关系的产品里借鉴经验。比如有款海外线上通讯工具叫 Telegram，这个 App 有个功能很有意思。当用户在聊天界面分享网页时，不用跳出 App 去浏览器里查看，而是能直接在聊天界面里查看网页内容，可以有效的降低用户的操作成本。后来我们团队，在做资讯聚合阅读工具 Readhub 的时候，我就借鉴了这个经验。因为 Readhub 的产品目标，也是帮助用户统一资讯阅读体验，这个产品形态刚好跟我的目标一致。

你看，任何工具都是为目标服务的。做任何产品，只有在业界先进经验的基础上做创新，我们才能走的更远。

## 方法 2：结合产品的独特性，进行「微雕」

如果说第一个方法，核心还是借鉴别人的经验。那么到了第二个方法，就更强调我们做产品时的独特性，这个方法叫做「微雕」。

什么是「微雕」？简单来说，它就是局部创新的意思。这个局部是多少比例呢？我认为大概是 15% 左右。这个方法其实来自于出版行业，说的是一本书如果要畅销，它需要有 85% 符合读者预期的内容和 15% 让读者感到意外的内容。如果整本书都符合预期，就会让读者感到枯燥。但如果意外的部分占比太高，又会让读者觉得离经叛道难以接受。

做产品也是一样，我们需要用大家熟悉的产品形态，让用户快速理解产品的结构和功能，拉齐基础体验。此外，我们也要有 15% 左右的创新部分，让用户有意外的惊喜。

举个例子，微信视频号的观看和互动体验，与大部分短视频产品并没有太大区别。但是与抖音、快手这样的短视频平台相比，微信在短视频分发和推荐上逻辑很不一样，微信也针对这一点做了许多产品上的创新。比如它将视频内容分成了社交推荐和算法推荐两个不同的频道，你在刷视频的时候可以看到推荐过的朋友头像，这些都属于「微雕」的部分。

再举一个例子。去年年初，有一款主打潮玩虚拟形象的概念社交 App 啫喱火爆全网，甚至一度登上 Appstore 下载榜首。这个主打元宇宙概念的社交应用，整个的信息架构和交互方式都是全新的。用户首先需要创建自己的虚拟形象，添加好友后，好友的虚拟形象出现在你附近。此外，这款 App 的状态更新、聊天、互动等等操作的交互，都不同于传统的应用形式。

但过了没多久，发现这些早期用户讨论最多的问题却是「这个 App 怎么用」。大家不习惯一个全新的产品架构，大量的精力花费在探索产品功能和结构上，而不是体验产品理念带来的乐趣上。后来，大家越来越少地提到它，这款 App 也逐渐淡出了大众视野，甚至从应用市场下架了。

不可否认的是，做产品的乐趣有很大一部分源于创新。但创新是把双刃剑，我们需要协调好用户面对产品时的掌控感和新奇感。因此，通过 15% 的局部创新做产品，并在此基础上持续地进行迭代，是一个很实用的设计方法。

好，总结一下。针对「怎样做产品设计」这个话题，我们今天聊了一条原则和两个方法。

首先是“油门原则”，产品设计的时候，要尊重用户最朴素的理解和已经形成的习惯。

其次，是「建模」和「微雕」的方法。做互联网产品最快能上手的方法，是从成熟产品中借鉴经验、积累工具，站在巨人的肩膀上打造产品。此外，你还要做 15% 左右的创新，让用户既能有熟悉的感觉，又能有意外的惊喜。

多说一句，上面提到的方法论，可能不仅仅适用于互联网产品。但因为互联网产品在数据使用和迭代频率上的独特性，让这个原则、两个方法用得更普遍、或者说更极致了。

希望今天的内容能给你一些启发，我们下一讲见。

- 1.油门原则：在互联网产品的逻辑里，我们要尊重用户最朴素的理解和既有的使用习惯。
- 2.建模：采取用户熟悉的产品形态，来承载全新的内容或者服务。这有点像“用旧瓶子装着新酒”，用户使用起来毫无障碍，又能时时刻刻感受到产品的新意。
- 3.微雕：坚持做15%的局部创新，让用户既能有熟悉的感觉，又能有意外的惊喜。

## 05 产品测试：怎样用低成本的方式验证假设？

你好，我是邱岳，欢迎来到《互联网产品方法论》的学习。

在上一讲，我们知道了要聚焦用户体验来设计产品。为此，我们搭建了产品的雏形。但在这个时候，尤其是产品大规模推广之前，我们常常会遇到一个很棘手的问题：资源很有限，怎么用低成本的方式验证前期的假设？

我们之前介绍过，互联网产品的关键特点是快。所以我们要充分利用这个特点：快速尝试，而后根据反馈快速判断、快速调整。换句话说，我们不追求面面俱到，而是用 MVP 的方式让产品先跑起来，先试再做，速胜速败。

什么是 MVP？这是最小可用产品（Minimum Viable Product）的首字母缩写。它的意思是：**大幅度地缩减产品功能范围，用最少的资源做出一个符合产品核心价值的“功能集”。然后经过简单包装后，直接投入市场，进行测试和验证。**换句话说，互联网做产品的逻辑是不憋大招，而是边走边看、投石问路，在前进中开火。

### 1.MVP 作为一种产品类型

MVP 这个概念刚提出时，一般指的是一种产品类型。它的核心目的是为了测试产品的可行性。许多

互联网产品第一个版本都是 MVP，它被广泛地用在对各种产品创意的验证中。

说到这里，问题来了。当我们做 MVP 产品进行测试的时候，测试的究竟是什么呢？你还记得我们在第三讲提到的“价值公式”么？既然 MVP 的核心目的还是验证，那就依然要符合这条公式。

*产品的核心价值 = 谁 + 问题 + 方案*

这里的“谁”，指的就是这款产品的目标用户。代入到公式，我们发现 MVP 作为一种产品类型，它的作用无非就两个。要么测试问题，也就是看我们设想的问题是否真实存在；要么测试方案，看我们设想的方案是否切实可行、用户是否能接受。

我们先来看第一种情况，测试问题。有的时候，我们的产品设计者会在 App 里，专门做一个“假入口”进行验证。

什么是“假入口”？我给你举个例子，你就明白了。之前维珍航空为了解决乘客旅途中无聊的问题，想在自己的机上娱乐系统中加入某个社交功能。为了测试乘客是否会对这个功能感兴趣，产品开发人员会在没有任何实际功能的情况下，向菜单中添加了聊天功能的按钮。这实际上就是个“假入口”，但用户对这个按钮反应却是真实的。假如真的有乘客点了这个按钮，系统只会显示「该功能尚未完成，敬请期待」之类的提示。系统设计人员可以通过这个按钮的点击效果，来验证用户动机是否真实存在。

这种验证方法，在我们做产品时经常会用到。除了放置“假入口”验证用户动机之外，我们甚至会专门做一个预约功能，来判断用户需求的优先级。以我个人的经验为例，我们之前在做「就诊问问」小程序的时候，因为开发资源有限，就上线了类似的功能。我在文稿中放了一张图，图里呈现的就是“订阅提醒”的界面，用户可以根据自己的兴趣，选择订阅对应的科普知识。而我们就可以根据后台的数据，决定优先做哪部分的内容。与此同时，每个科普知识上线时，我们也可以利用推送功能提醒用户，让他们回到产品中来。



如果说上面的“测试问题”，是在做具体的产品功能之前，确认问题是否存在。那么接下来我要介绍的“测试方案”，则是在确定了问题存在的前提下，用低成本的方式先做一个“假方案”。这样一来，就能验证我们设想的方案，能否被用户接受。

用“假方案”做验证的案例有很多，最著名的应该是当年的 Dropbox。这是一款风靡全球的网盘系统，它最早提出了“跨多端同步储存”的解决方案。什么是“跨多端同步储存”？简单理解，就是网盘可以自动将用户保存在不同设备中的文件上传至云端，让所有文件都可以在不同的设备之间无缝同步。

这个功能现在看已经不稀奇了，很多网盘早就已经实现了。但在十几年前，由 Dropbox 将这个方案刚提出来的时候，在当时引发了很大的轰动。它是怎么提的呢？原来，Dropbox 在还没有任何功能的情况下，先发布了一个看起来有点简陋的视频。在视频中，它用线条漫画的形式，提前展示了“跨多端同步储存”的这个概念性的产品。结果这个视频一炮而红，大家纷纷登记预约产品试用。用户的积极反馈和强烈的付费意愿，验证了 Dropbox 产品方案的有效性，成为了一个划时代产品的起点。

## 2.MVP 作为一种思维方式

无论是测试问题还是测试方案，我们上面基本还是把 MVP，当做是一种产品类型来说的。但我更想说的是，MVP 不光是一种产品类型，更是一种思维方式。

什么思维方式呢？简单来说，就是通过验证长板的方式，来验证创意产品的核心价值。换言之，我们在做产品的时候，应该集中精力在产品的优势上。关注它与其他产品的差异化体验，暂时放弃掉那些看似很重要但并不具备独特性的功能上，从而验证产品的核心价值能否成立。

怎么理解这种思维方式呢？我来给你介绍两个案例。

第一个案例，是来自著名的短租平台 Airbnb，目前它已经是全世界最大的短租平台。在 Airbnb 上，房东可以将自己空余的房间短租给游客。而 Airbnb 的缘起，正是 MVP 思维下的产物。

故事是这样的，Airbnb 的两位创始人 Brian Chesky 和 Joe Gebbia 都是产品设计师。他们搬到旧金山后，发现这个城市经常举办各种技术会议，导致酒店的房间供不应求，难以预定而且价格很贵。于是他们冒出了一个想法，想把自己住所的多余空间，短租给外地来的参会者。

有了这个想法，他们是怎么验证的呢？说来非常简单，他们就挑选了一个当地的热门会议，人工发布了他们的招租启事，并很快就招到了 3 个意向的顾客。在这个过程中，他们没有做网站、没有复杂的预定流程，甚至于连新床都没有买，只是整了个充气床垫。但他们成功用 MVP 的思维方式，验证了一件事：原来真的有陌生人，愿意以 80 美元每晚的价格，借宿在他们相对简陋的公寓里。

你看，当我们想要验证市场或方案时，不必事无巨细，只需要专注那个核心的假设。除了核心价值，其他的能凑合就凑合，能裁剪就裁剪。只要核心价值足够硬，其他的细枝末节以后再说。

更进一步看，用 MVP 的思维方式解决问题，有个很重要的呈现方法，就是先用人工代替系统。因为人工最大的优势是成本低且比较灵活。很多产品在设计之初，有完美主义的冲动，希望能应对各种分支流程。但在互联网领域，这样的考虑大可不必。不论有什么创意，我们不妨试着用人力测试一下。如果核心价值立得住，再考虑系统化的实现也完全来得及。

我们再来看第二个案例，来自于我很喜欢的二手交易平台“多抓鱼”。

这个平台，现在已经成为很重要的二手交易头部品牌，也有了自己的独立 App 和线下空间。但它早期的公开交易非常简单，就是通过微信公众号来收书。用户只需要关注“多抓鱼”公众号，在里面扫描自己的书，就会有人把书收走。借助微信支付，用户能直接收到钱，而且能看到后续这些书又被卖给了谁。据坊间传言，在比这更早的阶段，“多抓鱼”甚至连公众号扫书功能都不用。他们只在一些微信群里通过共享 Excel 表格，就能撮合二手书交易。

你看，用 MVP 的思维方式解决问题的另一种呈现方式，就是巧借“第三方平台或者系统”，去验证你的产品创意。你不用事无巨细从头做起，而是借助其他平台，让创意先走出去接受验证。尤其是现在互联网基础建设已经非常完善，从信息的展示到商品交易再到流程的构建，其实都有通用的解决方案可以直接借用。

### 3.MVP 的局限性

说了这么多 MVP 的优势，咱们也要说说 MVP 测试法的局限。

必须承认的是，MVP 并不是互联网产品绝对正确的测试方法，也有人提出过不同的意见。比如国际贸易支付工具 PayPal 的创始人 Peter Thiel，他就曾犀利地批评过 MVP 测试法。他认为这种方法，本质上是产品人缺乏长远规划的托词，它无法带来伟大的产品，只能做些小修小补的把戏。

这种观点，对我们使用 MVP 的思维有着很重要的提醒意义。简而言之，**MVP 只能验证个别环节的假设是否成立。有很多产品，要求有一定的体量和复杂度，才能体现出它的核心价值。遇到这种情况，就不能依赖 MVP 来做产品。**

比如说，维基百科就是个很典型的例子。这是一个线上共创的百科全书，所有的网民都可以在这里阅读、编辑甚至审核词条。它成立的前提是，有足够多的参与者和足够多的内容。如果没有足够多的内容，就不能吸引足够多的浏览；而如果没有足够多的浏览，又没有足够的动力给到广泛的词条贡献者。因此，我们很难通过一个 MVP 来验证维基百科的核心价值。做这类产品，更多的是依靠产品人的需求洞察和逻辑推理能力。

好，最后总结一下。

我们本讲分享了互联网产品做测试的关键方法，MVP。它特别契合互联网“快”的特性，核心原理很简单：就是要裁剪一切非核心的产品要素，只验证关键假设。然后，让产品先跑起来，先试再做，速胜速败。这既是一种可以测试问题和方案的产品类型，也是一种可以验证创意产品的思维方式。

希望今天的内容可以对你有所启发，咱们下一讲见。

- 1.互联网做产品的逻辑是不憋大招，而是用MVP的方式让产品先跑起来，先试再做、速胜速败，在前进中开火。
- 2.MVP作为一种产品类型：要么用“假入口”来测试问题，看你设想的问题是否真实存在；要么用做一个“假方案”，看看你设想的方案是否切实可行、用户是否能接受。
- 3.MVP作为一种思维方式：①先用人工代替系统，检验产品核心价值。②巧借“第三方平台或者系统”，去验证你的产品创意。

## 06 商业化路径：你的产品怎样赚钱？

你好，我是邱岳，欢迎来到《互联网产品方法论》的学习。

在前面几讲，我们找到了产品方向、设计出了产品框架，并做了 MVP 验证。眼看着就要投入大量资源，把产品做出来推向市场了。这时候，其实还有一件事情需要考虑，那就是要为我们的产品提前设计商业化路径。通俗地说，就是你的产品要怎么赚钱。

想要产品能赚钱，本质上就是在回答一个问题：互联网产品到底在卖什么？

### 1. 两种模式：是卖货，还是卖注意力？

在传统行业中，卖什么东西似乎不言自明。但在互联网行业里，由于所有的产品和服务都跑在虚拟世界里，似乎没有一个“看得见、摸得着”的实物作为参照物，“卖什么”似乎是一个比较模糊的问题。但我认为，倒也不必想的那么复杂。

在我看来，互联网产品卖的东西就两种模式，要么卖货，要么卖用户的注意力。

先说卖货，这里分为“狭义的货”和“广义的货”两种类型。“狭义的货”指的就是实物商品，比如你在电商网站上买一个杯子或一部手机。“广义的货”可以指各种虚拟商品和虚拟服务，比如你在得到 App 中买的课程，或是在打车软件里面下单打车，甚至购买某些付费软件的专业版功能，都可以算作“广义的货”。

再说卖注意力。这种最早来自于传统媒体的商业模式，比如报纸、电视上的广告。但进入了互联网时代，凭借互联网无与伦比的传播属性，让这种商业模式迅速成熟，并进入到我们的网络生活。

说到这，我想到了在 Netflix 的一部电影里提到一条定律。它或许可以帮助我们，识别某个产品的商业模式是否是贩卖注意力。这条定律是：

If you're not paying for the product, then you're the product.

（如果你没有为产品付钱，那人家卖的就是你）

举个例子，假如你在玩一个休闲小游戏、全免费，但偶尔要看个广告才能多一条命。再比如，你打开了某个购物推荐平台，免费看商品评测，还赠送各种优惠券。我们可能觉得用得还挺爽，感觉占了便宜。请不要怀疑，多半就是人家把你的注意力当产品“卖”掉换钱了。

开个玩笑说，咱们判断一款互联网产品商业模式的方式很简单。如果“羊毛出在羊身上”，那就是“卖货”；如果“羊毛出在狗身上”，通常就是“卖注意力”。

话虽这么说，但贩卖注意力并没有什么丢人的。这是互联网能够快速增长、获得大量用户的关键，也是市场留给创业者的机会。当你的产品能给用户提供有价值的服务，那在其中赚点广告费也无可厚非。

直到今天，这依然是全世界互联网公司中，最赚钱的商业模式。比如我们国内的百度搜索、抖音和微博，或者是国外的 Google、Facebook 和 TikTok，他们都在用这种方式赚钱。

### 2. 四个要素：怎样选择合适的商业模式？

严格意义上来说，“卖货”或者是“卖注意力”其实并没有什么高下优劣之分，关键还要看你的产品究竟适合走哪条路。那我们在给产品设计商业化路径的时候，到底要如何选择呢？

我给你分享四个参考要素，它们分别是目标用户、业务本质、团队优势和外部环境。有了这四个要素，你就可以对自己的产品，对症下药地进行拆解和分析。

我们先来说第一个要素，分析你产品的目标用户。我认为这是四个要素里，最重要的一个。因为所有的产品要想成功商业化，都必须要有用户进行“买单”。更进一步说，看目标用户，主要就是看两个变量。

一个变量是，要看你的目标用户群的画像，是具象还是模糊。一般用户规模越大、用户画像越模糊，就越应该卖注意力，反之就应该卖货。因为每个人的需求不同，人群规模越大时，我们想针对性地进行卖货的难度就更大。所以我们倒不如把这些用户的注意力，卖给不同的广告主。

互联网产品的一大特点，就是能够以极低的边际成本扩大服务范围。对我们来说，服务 100 个人和服务 1000 个人的成本，几乎是没有什么差别的。所以在互联网行业中，大家通常都会努力通过产品和运营的设计，追求大规模用户体量。事实上，几乎没有哪个大体量的互联网产品，能够与“卖广告”彻底划清界限。现在，就连曾经宣称不碰广告模式的世界最大在线流媒体网站 Netflix，也在会员增长乏力的情况下开始卖广告了。

另一个变量是，要看你产品的关联用户，是否有较强的付费意愿。如果在用户的习惯认知里，觉得你提供的服务就应该是免费服务，那你就别跟他要钱了，就应该卖注意力。比如搜索引擎这个产品，用户使用的搜索引擎都是免费的，而且已经养成了习惯。如果这时候你做了一个新的搜索引擎，要求用户为每次搜索支付费用。那除非你的产品，在搜索体验和效率上有数量级的提升，否则大概率难以成功。

我们再来说第二个要素，就是分析你产品的业务本质。这主要是看两种商业模式，哪个更贴合你的业务。举一个资讯工具的例子：如果是客观严肃新闻报道，比如财新网，那应该考虑“卖货”，也就是卖新闻会员。如果是兴趣类或者娱乐类阅读，比如今日头条，那就应该“卖注意力”，也就是卖广告。

第三个要素，我们就不能仅仅局限于业务本身了，还要分析下自己的团队优势。假如我们要卖货的话，我们的团队有没有上游的货源优势？如果我们有独门绝活或独家好货，那就应该卖这个，而不是把吸引来的用户注意力卖给别人。

比如用来买火车票的 12306，它一切的产品功能和用户体验都建立在两个字的基础上，就是「有票」，这是它的独家好货，那就应该卖这个。再比如，有一些掌握核心算法知识产权的公司，就像以“人脸识别”著称的旷视或以“自然语言处理”著称的科大讯飞，他们就应该围绕这个能力构建去卖服务，而不是去卖流量。

最后一个要素，你也要看看外部的客观环境。你要卖货，相关平台在功能上支持吗？你的竞品，都采用的是哪种模式？当一种模式已经成为“红海”，有时候反着来，反而会收到意想不到的效果。

最著名的案例，当属杀毒软件 360。当大家都觉得杀毒软件应该付费的时候，360 跳出来提供了免费易用的杀毒软件。一经推出，迅速横扫市场，建立了产品优势。当获得了市场占有率之后，360 就可以通过“交叉安装”等等方式，将用户的注意力卖给其他产品。

你看，有了这四个要素，你在做商业模式分析的时候，是不是就有了抓手？接下来，我们就按照这个分析思路，带你看看一个我亲身经历过的案例。

### 3. 实战案例：“抽奖助手”怎样选择商业化道路？

我们的团队做过一款名为“抽奖助手”的小程序，上线至今已经有 2.5 亿用户，它为我们公司提供了主要的收入来源。这款产品，选择的商业模式就是“卖注意力”。

从商业化的效果上来看，这款产品还算是比较成功的。但是回到做这款产品的开端，我们其实在它的商业化路径上，做过很多探索。现在，咱们就实战演练一下，用上面提到的四个要素，对“抽奖助手”这款产品做一轮分析。

首先是目标用户，我们来看看这款产品的“用户画像”和“付费意愿”情况。

一方面，“抽奖助手”是个通用工具。它并没有具象的用户画像，随着抽奖奖品和发起人社交关系的不同，任何用户，都可能是抽奖的用户。

另一方面，我们拆分一下这个产品的使用人群，主要分为“抽奖发起人”和“参与人”两类。对于抽奖发起人来说，早期使用小程序一般都是免费的，没有付费意愿。对于“参与人”来说，参与抽奖本身就是拼一下手气，是一个用户很熟悉的传统活动形式。一般都是免费参加，最多附带一点条件，但从来都不会收钱。因为如果收钱就是博彩了，这是违法的。

你看，从目标用户的角度来分析，选择“卖注意力”似乎是比较合理的。

好，我们再来分析第二个要素，也就是业务本质。“抽奖助手”本身的工具属性，发起人会主动对自己创建的抽奖进行传播，而小程序又原生于微信体系，所以能够借由微信的“社交关系链”有效地获客。这样约等于发起人在帮助“抽奖助手”产品拉用户，获客成本很低，速度也很快。

第三个要素，是分析团队优势。从上游货源的角度来看，我们团队并没有电商供应链的积累，也无法在早期建立这样的供应链。当时微信体系里，也没有成熟的分销工具和分销体系。反过来看，我们团队的核心竞争力，就是产品设计和研发的经验比较丰富，产品迭代速度很快。能够在小程序体系里做增长。因此，我们获得的资源，其实就是用户关注。这么看，当然也应该“卖用户注意力”。

再来看最后一个要素，分析外部环境。“抽奖助手”发布于小程序生态刚开始的时期，当时整体小程序市场呈爆发式增长的阶段。付费模式和免费模式，当然是免费模式传播的更快。因此，“卖注意力”也符合当时的外部大趋势。

这里多说一句，虽然事后我们分析还是“卖注意力”更符合这款产品的特性。但是在当时，我们其实也走过弯路。我们最早的商业化尝试是售卖功能，用户可以支付几块钱，使用更复杂的抽奖助手专业版。但后来由于苹果虚拟商品支付政策的限制，导致 iOS 版不可以售卖虚拟商品。因此，我们就没把这种商业模式，作为最主要的售卖方式。

你看，对商业模式的探索，从来不是一帆风顺的。因此重要的不是第一次就选对道路，而是根据不同的情况、随时调整策略，最终靠实践“趟”出一条路。



好，总结一下，今天我们讲了选择商业化路径的方法，概括起来就两种模式、四个要素。

互联网产品，要么卖货、要么卖用户注意力。在做模式选择的时候，你可以从目标用户、业务本质、团队优势和外部环境这四个要素进行拆解、分析。最后提醒一句，商业化道路是选出来的，更是靠实践“趟”出来的。你也要根据自己的产品特性，进行具体问题、具体分析。

希望今天的内容能对你有所启发，我们下一讲见。

- 1.互联网产品的商业模式，本质上就两种：要么卖货，要么卖用户的注意力。  
选择产品的商业化路径，可以从目标用户、业务本质、团队优势和外部环境这四个要素，进行拆解和分析。
- 2.用户规模越大、用户画像越模糊、付费意愿越弱，就越应该卖注意力。
- 3.如果你们有独门绝活或独家好货，那就应该卖这个，而不是把吸引来的用户注意力卖给别人。
- 4.当一种模式已经成为“红海”，有时候商业模式反着来，反而会收到意想不到的效果。

## 07 寻求增长：产品从 1 到 100 靠什么？

你好，我是邱岳，欢迎来到《互联网产品方法论》的学习。

经过了前面几讲，我们选择了产品方向，做了产品设计和商业模式的验证。这个时候，一款产品已经呱呱坠地了。但是新生的产品，往往也是比较脆弱的。怎样让它越长越大？产品从 1 到 100 究竟靠什么？这一讲，我们就来聊聊互联网产品寻求增长的方法。

一提到增长，我们就容易想到促销、投放，讲究“大力出奇迹”。在现实生活中，很多互联网 App 就是这么干的。铺天盖地的投放、无孔不入的广告，好像这就应该是产品增长的“模板”。

但事实并非如此，我认为互联网产品增长的核心不是单纯砸流量，而是要结合产品特性和互联网的优势，做好获客和留存这两件事。那接下来，根据我的经验，我给你介绍 3 个互联网产品增长的方法。

### 方法 1：“使用即增长”的产品设计

第一个方法，“使用即增长”的产品设计。

什么意思呢？简单来说，就是把增长的特性，直接设计到产品的功能里，让产品自带传播属性。这样一来，只要有人使用产品，就会激活产品的增长特性，让产品的规模像雪球一样越滚越大。

关于这个方法的典型案例，来自于 Hotmail 邮箱。这个产品，是世界上最早的通过 web 网页提供电子邮件服务的产品之一。我们都知道，电子邮箱的最基本功能就是收发邮件。每个收到邮件的人，都会注意到邮件的后缀。因此，只要有人用 Hotmail 发邮件，他的邮箱后缀 @hotmail.com 就已经带来了一部分获客。

但是，光有邮箱后缀还不够，这并不能直接引导其他用户也注册 Hotmail 邮箱。于是，Hotmail 团队做了一个小小的改变。他们在每一封发出去的邮件结尾处，自动加上了一句话。

*PS: I love you. Get your free e-mail at Hotmail.*

只要用户点击这句话，就会自动进入到 Hotmail 邮箱的注册流程里。就这么一个小的增长特性，让 Hotmail 邮箱在产品早期，获得了大量免费的增长用户。

我想说的另一个案例，来自于我们团队开发的“抽奖助手”产品。一般来说，一个抽奖流程想要完成，就要涉及到发起、传播、参与、开奖这四个环节。换言之，任何一个“抽奖发起人”发起了抽奖，为了让抽奖流程走完，他就必须将抽奖链接发送给“潜在参与者”。因此，对于这款产品来说，“发送”的过程就是获客的过程。这也是我们为它所构建的“使用即增长”的产品特性。

你看，这个方法的本质，就在于设计巧妙的功能，让用户变成我们的“宣传大使”。所以说我们设计产品的过程，其实就是和用户互动的过程。在设计产品的时候，你要假设旁边有一个用户在参与、甚至在使用我们的功能。这时候，如果有一两个功能点，能够引发用户分享传播，对增长的作用就会非常大。

这里我多说一句，上面说的这个方法，是很典型的增长与产品相结合的产物。但是目前很多公司，却将负责增长的团队与负责产品的团队拆开。其中，增长团队无权干涉产品的核心功能，只能在周边做些传播和运营相关的工作。我认为这种做法不一定正确。打个比方，鸟儿的翅膀，是没法让一条狗飞起来的。产品的增长策略，必须与产品价值紧密结合，才能为产品带来真正有效的增长。

## 方法 2：巧用“漏斗分析法”，减少用户流失

好，在说第二个方法之前，我要先说一个增长的误区。

很多人认为增长的关键就是获客，就是获取新用户，不太注重留存。或者即使关注这两个指标，在实际的增长策略中，还是把大部分资源都给了获客。为什么会这样呢？我想原因有两个。

第一，是获客可以立竿见影看到结果。我用多少资源带来了多少新用户，这是很清楚的。而留存的影响因子过多，往往很难评估，甚至很难说清楚是哪个动作带来了效果。第二，是获客主要依赖资源，无论是花钱做广告投放，还是资源置换等等，它的逻辑相对简单，而留存却涉及了整个产品的设计、内容、用户体验、运营活动等等，是全方位的优化。因此，后者更复杂，更需要硬功夫，而且是多团队协作才能完成的。

但其实，**有数据统计显示，获取一个新用户的成本，是留存一个用户的 6 倍左右。**而且如果我们不下功夫做留存，花钱获取来的新用户最后都会流失。所以我要跟你说的第二个增长方法，就是巧用“漏斗分析法”，找到影响用户留存的关键指标，减少用户流失。

用户留存的第一步，是真实、完整地体验了产品的功能或服务。在这个过程中，用户认可了产品价值，然后不断地重复来使用产品。如果用户没有完整体验产品功能，或者用完了一次再也没有回来，那么我们就说这个用户流失了，没有“留存”。

既然如此，我们就可以将“用户使用产品”到“再次打开产品”，这个过程里的每一步依次列出来。把它想象成一个“漏斗”，“漏斗”的每一层之间都有可能存在流失的用户。那我们要做的，就是分析这个“漏斗”，找出其中的关键步骤，然后探索降低流失的方法，并持续地优化它。

这么说可能有点抽象，我来给你用 Twitter 来举个例子。Twitter 是一家与微博类似的美国社交网络公

司。如果我们给 Twitter 设计一个简单的“用户行为漏斗”。第一步可能是用户注册，第二步时关注感兴趣的人阅读他们发布的内容，第三步是发布自己的内容，第四步就是再次打开和使用 Twitter。

Twitter 的增长团队在分析“用户行为漏斗”时，就发现一个有趣的现象。那就是如果用户关注了超过 30 个人，他再次打开和使用 Twitter 的概率就会大大提高。究其原因，可能是由于 30 个人，恰好能构成一个持续产生更新内容的“小圈子”。基于这个洞察，Twitter 做了很多产品新功能。比如在新用户注册后立刻推荐可能感兴趣的账号，用各种渠道来提高用户的关注账号数量等。

你看，巧用“漏斗分析法”，我们也能找到类似的洞察。只要保持观察、持续迭代，让用户留下来也没那么难。

### 方法 3：巧设“钩子”，召回用户

好，用户在产品里的时候，我们可以持续分析、测试和优化行为漏斗。但是，如果用户已经离开了我们的产品，有没有什么办法可以让他再回来呢？这就要说到第三个方法，设计“钩子”，召回用户。

什么意思呢？简单来说，就是运用一些产品提醒机制，把用户召唤回来。最常见的“钩子”，就是各式各样的消息推送。比如你用的微信，每当有新消息的时候，你就会收到一条推送提醒。当我们点击这条推送便打开了微信，这就算是发生了一次用户“召回”。类似的“钩子”还有很多，比如推送提醒消息、发送微信消息、短信或邮件、甚至打电话等等。

请注意，设计“钩子”可不是让你骚扰用户，而是要从体验出发，为用户创造价值。它需要遵循一个原则：和用户相关。你想啊，既然用户这时候已经离开了我们的产品，假如我们还推送一些和用户不相关的内容，那他们怎么可能再回来呢？

更进一步说，我认为就算是与用户有关的“钩子”，其实也有“强相关”和“弱相关”两种类型。

先说与用户“强相关”的钩子，就比如我们刚才提到微信的例子。我们收到提醒，是因为有人发给我们的新消息，这个“钩子”与我们自己紧密相关。相反，如果微信利用自己的推送能力给所有用户群发广告，即便短期内可以提高一些“召回”，也很快会造成更多的用户流失。

那“弱相关”的“钩子”是什么呢？它并不是直指用户的行为，但却和用户“曾经在你的产品里发生的行为”有联系。

这么说可能有点抽象，我给你举个例子。假如一个用户，几个月前在一个电商 App 里买过衬衫，但是最近几个月没有再登录了。那他可能没有购买需求了，也有可能是去别的 APP 购买商品了。这个时候，假如我们想要推送消息，召回这个用户的话，就可以发他曾经买的店铺又上新款了、在搞促销活动这样的信息，请他回来看看。这就是和用户间接相关，但又没有那么强相关的“钩子”。

假如这个电商 App，给这个用户发送特别通用的促销活动或者优惠券，那基本就和用户就没什么紧密联系了。用户可能就会不堪其扰关闭通知，导致“钩子”彻底失效。换句话说，一个好的“钩子”，应该是用户觉得合理，甚至本来自己就预期会发生的提醒场景。

总之，千万不要滥用“钩子”，而是要找到与用户相关的场景，把他们给拉回来。

这里多说一句，防流失永远比召回更重要。因为挽回一个离开用户的心，远比留下一个观望用户，要

难很多。因此，只要我们还有机会，在用户没有离开我们的产品的时候做一些动作，这个“钩子”一定要尽可能前置。

好，总结一下。这一讲我们聊了产品的增长，它的本质就是“获客”和“留存”。

我给你介绍了三种互联网产品增长的方法，我们可以用产品的设计来实现“使用即增长”。另外，我们可以用“漏斗分析”和“巧设钩子”的方法，来做好“留存”。当然，产品最好的增长手段，它的基础依然是我们能不断地为用户创造价值。

希望今天的内容能够给你带来启发，我们下一讲再见。

- 1.把增长的特性，直接设计到产品的功能里，让产品自带传播属性。这样一来，只要有人使用产品，就会激活特性，让产品的规模像雪球一样越滚越大。
- 2.防流失永远比召回更重要，获取一个新用户的成本，是留存一个用户的6倍左右。你可以巧用“漏斗分析法”，找到影响用户留存的关键指标，减少用户流失。
- 3.千万不要滥用召回手段，而是要找到与用户相关的场景，用合情合理的方式把他们拉回来。

## 08 评估数据：怎样找到产品的核心指标？

你好，我是邱岳，欢迎来到《互联网产品方法论》的学习。

不知你是否还记得，我们在课程开始的时候，聊过互联网产品的关键特性。其中，我们专门探讨了数据在互联网产品的设计、迭代过程中的关键作用。可以说，一款互联网产品从诞生起，所有判断和决策都离不开数据。今天这一讲，咱们就再展开聊聊数据。

说到互联网产品的数据，你可能会好奇这些数据是从哪来的？简单来说，我们会在产品的各种细节处理下“数据观测点”，再通过这些数据，构建产品的数据体系。

但在构建数据体系的过程中，产品负责人总要面临一个问题：数据这么多，到底要怎么评估、怎么使用？此外，一些创业者在拉投资的时候，也常常会被投资人问一个问题：你能说出自己产品的核心指标是什么吗？

这些可都是真问题呀！对于咱们做产品的人而言，我认为它们归根到底就是一个核心挑战：那就是要通过筛选数据，找到产品的核心指标。这些指标，不但会影响产品数据体系的结构，还会影响和决定你的产品策略、团队分工以及绩效评估等等环节。

那我们应该怎么做呢？接下来，我要给你分享两个筛选指标的关键原则，以及对核心指标的应用。

### 原则 1：设立指标要与业务强相关

先来说第一个原则，设立指标要与业务强相关。

我们在定指标的时候，有一个很容易陷入的误区，那就是直接把“行业通用指标”当成了核心指标。但

我认为，这其实是一个偷懒的做法。因为不同产品的定位、目标用户和迭代方向都不一样。如果只是随便把一个“通用指标”作为核心指标，那只会让产品越做越没特色、越做越平庸。

你想啊，如果你做外卖平台、打车软件、婚介平台或招聘工具，全部都以「日活」作为标准。那这个指标只会带来相似的产品和运营策略，而不是更符合业务特征的策略。

因此，我们在设定指标的时候，一定要选出与业务强相关的指标。此外，这个指标还要尽可能地反映出你对产品的核心认知。换句话说，你对产品的定位越精准，核心指标越好找。

我们用知识星球 App 来举个例子。这是一款知识社群工具，创作者可以基于某个主题创建社群，吸引感兴趣的参与者加入，并在社群内互动。对于社群类的 App，行业通用指标一般是“日活”，也就是日活跃用户数量。但我有一次问知识星球的 CEO 吴鲁加，他最关注的核心指标是什么，他告诉我是「七日三活」，也就是一周内能使用超过三次的用户数量。

为什么是“七日三活”？因为吴鲁加认为社群不应该是高频应用，不需要每天都访问，但又需要养成定时来看看的习惯。所以隔个一两天能访问一次，就是健康的活跃用户。

你看，他所设立的这个指标，就是与业务强相关的。对“知识星球”来说，“日活”没意义吗？当然不是，只不过日活并不能反应知识星球的业务特点，也不能为下一步的行动和策略带来实际参考意义。换言之，“七日三活”这个指标，其实也是他对社群工具的认知。这个认知，会直接影响他们团队的产品运营策略，也会影响团队成员对结果的预期，进而决定产品最终的成败。

多说一句，对核心指标的判断，可不光是指导业务这么简单。它还有个重要作用，就是用来检验你的产品认知。我也常常用这个方法，来面试产品候选人。比如看他过去负责某条产品线时，最关注的一个或者几个数据指标是什么。

如果候选人给出的是类似日活、次日留存率之类的通用指标，我可能会在心里悄悄给他打个折扣。总之，一个产品人对核心指标的判断，其实特别能体现出他现阶段的产品认知水平。

## 原则 2：分析数据要导向具体行动

好，咱们再来看第二个原则，分析数据要导向具体行动。

说到这，我要提一个分析数据时很容易陷入到的误区，那就是过度关注“虚荣指标”。什么是“虚荣指标”？简单来说，就是那些可以拿来吹牛，但却无法引导产品和运营策略的指标。

更进一步说，我认为分析数据一定不能单纯只看数，而是要导向具体行动，或者说产品人的具体决策。对于互联网产品来说，数据和决策也是共生关系，是绑定在一起的。对于产品人而言，就是要用数据驱动决策，决策的结果又直接反映在数据指标上。

一个典型的“虚荣指标”就是用户数。还是以我们自己团队的产品“抽奖助手”为例，虽然我们常说这个产品累计有 2.5 亿用户。但是在实际做业务的时候，我们从来不会以用户数作为核心指标。因为它太笼统、太宽泛了，根本没法引导具体的产品策略。

我们实际上看的，是便于观察迭代、导向具体行动的数据指标，比如人均发起的抽奖数量、以及参与抽奖用户的留存情况。对于我们而言，这两个指标与“抽奖助手”的产品价值高度契合，且非常具体。

有了这两个指标作为抓手，我们就可以持续观察数据，定产品迭代的策略。

具体来说，为了提升人均发起抽奖的数量，我们对发起抽奖的操作流程，进行了无数次的调整和迭代。其中，它甚至细致到“发起抽奖按钮用什么颜色、放在前面还是后面、按钮的大小、新流程的顺序怎么设计用户体验最好”等等。在此基础上，我们会持续观察“抽奖发起成功率”是否有提高。你看，只有导向行动的数据指标，才是值得关注的核心指标。

此外，为了提升参与抽奖用户的留存数据。我们也对开奖通知的提醒策略，进行了各种类型的测试，并观察每个策略实际的“用户召回效率”。这样一来，产品决策和数据体系就完全绑在一起了，而不是两个独立的过程。

## 应用：“单指标”塑造共识，“多指标”构建策略

好，掌握了上面这两个原则，我们可能已经找到了一些核心指标了。

这时候，你可能又遇到了一个新的问题：这些符合原则的核心指标，究竟要如何使用呢？是继续优中选优，最终只看一个指标？还是要关注一揽子指标呢？对于这个问题，在行业内其实还存在点争议的。

一派观点认为，产品每个阶段里，应该有且只有一个核心指标。这个指标也被称为“北极星指标”，或者叫“第一关键指标 OMTM”（One Metric That Matters）。比如我们前面课程里提到的著名短租平台 Airbnb，它关注的就是“预定的间夜数量”这个北极星指标。这个指标，能够通过平台的供需情况，直观地反映业务的健康状况。这样做的好处在于能让业务更聚焦，在大团队内更容易形成共识。但缺点是，在很多情况下只是“大而化之”的一个结论。一旦落到具体业务环节时，其实不太便于执行。

另一派观点认为，应该同时关注多个核心指标，作为产品数据体系的核心。运用“多指标数据体系”最著名的案例当属电商平台亚马逊。在 2009 年的时候，亚马逊 CEO 贝索斯在写给股东的信里提到，下一年亚马逊的年度业绩指标总共有 452 个，每个目标都有明确的责任人和预期完成时间。“多指标”的优点，在于可以明确到个人。对具体业务来说，它的目标其实更精准。但是放在整个公司层面，其实不太容易形成共识。

这两派观点，到底谁更正确呢？我认为，“单指标”和“多指标”其实并不完全矛盾，只是应用场景不同。

“北极星指标”反映的是我们对产品核心价值的理解，也代表我们阶段性的关注方向，它可以用来对内或者对外解释我们的业务、塑造共识。与此相对的，“多指标体系”更像是体检报告，它用详尽的指标反映了当前系统的健康状态，以及各个环节的运转情况，更多地用来构建我们的产品策略。

因此，我自己目前的实践，是两套指标体系并行。对外用“北极星指标”解释业务、塑造共识，对内则是用“多指标”来指导业务、构建策略。当我需要沟通或者协调优先级时，我会考虑最关键的那一个指标。但在日常工作中，我会关注“多指标”来判断产品的健康程度，并且综合各项与业务相关、导向行动的核心指标，来制定产品的策略。

举个例子，我们团队有个叫做“全球临床试验招募”的小程序，它汇集全世界各地的临床试验数据，并提供给用户搜索。对外，我们是有一个“北极星指标”的，叫做「用户有效咨询数量」，也就是用户通过这个小程序获取最终临床试验联系方式，进而产生咨询的数量。它反映了我们这款产品的实际使用效果。但是对内，我们会关注它每天搜集临床试验的增量、用户的搜索量、零少结果（即没有搜索结果

或搜索结果少于三条) 的搜索占比、以及用户获取相关信息的占比。因为这四个指标, 刚好覆盖了这款产品数据收集、用户搜索、搜索成功与失败这几个关键环节。对我来说, 这些指标与业务强相关, 并且能直接导向行动。

好, 说了核心指标的原则和应用, 也讲了一些数据的好话。在本文最后, 我还想做点提醒。

虽然互联网为我们提供了强大的数据能力, 但我们在实际运用时, 也要小心陷入“数据陷阱”。我们得意识到, 数据只是辅助决策工具。它充其量只是我们的“拐杖”, 绝不是我们的“地图”。

被誉为“iPod 之父”的著名产品人托尼·法德尔, 在它的《创造》一书中提过一个叫做“分析瘫痪”的概念。什么意思呢? 他认为过分依赖数据、什么决策都丢给数据, 可能会让“数据分析”变成一种推卸责任的工具, 或者拒绝别人的托词。

如果所有决策都要依靠数据结论才能做出, 会让我们的决策效率变得非常低。许多划时代的产品创新, 并没有足够丰富数据做证明和分析。这个时候, 我们需要适当地运用我们的直觉。数据和直觉不是彼此替代的对立关系, 而是相互印证、彼此支撑的合作关系。

更进一步说, 没有人能仅靠数据分析, 就能做出了不起的产品。我们关注的不是“用户数”, 而是“用户”; 不是“转化率”, 而是用户价值。只有持续为用户创造价值的产品, 才是真正的好产品。

希望这一讲的内容能对你有所启发, 我们下一讲见。

1. 不要把“行业通用指标”当成你的核心指标, 设立指标一定要与业务强相关。你对指标的设立, 反映你现阶段对产品的认知。
2. 不要过度关注“虚荣指标”, 分析数据不能单纯只看数, 而是要导向具体行动。对于产品人而言, 要用数据驱动决策, 决策的结果又直接反映在数据指标上。
3. “单指标”和“多指标”其实并不完全矛盾, 只是应用场景不一样。一般来说, “单指标”可以用来塑造共识, “多指标”可以用来构建产品策略。

## 09 延续周期：怎样决策产品是否要坚持下去？

你好, 我是邱岳, 欢迎来到《互联网产品方法论》的学习。

在前面的课程里, 我们聊了产品从创意到诞生、从测试到增长的全过程, 期间也介绍了很多成功的案例。这时候容易给人一种错觉, 似乎“把产品做成功”并不是一件很难的事情。但现实恰恰相反, 在大多数情况下, 我们发布的产品、做的功能、推向市场的运营活动, 并不会在市场中掀起什么“水花”。

有数据显示, 中国每部手机上安装的 App 数量平均在 50 个左右, 但每天被使用的 App 不超过 10 个。与此同时, 根据谷歌和苹果 2022 年的报告, 两者的应用商店平均每天新增 App 数量分别为 3739 个和 1600 个。不得不承认, “新产品的供给”和“用户的实际需求”之间, 有个巨大的落差。

换言之, 对于做互联网产品来说, 成功只是暂时的, 失败却是主旋律。我们之前提过互联网产品的特

点是“快”，快速试错、快速迭代。因此，它的行业“二八法则”会更明显、更剧烈。可以说，几乎 80% 的产品，都难以避免被淘汰的命运。

那么问题来了。当我们的产品没能成功推向市场，或者没有获得预期的增长时，应该怎么办？怎样决策一款产品是否要坚持下去？这几乎是每个互联网产品人，都会遇到的挑战。

先说结论，我认为在这种困局下，千万不要陷入情绪上的自责，而是应该理性分析各种选项，选择最优路径。具体来说，无非就三种选择：要么坚持、要么转型、要么下线。这里面的每种选择，都有不同的判断依据，需要具体问题具体分析。

## 1. 坚持：是否值得等、养得起、熬得住？

我们先来说第一种情况，选择坚持。

这可能是我们面临困局时，最容易出现的想法了：要不咱们再坚持坚持？但我认为，坚持也有前提的。这个有三个要点，缺一不可。它们分别是值得等、养得起、熬得住。

首先是“值得等”，这是从产品的发展前景来说的。我认为，这也是三点中最重要的一点。你需要判断：如果这款产品坚持下去，到底会不会迎来转机？比如你等的是行业环境和基础设施的发展，也可能是市场环境和用户需求的成熟，或者等规模效应的形成。请注意，值得等的千万不能是一种主观的感觉，而应该是一种相对客观的趋势。当我们认为某件事必然会在未来发生，并且它发生之后我们的产品和业务会获得长足的发展，那么这个“等”就是值得的。

举个例子，我们公司投入了大量的资源，在积累和打造医疗健康相关的内容上。我们对这件事情的判断就是，随着人类可预期寿命的提高和生育率的下降，传统的医疗健康服务会产生巨大的需求缺口。在整个行业填补这个需求缺口的时候，必然会需要一套可靠、完整的医疗数据引擎。即便目前我们做得事情，暂时还没有获得大规模的市场认可，但我们愿意为自己的这个判断坚持下去。

其次是“养得起”，这是从产品的投入资源来说的。这点很好理解，就是产品的基础运营所需要的人力财力，得在你的支付能力范围内。这时候，要么想办法让产品达成某种收支代谢平衡、赚小钱花小钱；要么要靠其他的收入来源补贴；当然你也可以持续融资，维持产品的运转。但通常情况下，如果一个产品的困局已经形成，就很难通过“高举高打”继续坚持。这时候，我们一般会考虑把成本控制到非常低的水位上。

比如说，我们过去曾经做过一款名为「时刻助理」的日程管理小程序。但这款小程序，后来并没有获得预期的用户增长规模。于是，我们就缩减了运营团队的投入，也暂停了产品特性更新。只是让它默默跑在服务器上，用极低的成本维持当前用户的日常使用。

最后是“熬得住”，这是从团队决策的角度来说的。这一点，考验的主要是产品决策者的判断和耐心，尤其是在情绪上。说到这，我想到了一部根据真实事件改编的电影《大空头》。它说的是几位独具慧眼的基金管理人，在房地产行业一片大好景象之中，提前预见次贷危机。他们逆势做空与市场对赌，最终金融危机爆发，他们从中狂赚了一大笔钱。这部电影，用了大量的篇幅，来表现几位主角在对赌的过程中，那种情绪上的极度煎熬。

我觉得这部电影里的描述很真实。当你面临着巨额的浮亏和大量的投诉、抱怨时，哪怕再有信心的人，



都会在这种情况下产生情绪上的波动。因此，就算你认为前景值得等、资源上也养得起，也得问问自己和自己的团队，在情绪上有没有做好准备，能不能熬得住。

## 2. 转型：你要调市场，还是换服务？

如果实在坚持不下去了，咱们也可以选择转型。

在互联网创业的语境里，这块有个经典概念叫做 Pivot，翻译过来是“关键转折点”。什么意思呢？它指的是有个产品沿着 A 方向前进未果，却在路上发现了某个支点。借着这个支点，最终在 B 方向上获得成功，最终做成了产品。那产品转型，转的到底是什么呢？我认为主要就两方面，要么调市场，要么换服务。

首先是调市场，也就是为你的产品，换一个主攻的市场方向。它要想成功的关键，还是要挖掘出潜在的用户需求。

举个例子，我们之前提过一家图片社交网站 Pinterest，它的前身是一个叫 Tote 的移动电商应用。Tote 这款产品发布之后，它的创始人 Ben 发现用户们并不用这个 App 购物，而是在其中标记自己喜爱的商品，并分享给朋友。在艰难的维持了两年后，Ben 下线了 Tote 这款产品。然后他根据观察到的现象，重点打磨了商品的收藏和分享能力，并改名为 Pinterest 重新发布。这次发布，让这个产品结果一炮走红，也成为了当时访问量最快达到 2000 万的独立社交网站。

其次是换服务。在互联网产品里，这主要指的是在 ToC 和 ToB 之间做转化。也就是说，你要看自己产品的服务对象，究竟是面向个人，还是面向企业。

举个例子，阿里巴巴最早是面向企业的线上电子商务平台（B2B），模式是企业卖给企业。后来面对 eBay 的竞争和挑战，阿里巴巴推出了淘宝网（C2C），模式是消费者卖给消费者。再后来，又基于淘宝孵化了淘宝商城，也就是后来的天猫，构建了 B2C 的模式，企业卖给个人。

再比如，我们公司自己做的医疗相关产品，最早也是提供给个人用户使用的。但因为个人用户没有支付场景，积累医疗数据也需要一个缓慢的过程，我们的业务遭遇到一段入不敷出的“瓶颈期”。后来，正是靠在企业服务上的突破，才帮助我们最终打开了局面。具体来说，我们将数据和算法能力，以 API 接口的方式提供给企业。这样做，有效地增加了我们的收入。更重要的是，客户也会主动地帮助我们建立行业认知，完善我们的关键数据。

因此，当你的产品坚持不下去了，不妨问自己几个问题：你的产品里，真的没有值得进一步挖掘的用户需求吗？你考虑过换一个服务对象吗？也许，只要多探索一步，可能就会遇到转机。

## 3. 下线：怎样与用户妥善地告别？

好，如果转型不成，也找不到继续坚持的路径，那么我们可能就不得不直面产品生命的终结。

在我的职业生涯中，我负责下线、关停过很多大大小小的产品，每次都会很难过。市面上关于关停产品的内容，应该不太多。遇到这种情况，怎样与用户妥善地告别呢？我给你分享一些注意事项。

首先在产品端，一定要注意保留数据，确保用户数据资产的安全可用。换言之，用户存储在我们产品

内的所有数据和信息，都应当在相当长时间内被保留，允许用户导出或迁移。比如虾米音乐停止服务的时候，允许用户将自己的音乐收藏记录迁移至其他音乐播放器；再比如一款名叫 Path 的社交软件下线的时候，它允许用户导出、下载自己发布过的所有内容。

在这里我多提醒一句，除了保留用户数据之外，你也要注意保留用户的鉴权信息。什么是“鉴权信息”？它指的是验证用户确实拥有访问他数据权限的信息。举个例子，假如你的产品下线了，一个用户跑过来找你，说要取回自己的数据资产。这个时候，“鉴权信息”的作用，就是可以验证出他确实是他本人。

其次在用户端，你要尽可能地用一切渠道，通知所有用户“产品即将关停”的信息。在这一环，很多人觉得产品下线很丢人，不愿意广而告之。但这样很容易给自己惹来不必要的麻烦。此外，关于数据的保留、产品下线通知的方式、相关退款的处理规则，都有相关法律法规可以参考，千万不要率性而为。

最后是关于通知的内容，建议你在妥善告别的基础上，保留一些“火种”。因为这有可能是你最后一次，可以通过这个产品，与用户进行沟通。一般来说，我们会有一些希望能通过产品传递给用户的理念。此时，你还有最后一次机会，可以好好利用它。如果你希望这些用户，可以留在你未来其他产品的“潜在用户池”里，那就更应该把握这次机会，最好保留一个与他们沟通的渠道。

好，总结一下。这一讲，我们聊了延续产品周期的几种情况。

如果能够负担得起，而且有明确的期待，我们就可以继续坚持。如果想要寻求转型，不妨从现有产品的各种数据中寻找端倪、洞察用户需求，并通过调市场方向、换服务对象等方式，构建新的商业可能性。如果以上的方法都不可行，那就要用体面且合规的方式将产品下线。如有必要，也可以留下跟用户未来合作的可能性。

希望今天的内容对你有所启发，我们下一讲再见。

1. 对于做互联网产品来说，成功只是暂时的，失败却是主旋律。在大多数情况下，你发布的产品、做的功能、推向市场的运营活动，并不会在市场中掀起什么“水花”。
2. 选择坚持：要看你的产品是否值得等、养得起、熬得住，三者缺一不可。
3. 选择转型：要么调市场，挖掘出潜在的用户需求，为你的产品换一个主攻方向；要么换服务，在ToC和ToB之间做转化。
4. 选择下线：在产品端保留数据，尤其是保留用户的鉴权信息；在用户端，要尽可能地用一切渠道通知关停信息。如有必要，也可以留下跟用户未来合作的可能性。

## 10 勤修内功：做互联网产品的三大心法

你好，我是邱岳，欢迎来到《互联网产品方法论》的学习。

时间很快，已经到了我们课程的最后一讲了。在前面的课程里，我们从产品方向的选择到产品设计的原则，从产品的商业化到产品的增长转型，聊了一款互联网产品生命周期里的很多关键方法。

如果前面的内容，我们主要还是就着“做产品的过程”来讲方法。那今天最后一讲，我想从自己的个人

体验出发，跟你聊点心法。“心法”和“方法”有什么不同？我认为，“方法”说的是“怎么做出相对正确的选择”，而“心法”更关注“怎么让产品人持续成长”。

更进一步说，“方法”可以让我们少走弯路，把事情做对。而“心法”考验的是一个产品人的内功，让我们把事情做成。

具体是哪些心法呢？我今天想给你分享的，主要有三条。

## 心法 1：用“他者心态”对抗“间接感”

我们在第一节课就提到，产品经理要想把事情做成，遇到的最本质的挑战就是“间接感”。

关于这个岗位，很多人一开始可能是有误解的。比如一提到产品经理，大家就容易联想到乔布斯、马化腾这些掌握大量资源的成功人士。人们会觉得能独立负责一款产品，是一件很酷的事情，有种运筹帷幄的感觉。

我刚入行做产品的时候，心里也会有这种期盼。那时候，我的关注重心都在自己做的产品方案上，认为只要把方案做完美了，什么事情都会迎刃而解。然而现实很快给我“泼了一盆冷水”。我逐渐发现，从理论到实践之间的距离原来这么远，再完美的方案也会有种种意外。原来产品每一个决策，都要依靠别人才能实现，过程中也充满了各种沟通、协调和妥协。

那面对这种“间接感”，有没有什么好的应对办法呢？我认为最重要的，是要有一种“他者心态”。换句话说，就是不要陷入到自己的逻辑里，把“做产品”这件事当成一个客观的整体，并为最终的结果负责。要想锻炼出这种心态，我认为有两个注意要点。

首先是在目标上，我们要冲着“产品完成之后”去发力。什么意思呢？之前有个练跆拳道的前辈，跟我讲过一个道理。如果你想用拳头击碎一块木板，那你脑中设想的拳头的着力点就要在“板后”，而不在“板面”。做产品也是一样，不是只有“产品方案”才是工作，后续实现的过程也是我们的责任。换个角度看，别人其实是在用自己的专业技能，帮助我们实现想法。

其次是在方法上，我们要站在“外部视角”去处理问题。说白了，做产品像是一部多舞台、多角色的“群像戏”，别太把自己当回事。当我们的精力都放在需求分析和产品设计这个小的过程中时，我们会觉得产品经理是主角、是中心、是决定性因素，那自然整个产品的过程，我们就会遇到很大的阻力。但当我们把产品实现过程，甚至上线之后的实际运营都当成我们的责任时，很多事情反而就豁然开朗了。因为人一旦跳出自己的逻辑，就会对外界更好奇，更能够看到别人。这时候，我们就会看到不同角色的立场和利益诉求，甚至感受到用户的喜怒哀乐。

举个例子，早年我曾经跟一个行业前辈，一起做过一期用户访谈。当时针对的是一个电商工具，我们邀约的一位用户由于自身行业的特殊性，使用这个工具批量处理大规模产品的时候，会有很多不便之处。

用户在言谈之中，因为情绪激动说了很多对他个人不太礼貌的话，比如说他「做设计用不用脑子」之类的言论。我在旁边听着非常紧张，时不时地看他的反应。结果发现他就像没听到这些话似的，只有藏不住的好奇。他不停地问问题，还时不时由衷地发出恍然大悟的感慨，完全没有任何情绪防御的迹象。

用户访谈结束后，我询问他会不会觉得刚刚这个用户说话太刻薄。他的反应至今让我印象深刻，他抬头甚至有些不解地看我，说：啊？人家说得对啊。

## 心法 2：用“自愈力”快速适应变化

如果说上面提到的“他者心态”，主要指的是我们在处理工作时的主观选择。那么我接下来要介绍的第二个心法，则更偏向于对客观事物的应对策略。这条心法就是，要用“自愈力”快速适应变化。

无论对产品经理个人，还是整个产品团队，“自愈力”都是一个需要刻意锻炼的能力。我认为它主要分为两个方面，一个是产品上的自愈力，另一个是情绪上的自愈力。

咱们先来说产品上的自愈力。就像我们前面说的那样，互联网的关键特性就是“快”。所以，我们就可以用快节奏的迭代，来修补产品发展过程中可能存在的问题。

举个例子，我之前见识过一个大公司里的小团队，他们的战斗力特别强，几次被安排做跨度很大的新业务的“先头部队”。他们每次接到一个新领域的项目时，基本算是彻头彻尾的外行，但又很快能适应变化，做出好产品。

那他们是怎么做到的呢？方法其实很简单，靠的就是“产品的自愈力”。换句话说，就是让产品快速迭代，在前进中“开火”。一般情况下，他们接到新项目后，只会花很少的时间做调研和推演。相反，他们会很快做出一个简陋版本的 MVP，让业务方或内测用户试用。通常初始版本的问题会很大，也会收到一堆吐槽，最典型的声音就是「这些人根本不懂这个领域」。但是起点低没关系，在一堆吐槽和反馈中，他们很快就能迭代出下一个版本，然后再下一个版本。随着版本的快速迭代，骂声往往会越来越小，产品看起来也没有那么外行了，相关功能特性也会逐渐稳定下来。

我曾问过这个团队负责人他们的诀窍是什么，其实非常简单：第一，干活要糙快猛。第二，脸皮要厚。你看，这里的第一点，对应的就是产品自愈力。而第二点，其实对应的是产品人的情绪自愈力。

我们之前说过，产品策略是有成功率的。之前提到的所有方法论、工具、原则，其实都是在帮助我们提高成功率，但没人能保证一个产品会百分百成功。

因此，产品经理要常常会面临不及预期的项目结果，或者面临来自同事、竞争对手、用户甚至舆论上的压力。这些压力或多或少肯定会影响情绪，而我们要能快速跳出负面情绪，投入到新的工作中。

我之前和同行交流，大家讨论哪些特征，会让我们倾向于拒绝某个前来面试的产品岗位候选人。我说，如果我注意到候选人身上有以下两种情绪时，就会非常警惕。一种是唉声叹气，另一种是阴阳怪气。也就是说，当一个产品人在谈及自己过去负责的产品或者团队时，如果他在情绪上出现了特别明显的低落和沮丧，或者嘲讽和鄙夷，我都会拉响警报。因为我会担心这是候选人“情绪自愈力”不足，导致他面对问题时有种习得性无助、推卸和逃避。

你看，只有用“产品自愈力”快速迭代，“情绪自愈力”快速恢复，我们才能在任何情况下都处变不惊，做出最优选择。

## 心法 3：做产品最终都是在做自己

好，拥有了“他者心态”和“自愈力”，我们已经算是一个千锤百炼的产品人了。但是要想做出极致的好产品，光有这两点还不够。这就要说到我的第三条心法，那就是“做产品最终都是在做自己”。

什么意思呢？简单来说，我认为一款产品的最终形态，往往都是你的价值判断的外化，也是你的团队信念的外化。换言之，人才是产品的决定性因素，做产品最终都是在做自己。

对此，微信的创始人张小龙，曾经在谈到产品经理的用人标准时说，他觉得“优秀产品人”的人才画像可能是：一个文章写的还不错的理科生。我理解他说的是：“理科生”的身份，代表了人的理性层面，决定了产品的下限；“文章写的还不错”，就是对审美层面的要求了，它决定了产品的上限。

在理性层面，我们课程里提到的所有工具、方法、案例，都可以作为参考。依靠理性的思考和合适的工具，我们就能做出看起来形态精巧、功能可用、逻辑正常的产品来。但是，如果你想更进一层，做出极致的好产品，有时候是需要一定的审美偏见的。这种审美偏见，往往来自于产品人的长期积累与实践。

我们不妨看看国民级产品微信 App。作为一款即时通讯工具，微信至今没有做消息发送状态提示的功能，比如「已读不回」「已发未读」之类的提示。我并没有当面请教过原因，但我认为这体现了微信产品原则中对“消息接收方”的尊重，更是对现代人隐私空间的尊重。

我们再看一个例子，来自社群工具“知识星球”的续费功能。根据知识星球的设计，一个社群到期续费是受到严格限制的。用户不能在当期服务刚开始的时候就进行续费，而且续费只能一次多买一个周期，比如一年，而不支持“一次性充值十年”这种需求。

许多社群的发起者，都希望这个限制可以适当放松。我也与“知识星球”的创始人为此讨论过很多次。但他始终没有修改这些有些苛刻的条款。即便修改这些条款，能够使“知识星球”短期内获得更高的收益。他的选择逻辑很简单，因为“做产品就是在做自己”。在他自己的观念里，寅吃卯粮、过分透支未来是危险的。正是因为这些来自产品人的价值判断，让一款产品有了个性，而不是人云亦云。

好，总结一下，这一讲我们聊了做互联网产品的三大心法。

首先，是用“他者心态”来对抗“间接感”。当你把眼界放宽，跳出自我的逻辑，会发现做产品像是一部多舞台、多角色的“群像戏”。其次，是用“自愈力”来快速适应变化。在快速迭代中自愈，保持情绪稳定，来修补产品发展过程中可能暴露出来的问题。最后，我认为做产品最终都是在做自己。建议持续提升你的审美能力，它很大程度上决定了你的产品上限会去到哪里。

到这里，我们的课程就结束了，很荣幸能在这里向你分享我做产品的心得。希望这门课能对你有所启发，咱们留言区再见。

- 1.培养“他者心态”，是对抗产品经理“间接感”最好的方式。其中在目标上，我们要冲着“产品完成之后”去发力；在方法上，我们要站在“外部视角”去处理问题。
- 2.无论对产品经理个人，还是整个产品团队，“自愈力”都是一个需要刻意锻炼的能力。它主要分为两个方面，一个是产品上的自愈力，另一个是情绪上的自愈力。
- 3.一款产品的最终形态，往往都是你的价值判断的外化，也是你的团队信念的外化。换言之，人才是产品的决定性因素，做产品最终都是在做自己。