

产品与需求

孙云丰@百度

- 鉴于当前态势，我认为我们要做xyz，来实现业务增长的突破。
- BOSS提出了一个想法，我隐约觉得它不靠谱，但不知道从何说起。
- 这个创业公司的想法非常棒，我想加入！
- 我有一个想法，梦魂牵绕已久，我要实现它。

当我们谈论产品时，我们在谈论什么

都是吃饭



北京亮



沙县小吃

都是手表



百达翡丽

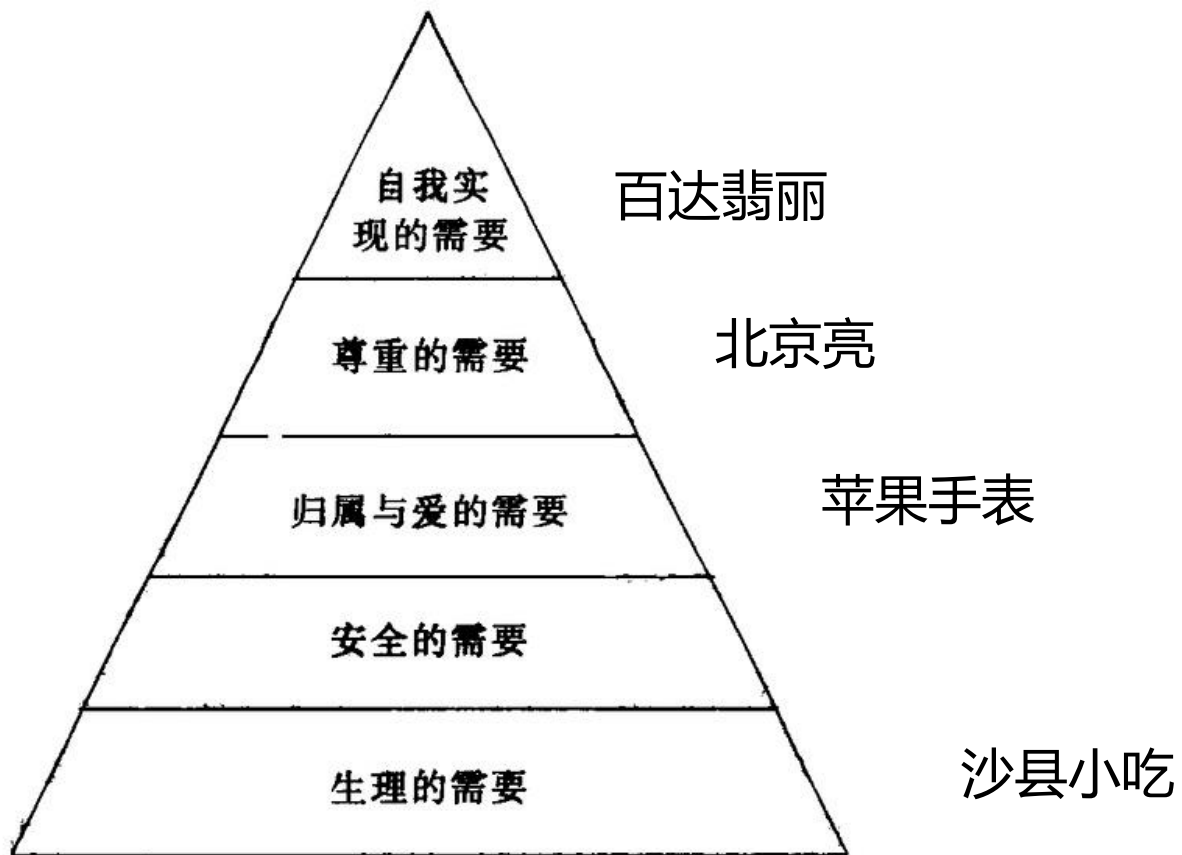


苹果手表

都是社交

- 微信摇一摇
- 微信朋友圈
- 微博
- 贴吧
- 知乎
- 映客

它们都在为什么人，解决什么问题？



马斯洛：《人类动机的理论》

这些呢？

微信摇一摇

微信朋友圈

微博（大V，吃瓜群众）

贴吧（吧主，吃瓜群众）

知乎（牛答主，吃瓜群众）

映客（一掷飞机的土豪，吃瓜群众）

要满足需要，还有漫漫征途

我是果粉，苹果出了手表，当然要戴苹果表，这是信仰！

等等，我平时多运动，苹果表有运动款吗？**百度**一下！

耐克款非常酷炫我所爱！哪个卖家靠谱价格又便宜？上**淘宝**。

排序比价，看**评论**，**旺旺**上追问，下单**付钱**，等**快递**....

戴上手腕，点亮信仰灯。

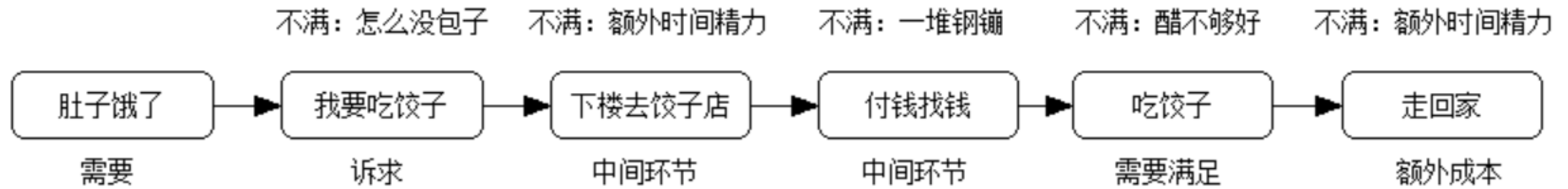
产品两大类



- 直接针对需要的产品：耐克版苹果手表
- 帮忙的产品：百度、知乎、淘宝、在线支付、快递...

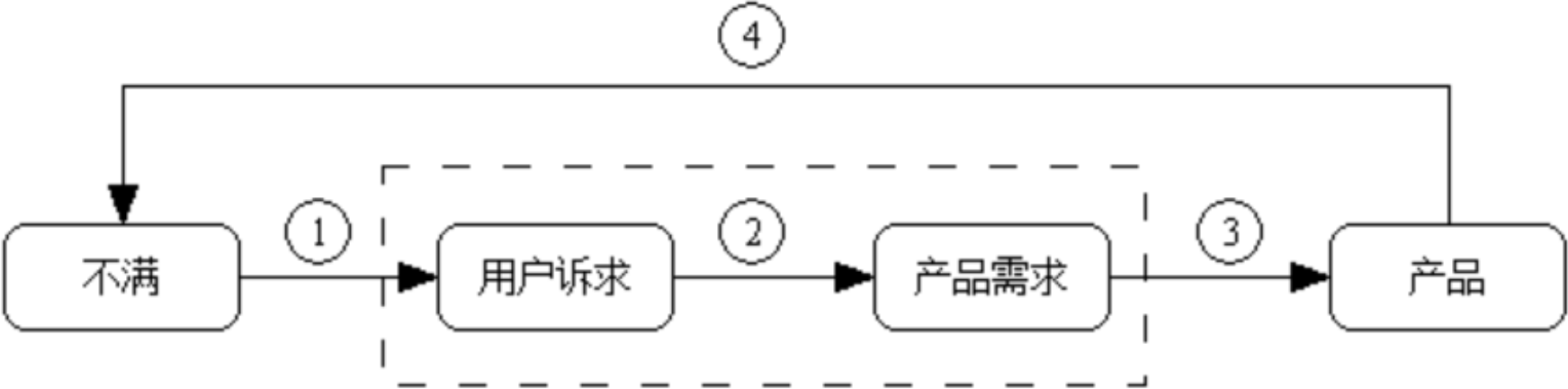
讲半天，需求到底是什么鬼？

饺子店站在用户角度的观察和思考



- 楼下怎么没包子——饺子包子一起卖（增加x产品线）
- 吃个饭来回折腾——送餐上门（中间流程改进）
- 一堆零钱真麻烦——移动支付（中间流程改进）
- 醋不够好——饺子店服务改进（服务本体改进）

不满、用户诉求、产品需求、产品



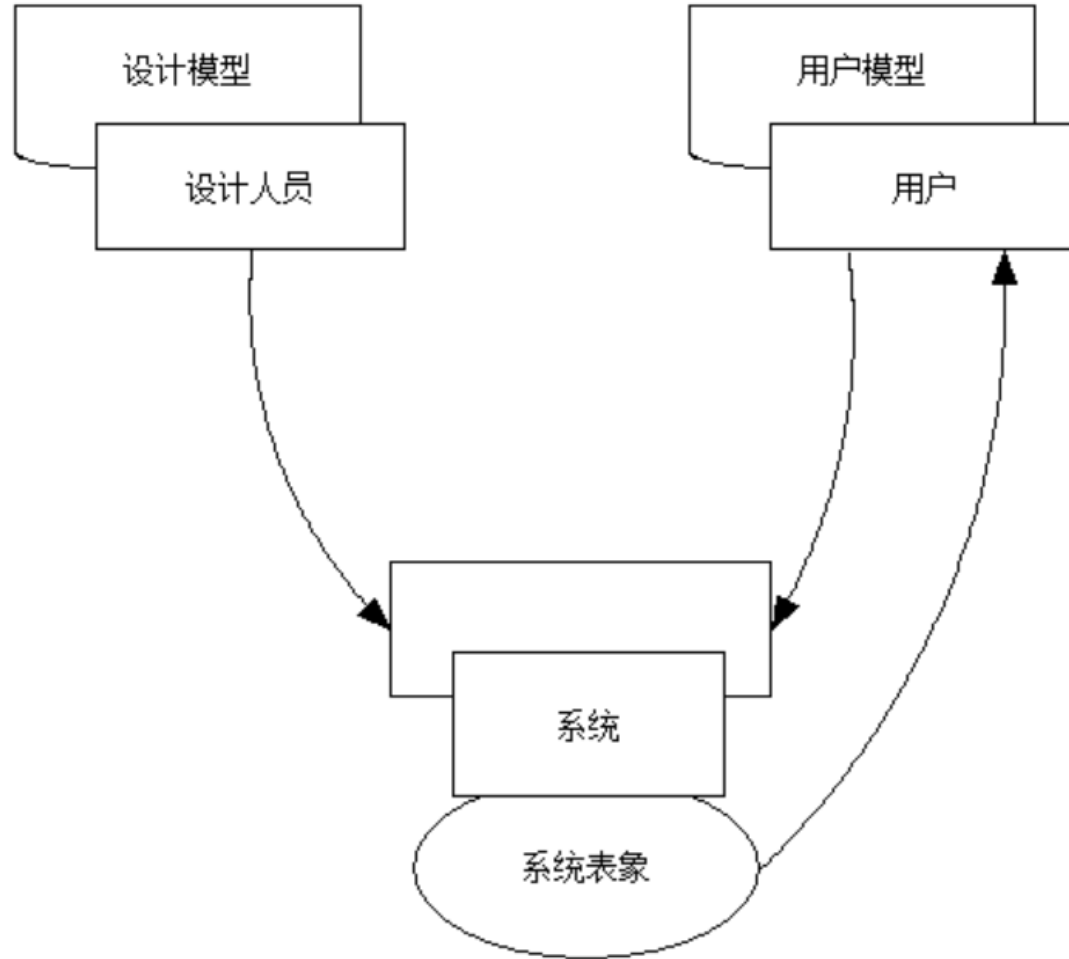
不满，到底有多不满？

- 规模（有多少人会有这个不满？）
- 频度（同一需要，每天都不满，还是每年不满一次，还是一辈子不满一次？）
- 程度（不满状态，无所谓、可忍受、吐吐槽、坐卧不宁、痛不欲生？）
- **趋势**（未来若干年，上述三点，尤其是规模，变化趋势会是什么？）

用户说的，真的就是他想要的吗？

- 难言之隐（我买他的单是因为他给我回扣）
- 我怎么知道我要什么（汽车，还是更快的马）
- 你问我要不要，我当然说要（五颜六色的家庭彩灯）
- 未拥有时的渴望，到拥有时的平淡（country side）

是产品经理的需求，还是用户的需求？



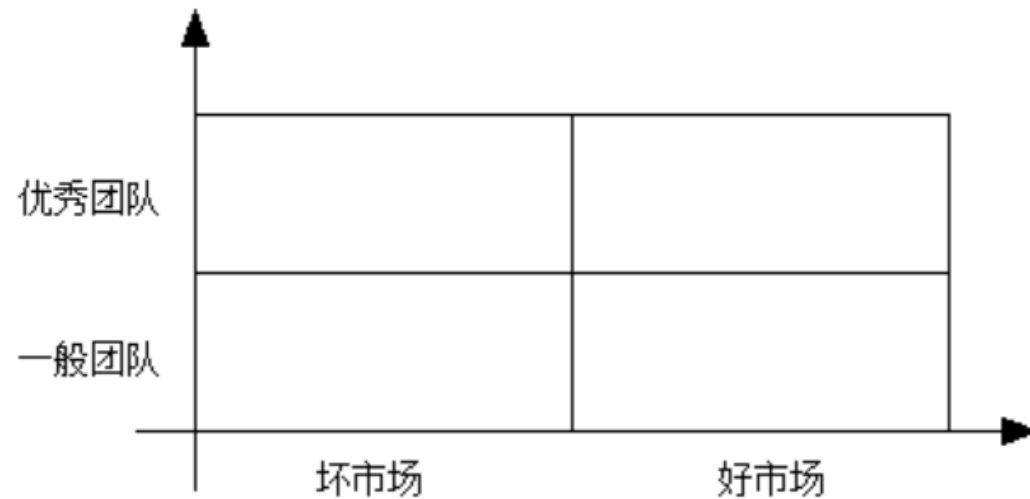
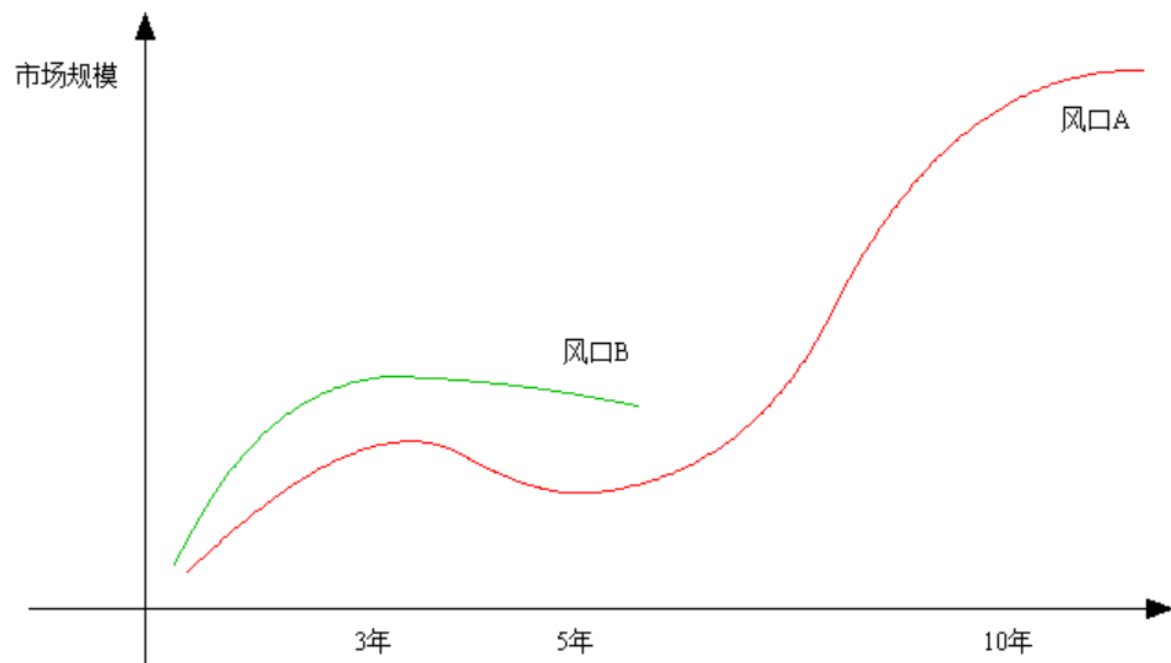
从需求到产品的功能取舍与节奏

- 巴塞罗那圣家族大教堂——1882-现在，尚未完工
——高迪：我的客户（上帝）并不着急
- 老板：我们的钱能支撑八个月。两个月出原型，第三个月上线和小范围验证，第四个月优化调整，第五个月小推一把。第四个月开始我拿着原型找续命钱。
- 最小化产品如何超出用户预期？

一个合乎需求的产品，真的如用户所需？

- 有问题的用户，如何知道、得到这个产品？
- 他们为此（中间成本、产品代价）要付出多大的代价？
- 问题解决程度如何？彻底解决，还是有点帮助，还是文不对题？
- 原始的问题和不满，有无在“需求”中扭曲，而导致产品和市场的不匹配？

这到底是一个好市场，还是一个坏市场？



为什么是你来做

- 内生市场：大企业的逻辑

贴吧、知道、百科、文库



- 外生市场：增长与壁垒

攻守计算：新价值-老价值-转换成本
领先者的网络效应/成本领先

绕开“需求”的坑

行动与直觉

- 首先自己是用户（尽一切可能），体察产品
- 零距离观察用户，比对不同行为模式下的心智模型差异
- 使用和研究竞对（做什么不做什么，怎么做），了解竞对的用户（为什么选择竞对）
- 关注产品与用户的全流程触点，无死角
- 把每一个用户反馈视为产品的缺陷与改进的契机，从主动反馈中发现用户真正的关注点

量化和验证

- 触达→行动：核心价值与客户需求的匹配度
- 行动→终点：产品易用性
- 终点→重复行动：忠诚度
- 终点→向熟人推荐：NPS

Minimum Viable Product

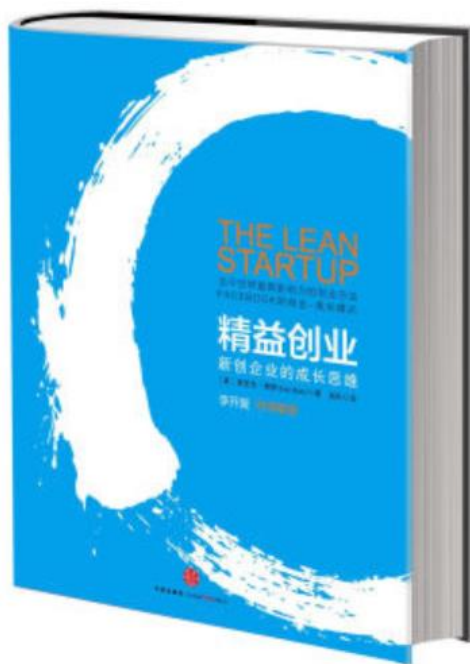
- 最小化团队，最简化产品，只验证最主干的价值和需求
- 大胆假设，小心求证，快速迭代
- 船小好调头，再过两年仍是一条好汉

书目推荐

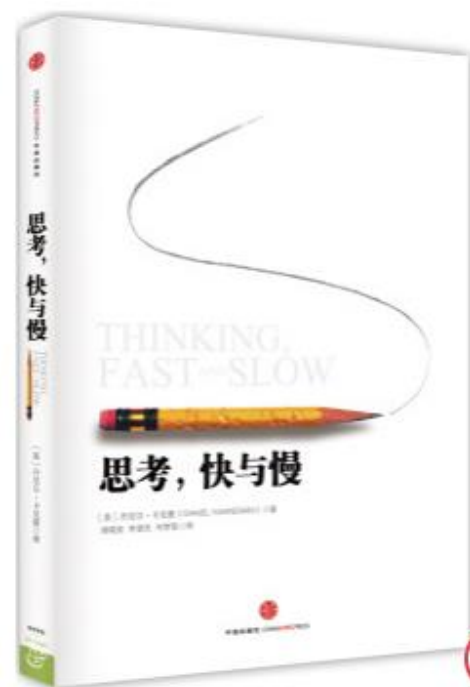
诺曼



埃里克·莱斯



丹尼尔·卡尼曼



彼得·蒂尔



文章：Marc Andreessen：<http://web.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html>