

第一本系统构建互联网方法论的著作

用户力

需求驱动的
产品、运营和商业模式

郝志中 / 著



USER
POWER



机械工业出版社
China Machine Press

USER POWER

用户力

需求驱动的
产品、运营和商业模式

郝志中 / 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

用户力：需求驱动的产品、运营和商业模式 / 郝志中著. —北京：机械工业出版社，2015.11
(2016.1 重印)

ISBN 978-7-111-52045-0

I. 用… II. 郝… III. 电子商务—研究 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 257430 号

用户力：需求驱动的产品、运营和商业模式

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：孙海亮

责任校对：殷虹

印刷：北京天宇万达印刷有限公司

版次：2016 年 1 月第 1 版第 3 次印刷

开本：147mm×210mm 1/32

印张：7.25

书号：ISBN 978-7-111-52045-0

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379426 88361066

投稿热线：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

前言 处女座的处女作

2000 年我误打误撞进入互联网，供职过搜狐、百度、酷 6、灵图和迅雷，尤其是摸爬滚打创建酷 6 网的经历，让我觉得加入互联网很幸运。至今，我已整整干了 15 年的互联网，除了写代码，好像在所有的岗位都工作过。从 2005 年开始，在我哥（郝志强，著名培训师，作者）的逼迫下，边工作边总结工作中的实战经验，并用空余时间讲课，逼着自己不断优化和更新自己的知识体系。那时，听完课的朋友总是鼓励我写本书，但因一时懒惰所以迟迟没有动笔。2015 年突然发现很多人开始站在台上分享实战经验，自由、共享本就是互联网的特性。这也从侧面激发了我，也该做些有价值的事情了，于是熬夜 3 个月一口气写完了本书。

不确定性是互联网的主题，它在不断改变、创新和颠覆。互联网从技术变成了一种改变的力量，这种力量一直在快速、彻底地发挥着更新的作用。Web 2.0、云计算、大数据、互联网众筹、互联网金融、互联网医疗、O2O、“互联网+”，流行概念的不断出现更是搅拌着我的思想，身处其中依然怕跟不上互联网的变化。但是我一直坚信 Google、Facebook、阿里、腾讯、百度等世界级互联网公司的成功证明，拨开变化莫测的互联网，追根溯源一定可以找到最本质的规律。互联网 20 年的发展，也应该形成结构性的知识沉淀。所以我根据自己的工作体会和讲课验证，从“用户力”这个主题出发，以“用户需求驱动”为主线，对“互联网”“用户需求”“产品设计”“网络运营”和“商业模式”5 个

部分进行了系统性、结构化串联和构建，得到了下图所示的结构。



这一结构也是本书的核心思路，希望读者能够从这个结构出发展开阅读，也希望读者能够和我一起共同体会，以“用户需求驱动”为主线串联产品、运营和商业模式，加上实战的案例和方法论，可以将互联网运营进行系统的结构化梳理。

每章最后我都用“一张图看清XX”的方式进行总结，也在每章的结尾针对“‘互联网+’和互联网创业”提出了几点建议，这些都是我从自己遇到过的案例中提炼出来的精华，希望对优秀的传统企业进行“互联网+”实战，以及正在进行互联网创业的朋友提供更有针对性的价值。总之，希望通过本书分享给大家关于互联网的最系统、结构化、实战的知识，也希望与大家一起探讨“互联网的发展来自‘用户力’”这一观点。

对于这本书，我边工作边总结积累了10年，最终用了3个月的时间写完，作为处女座的我对本书还有很多不满意的地方，书中也一定有一些错误，但是互联网产品要MVP（最小化可行产品），永远没有完美的互联网产品，所以先上线再不断迭代吧。如果读者有不同观点，也欢迎指正！

互联网时代，也是用户崛起的时代，我们一起开始体会和敬畏用户的力量吧。

感谢！

郝志中

写于北京

目录

前言 处女座的处女作

第1章 互联网：3个“一”	001
1.1 互联网是一种新技术	004
1.2 互联网是一种新商业模式	005
1.2.1 用户：互联网的源头	006
1.2.2 终端：用户的入口	008
1.2.3 应用：从用户需求出发	011
1.2.4 公司：永远在抢用户	012
1.2.5 收入：有海量用户才有收入	013
1.2.6 理念：概念解决不了用户需求	014
1.3 互联网是一种新思维：用户需求驱动	015
1.4 总结：一张图看清互联网	019
1.5 “互联网+”和创业建议：3点	020
第2章 用户需求：就是一个字“更”	023
2.1 发现用户需求：2个发现	025

2.1.1 真实需求：更	025
2.1.2 粉丝用户：小	031
2.2 分析用户需求：目的、行为和原因	037
2.2.1 需求采集：4 种方法	038
2.2.2 需求提炼：2 个结果	046
2.3 描述用户需求：3 种形式	052
2.4 总结：一张图看清用户需求	054
2.5 “互联网+”和创业建议：2 点	056
第 3 章 产品设计：核心是用户需求驱动	060
3.1 产品定位：一句话说明白	061
3.2 产品决策：有时决定不做比做更重要	065
3.2.1 用户需求驱动决策：3 个方面	066
3.2.2 竞争分析：领先者致命的弱点	078
3.2.3 内部资源与其他因素	080
3.3 功能设计：核心功能是产品立身之本	085
3.3.1 功能重点	086
3.3.2 关键因素	088
3.3.3 确定核心功能：加强，再加强	090
3.4 用户体验：让用户用得爽	092
3.4.1 不强迫用户	093
3.4.2 不要让用户思考	095

3.4.3	简单易操作	103
3.4.4	不破坏用户习惯	108
3.4.5	超出用户预期	113
3.5	总结：一张图看清产品设计	116
3.6	“互联网+”和创业建议：4点	117
第4章	网络运营：只有好产品才能运营成功	120
4.1	通过酷6看网络运营	121
4.2	网络运营是个体系	125
4.2.1	网络运营定义：不是网络推广	125
4.2.2	网络运营目标：用户量和活跃度	126
4.2.3	网络运营体系：不是一个部门的事情	127
4.2.4	网络运营类型：产品型驱动效率最高	129
4.3	网络运营模型：4大运营指标	130
4.3.1	来源量：持续发展的动力	132
4.3.2	转化率：决定运营的效率	134
4.3.3	活跃度：用户真正的评价	136
4.3.4	留存率：运营成功的关键	138
4.4	运营周期：种子期是关键	140
4.4.1	种子期运营：关注留存率	142
4.4.2	爆发期运营：提高来源量	153
4.4.3	平台期运营：只为活跃度	158

4.5	网络推广：盯住烦琐细节的事	163
4.5.1	合作方式：3种	165
4.5.2	渠道优化：增加来源量	169
4.5.3	推广优化：提升转化率	176
4.6	总结：一张图看清网络运营	184
4.7	“互联网+”和创业建议：5点	184
第5章	商业模式：等于用户价值模式	188
5.1	收入是商业模式的结果	189
5.1.1	搜狐：两条腿走路	189
5.1.2	360：互联网鲶鱼	190
5.1.3	百度：流量入口	191
5.1.4	阿里：电商帝国	192
5.1.5	腾讯：用户生态圈	194
5.2	3个步骤：用户是收入的前提	197
5.2.1	好的产品	198
5.2.2	获取用户	199
5.2.3	产生收入	201
5.3	2种收入：广告和电商	204
5.3.1	广告：把用户卖给别人	205
5.3.2	电商：向用户卖东西	207
5.3.3	用户需求产生收入	208

5.4 3类结构：产品决定结构	213
5.4.1 单边型：卖方和买方	213
5.4.2 平台型：平台和买卖双方	215
5.4.3 增值型：核心产品和多业务方	217
5.5 总结：一张图看清互联网商业模式	218
5.6 “互联网+”和创业建议：3点	219
后记 感谢名单	221

1

第1章 | Chapter 1

互联网：3个“一”

互联网时代，传统企业在焦虑，无论多大的企业都在焦虑！其实互联网企业也在焦虑，无论多成功，都不敢有丝毫松懈！

首先看一组数据。

2015年5月28日，“互联网女皇”玛丽·米克尔发布《2015年度互联网趋势报告》，其中的一组数据很让人吃惊。如下页图所示。

这组数据告诉我们3个非常重要的信息。

（1）互联网增长速度惊人：15大互联网公司总市值，从1995年的近170亿美元，到2015年的2.4万亿美元，20年内呈140倍以上增长。

（2）互联网充满变数：起得早不一定身体好，更新换代快。前15大互联网公司除苹果外，全部大换血，互联网充满不确定性。

（3）中国互联网公司占据重要地位：2015年前15名的名单里，

中国互联网的20年里，既有新浪、搜狐、网易、腾讯、百度、阿里等多家老牌互联网公司，亦有360、优酷、YY、小米、58、陌陌和滴滴出行等网络新贵如雨后春笋般，飞速刷新人们对互联网的认知。从阿里、腾讯庞大的商业帝国，到小米的速度奇迹，从滴滴出行和Uber疯狂补贴的冲刺式发展，再到互联网金融、“互联网+”，代表着互联网向其他的领域进一步地渗透。中国互联网的发展历程，大致可以划分为以下几个阶段。

(1) 窄带互联网时期(1995—2004年)：以新浪、搜狐、网易等门户为代表，经历了互联网泡沫，抓住了“SP时代”从亏损到盈利。

(2) 宽带互联网时期(2005—2010年)：运营商ADSL宽带入户，直接促进了互联网的繁荣，腾讯、百度、阿里三大公司崛起，通信、搜索、游戏、社交、电商、视频等应用爆发。

(3) 移动互联网时期(2011—2014年)：“苹果模式”加“移动4G”又带动了移动互联网的发展，用户和互联网公司加速向移动端转移，互联网的使用频率和时长再次提升。

(4) “互联网+”时代(2015年开始)：互联网20年的发展已经成为标配，与各个行业、各种应用和每个用户连接，将会带来智能终端、企业经营、生活服务和人际关系等新一轮的巨大变化。

我们身处互联网时代，互联网已经无处不在，但是“互联网”到底是什么？这个貌似基础的问题，却很少有人能够用简明扼要、一目了然的语言方式准确清晰地表述。本章的核心内容，正是从互联网最根本的起点出发，以“一张图看清互联网”的直观形式解构这个问题。对互联网的结构化理解可以总结为3个“一”。

(1) 互联网是一种新技术。

(2) 互联网是一种新商业模式。

(3) 互联网是一种新思维。

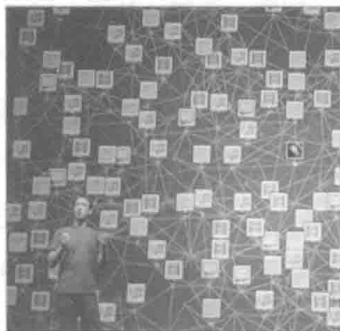
1.1 互联网是一种新技术

互联网技术始于 1969 年的美国军方，最先用于军事电脑的连接，同年美国 4 所大学的主机成功连接，代表着互联网技术的出现。蒸汽机的发明引发了工业革命，而互联网的出现则让人类进入信息时代。有人将互联网技术与 1775 年瓦特发明蒸汽机相提并论。这个对比有些简单，互联网技术的出现对人类社会的意义，不仅仅是“原动力”的提升，更重要的是与“人”直接相关，所以我们应该更深刻了解互联网技术对人、企业、社会的影响和改变。

都是技术的进步，但互联网不同的是直接与“人”有关。



工业时代：1775 年发明蒸汽机



互联网时代：1969 年技术出现

时代交替：从动力到连接

互联网这种新技术得到资本（VC 风险投资）的支持，从而形成一种改变的力量。新浪、搜狐等门户改变了传统媒体行业，腾讯则建立了新的社交和通信，淘宝颠覆了零售业市场，百度改变了信息获取和出版业，360 干掉了传统的杀毒行业，小米、优酷、58、YY、滴滴出行等一系列互联网公司正颠覆着各行业已经固化的规则。这些

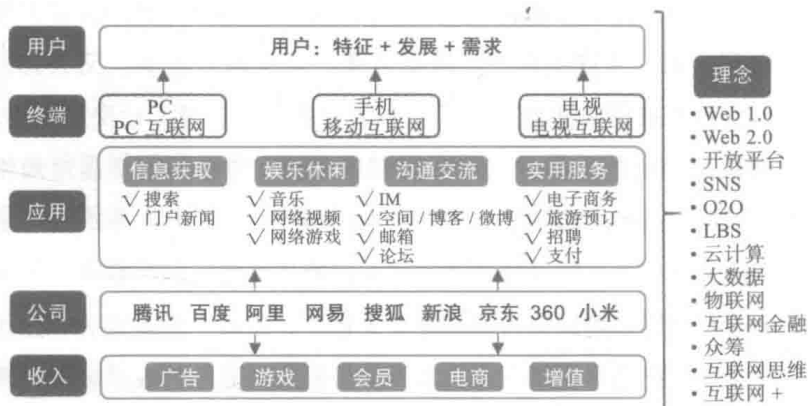
新兴的网络公司，已经纷纷变身为具有巨大影响力的媒体公司、通信公司、出版公司、零售公司、手机公司和电视台等。2013年大热的互联网金融、互联网医疗、网络教育、可穿戴设备等，又让我们深刻感受到互联网来势汹汹，不仅在改变通信、沟通、社交、娱乐、信息获取，而且这些基于 Online(网络在线)的应用，又通过网络预订、购物、金融、医疗、打车服务和各种上门应用，开始渗透到 Offline(网络线下)的日常生活中。现在处处都能听到互联网，人人都在谈论互联网，所以互联网和每个人相关，和每个企业相关。因此现在的互联网已经不再是一个与其他行业割裂的独立行业，互联网是因为技术的进步而形成的一种新的技术和新的工具，是一种正在影响和改变着所有行业的强大力量。

1.2 互联网是一种新商业模式

从最早的邮箱、论坛、新闻，到搜索、游戏、电商、社交和通信(微信)，以及上门服务和智能硬件等，互联网新技术推动和催生出来的新产品，加速刷新我们的行为和生活。互联网公司提供了这些新产品，并用新的方法获取用户，新的方式又将用户转化成收入，提高商业模式的效率，甚至彻底对这些商业模式进行改变，所以互联网是一种新的商业模式。我尝试用“互联网生态俯视图”说明互联网是一种新的商业模式。

如下页图所示，从更高的角度俯视互联网生态系统，就能一目了然地发现，这个系统是由互联网新技术加资本构建而成的，它包括6个重要的组成部分：用户、终端、应用、公司、收入及理念。在新技术和资本的基础上，伴随着各种互联网“理念”，“用户”通过不同的“终端”，获取不同的“应用”，互联网“公司”为用户提供这些应用，

获得用户而最终形成“收入”。



互联网生态：互联网是一种新商业模式

结合互联网生态圈的“俯视图”，对用户、终端、应用、公司、收入及理念 6 个要点进行如下总结。

1.2.1 用户：互联网的源头

用户是互联网最根本的源头，对于用户的研究重点在于 3 个方面。

(1) 用户特征：包括用户的年龄、性别、职业、收入等自然属性，以及用户习惯与偏好等，通过自然属性与偏好，判断特定用户群的需求和行为特征。这里需要重点说明的是：绝大部分互联网产品都是年轻人先开始使用，互联网产品的种子用户特征就是“年轻、爱尝鲜、爱传播”。

“90 后”，互联网原住民

网龄 7.53 年，时长 11.45

首选手机上网 60%，PC40%

对广告无感，为喜欢埋单

游戏、社交软件、视频、电商为主

宅、“90 后”、吃货、各种控、爱表达的一代

互联网产品的种子用户
年轻 / 爱尝鲜 / 爱传播

用户：互联网由年轻人带动

(2) 用户发展：CNNIC（中国互联网信息中心）每年会做出两次互联网报告，分别在当年的1月和7月发布，这个报告相当于互联网的人口普查，详细地统计中国网民的发展现状。它能为我们提供互联网发展信息以及网民对互联网的需求趋势，对于我们从大势上理解互联网，并做出方向性判断，具有非常重要的意义。在用户发展方面，这个报告显示：截止到2015年1月，总网民数为6.49亿，网民增长放缓，自然增长红利减弱，手机已成为第一大上网终端，农村网民普及率持续提升。

互联网用户发展情况见下表（数据来自CNNIC）。

发布时间	网民数	手机网民	农村网民	网站数	时长（小时/周）
2015年	6.49亿	5.57亿	1.78亿	335万	—
2014年	6.18亿	5亿	1.77亿	320万	26.1
2013年	5.64亿	4.20亿	1.56亿	268万	25
2012年	5.13亿	3.56亿	1.36亿	230万	20.5
2011年	4.57亿	3.03亿	1.25亿	191万	18.7
2010年	3.84亿	—	—	—	18.3

(3) 用户需求：用户为什么要上网？可以将网民对于网络的基本需求分为4类：娱乐休闲、沟通交流、获取信息和实用服务。对用户需求的了解和掌握是互联网最核心的能力，4种用户基本需求当中，娱乐休闲、沟通交流和信息获取这3种都属于Online（在线服务）。在现有技术条件下，腾讯、百度等优秀的互联网公司几乎已经做到极致，而用户需求的第四类“实用服务”方面，尤其是线上信息与线下服务结合（O2O）的应用，恰恰是现有互联网公司所不擅长的。换句话说，后起的互联网公司，对于网民基本需求的满足，机会将更多体现在实用服务类上。