

匹配度

打通产品与用户需求

陈峻锐◎著



纯粹的用户需求挖掘工具书

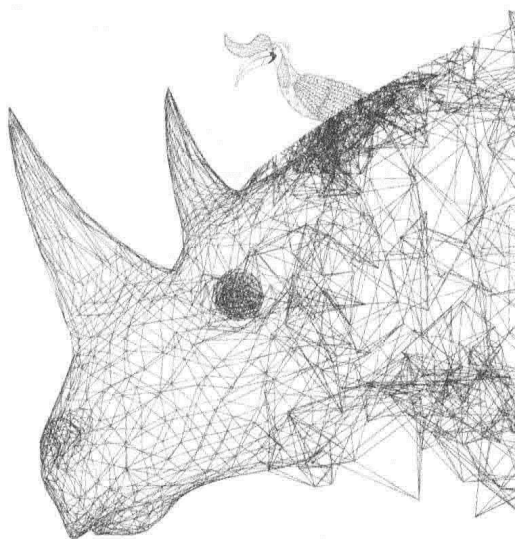
从模型和算法出发，让一切以需求为核心的行为找到方法和依据

THE MATCHING DEGREE
HOW TO LINK PRODUCT AND
USER REQUIREMENTS



匹配度

陈峻锐◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

匹配度 / 陈峻锐著. -- 北京 : 中国友谊出版公司,
2016.7

ISBN 978-7-5057-3763-1

I. ①匹… II. ①陈… III. ①网络营销 IV.

①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第139815号

书名 匹配度
作者 陈峻锐 著
发行 中国友谊出版公司
经销 北京时代华语图书股份有限公司 010-83670231
印刷 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司
规格 787×1092 毫米 16 开
17.5 印张 220 千字
版次 2016 年 8 月第 1 版
印次 2016 年 8 月第 1 次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-3763-1
定价 42.00 元
地址 北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼
邮编 100028
电话 (010) 64668676

需求洞察，从“可遇”到“可求”

——胡琛，易信 CEO

当你在互联网行业工作了几年，偶尔有幸去一些创业项目的路演现场，可能经常会听到这样的专家评价：

“这个产品设计没有真正满足用户需求！”

“产品经理压根没搞懂用户需求是什么。”

……

听起来“用户需求”似乎是一个特别“高大上”的词，也是一个非常适合在点评对方产品时抛出来的必杀用语。此时创业者往往会很勉强地自我辩护说：“我当然了解用户需求，因为我做了调研 / 访谈 / 研究……”

其实，创业者已经掉入了评委老师的谜之圈套，因为不管他说什么，评委老师都会轻蔑地一笑，“你以为做了 ×××，就是了解用户需求了吗”？

这种直击心灵的片儿汤话屡试不爽，往往能够迅速拉开双方的“段位”，并对创业者形成专业上的精神碾压。

用户需求固然很重要，但在实际运营中，却常常会被下意识地与用户反馈相混淆。我们常常会听见负责产品策划的同事说：

“下一期的产品迭代中会增加功能 A/B/C，因为最近用户在贴吧和热心用户群里一直吵着要这些。”

可是，当开发部门真的把这些功能加上去之后，往往实际的使用比率（或者其他更加公允的指标）表现却很差，这时候内部各团队往往会开始相互指责：策划部门说交互和视觉部门做了改动，所以导致用户不爽而用得少；交互和视觉部门会说开发部门做了妥协牺牲才导致不能如效果图那般完美；开发部门说这个锅我们不背，因为这是测试出的问题应该让 QA 团队负责；甚至有可能会得出这是因为市场宣传部门没有找到真正喜欢这一功能的用户群的结论。但是，“没有人”会说用户根本没有这个需求！因为虽然你可以像专家一样很轻松地说出“没有需求”这四个字，但当你需要去证明“没有需求”的时候，你会发现你不仅缺少“炮弹”，甚至连对方的“阵地”都不一定搞得清楚，一句“这些都是用户自己说的需求”就能让你放弃进一步的辩论。

用户需求仿佛变成了一个令人心怀敬畏的概念，人们的态度走向两极化：有人奉若圭臬，把它“神化”却无法落地，在人人都是产品经理的年代，谁嘴上都会挂着它充门面，而任何产品上的问题似乎都可以一言以蔽之；有人视若敝履，消极否定它，却忽略掉它本来的核心价值。

不过，总有人想揭穿这层神秘的外衣，让它真正地落地，让它清晰可见、触手可及。本书在这方面做了非常有益的努力，如果你也曾似懂非懂，现在也还有点心虚的话，不妨通过本书，从用户研究的起承转合中去一步步地了解和学习它。

本书一共分为三部分，分别是走进用户需求、探寻用户需求和从需求中发现机会。如果用更生动的语言来比喻，那就是荒野猎人的生存指南，教你出门前要做哪些准备（包括正确的心态和认识）、出门之后如何逮兔子以及打猎回家之后怎么根据这些猎物做出一顿富有营养的晚餐。

大部分谈论需求洞察的书，往往会给读者一种“叶公好龙”的感受。这主要是因为那些过于理论化的提炼，虽然有助于方法论的塑造，但仍然不能给予读者一种实战手册的说明指导。本书非常详细地对整个用户需求研究的工作流程以及每一环节都做了说明。从问题设计到案头研究，从选择用户到角色定位，从项目执行到最后的成果展示，作者将需求洞

察中的很多隐性知识都毫无保留地揭示出来，如果你是产品经理、用户体验研究员，或者有一定的用户研究经历，会更容易与这本书产生共鸣。

在我看来，需求洞察的能力可以分为三个段位：

段位一：倾听用户。倾听用户的心声，发现用户想要表达什么。虽然用户说的常常和他想要的东西不一致，但是很多企业甚至连放下身段去倾听这一点都没有做到。

段位二：理解用户。理解用户需要“同理心”，需要获得用户内心的感受。但在实际的工作中，我们或许会看到更多关于“同理心”的反向滥用，“我应该像用户一样思考”，变成了“用户应该会像我一样思考和使用产品”。

段位三：洞察用户。洞察用户需要超越用户去思考，看到用户需求的本质，这不仅仅需要用户的参与，更需求你自身不断地探索和实践，找到用户都不知道的真正需求。“见山是山、见山不是山、见山还是山”大抵就是这个境界。

我们曾经在英剧《神探夏洛克》中领略到“思维殿堂”（mind palace）的神奇，夏洛克福尔摩斯在脑中构建了许多图像化的记忆，随时将它们分解、串联、拼接；在许多美国电影大片中，FBI探员们也经常

将获得的线索（照片、地图、报纸）贴在整整一面墙上，用橡皮筋将它们彼此串联起来……需求洞察的过程，更像是摄影师拿着单反相机不断调整焦距，你需要聚精会神地把每个细节小心地拼接，同时也能眯起眼睛从朦胧中窥见全貌。

在日常工作中我们时常还会遇到因为知识体系差异而导致的团队内的观念冲突。在大型组织中如何推动组织认可需求洞察及进一步施用，往往是专业工作者的个人短板，甚至常常被视为感众的奇技淫巧。作为用户需求的发现和提炼者，必须深刻理解发展相应能力的必要性，才能走出“真理掌握在少数人手中，然而并没有什么用”的孤独窘境。

当你具备了需求洞察的能力，你将重新构建自己的认知框架，你看待世界的每一天都会是全然不同的。你和那些曾经神秘飘忽的需求之间，不再是被动的偶遇，而是具备了主动追求的可能。这仿佛是失而复明的盲人，你会发现每一个客观物体仍然矗立在那里，但颜色上似乎又特别鲜艳，正在悄然释放令你兴奋的暗语信号。

相信看完本书的读者，会有一种跃跃欲试的冲动。我非常期待，当更多人具备这样的“超能力”之后，可以做出怎样精彩的、有趣的事。

目录

MATCH DEGREE

第一部分
走进用户需求

第一章 需求洞察：揪出用户内心的渴望

需求是什么 / 4

为什么需求这么重要 / 7

需求洞察 / 9

第二章 像福尔摩斯一样发现用户需求

你是否曾经当过“事后诸葛亮” / 14

需求洞察需要掌握哪些知识 / 15

需求洞察者的三个素质 / 20

第三章 问对问题才能找准需求

- 探索性洞察与问题性洞察 / 29
- 该从哪里开始? / 33
- 当问题明确的时候, 请选择地增加不确定性 / 35
- 提出一个好的问题 / 37
- 重点不是答案, 而是问题背后的意义 / 44
- 用问题去了解用户 / 46
- 匹配问题的方法和计划 / 51

第四章 案头研究: 只言片语藏需求

- 隐形信息尤为重要 / 56
- 如何成为信息搜集达人 / 57
- 练就一双甄别信息的慧眼 / 59
- 从只言片语中找到用户价值 / 61
- 用户需求是如何被产品满足的 / 67
- 抓住核心需求的发展趋势 / 68
- 大规模信息分析 / 70
- 案头研究勿迷信 / 72

第五章 找到用户, 做好准备

- 你应该找什么样的用户 / 76
- 当你不清楚寻找什么用户的时候 / 79
- 当你很清楚需要寻找什么用户的时候 / 82
- 邀请用户过程中的陷阱 / 83
- 发现问题用户也别一棒子打死 / 84
- 你觉得不合适的用户并不一定真的不合适 / 86
- 你需要有经验吗? / 87
- 扮演好你的角色 / 89
- 你应该扮演的角色 / 90

第六章 深度访谈：倾听用户的需求故事

- 访谈不仅仅是聊天 / 94
- 与用户访谈的有效形式 / 96
- 访谈的几个阶段 / 97
- 访谈问题的设计技巧 / 99
- 五种尽量不要使用的问题 / 103
- 如何让用户说起来 / 108
- 用户说的一定是真的吗？ / 116
- 如何处理有问题的访谈者 / 122

第七章 用户观察：用眼睛发现说不出的需求

- 用户观察的必要性 / 126
- 用户需要知道自己被观察了吗？ / 127
- 我只有一双眼睛，该观察什么呢？ / 128
- 重点应该关注哪些细节 / 132
- 提高观察能力的实操技巧 / 138
- 访谈或观察的收尾工作 / 148

第八章 探索用户需求的其他工具

- 直接参与法 / 153
- 文化探查法（日记法） / 156
- 直接参与、文化探查与观察访谈的关系 / 159
- 痕迹物分析 / 163
- 最后谈一谈调查问卷 / 167

第九章 搭建与用户灵魂交流的桥梁

- 分析是从什么时候开始的 / 174
- 分析过程中的三个阶段 / 175
- 分析的心态: 要投入, 也要理智 / 183
- 分析中要把自己变成小白用户 / 185
- 成为小白用户的基本步骤 / 186

第十章 用户需求是整理出来的

- 四种梳理材料的方法 / 191
- 六种常用的展示图形 / 201
- 十三种常用的表格维度 / 208

第十一章 把产品机会逼出来

- 找出模式概念进行概念关系梳理 / 212
- 重新设定假设 / 213
- 将特殊提炼为普遍, 从普遍推论出特殊 / 215
- 寻找因果关系 / 219
- 转化角色, 将心比心 / 224
- 从边缘区去发现市场机会 / 226
- 寻找文化意义 / 228
- 保持距离 / 230
- 一个需求洞察分析的示例 / 231
- 验证你的发现 / 237

第十二章 有趣的需求更要有用

如果最后才考虑如何展示,那么已经晚了 / 239

需求洞察要呈现可能的解决方案 / 241

真实效果胜于 PPT 演示 / 243

学会讲一个好故事 / 244

需求洞察要娓娓道来 / 246

如何应对“大家都知道”的现象 / 248

如何面对“质疑” / 248

如何处理没有需求的情况 / 250

第十三章 需求,没有终点

充分利用需求洞察项目的衍生品 / 253

持续跟踪,从失败中学习 / 256

保持好奇心,用生活训练你的“框架” / 258

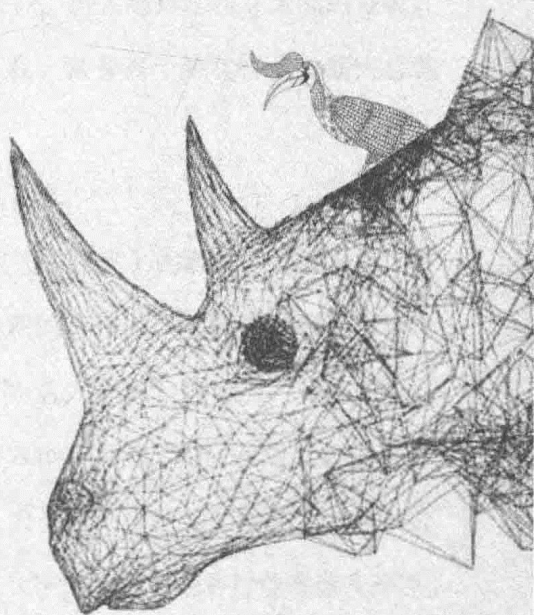
尾声

用户需求就是你自己的需求 / 261

附录:用户需求洞察研究的 80 个检查点问题 /263

第一部分
走进用户需求

MATCH DEGREE



第一章

需求洞察：揪出用户内心的渴望

2005 年以前，中国的网络游戏行业，盛大绝对是当之无愧的王者。盛大凭借一款名叫《传奇》的网络游戏，席卷整个游戏行业，盛大总裁陈天桥因此在 2004 年荣登中国首富。

然而，这一切很快被一个人给搅了局。

2005 年末，史玉柱推出了一款名为《征途》的游戏，当时很多人并不看好，认为在盛大率先实施永久免费的竞争下，《征途》很有可能折戟沉沙。不过，《征途》却凭借着“为富人服务”的卖点，狂揽上百亿收入，不仅在网游市场上分了一杯羹，2008 年还以“同时在线人数 210 万”的成绩创造了当时的记录。几年间，史玉柱的《征途》所建立起来的游戏免费，靠道具、宝箱收费的盈利模式几乎成为整个网游行业的事实标准。

史玉柱《征途》的成功，最根本的原因在于他对网络游戏需求的深刻洞察——从“大家一起玩游戏”变成“大家一起陪有钱人玩游戏”，从传统的“拼技术”“拼时间”转变为“拼财富”，“不要拿你的年收入和我的零花钱来玩”，一次又一次成为大众热议的话题。

当大家谈论史玉柱只会营销、只会发媒体软文的时候，忽略了史玉柱真正的核心能力：需求洞察。

当年推广脑白金的时候，史玉柱在江苏江阴进行了多次测试，他和一帮老头老太太打成一片，和他们聊天、唠家常，询问他们服用脑白金后的疗效情况，整个过程中，史玉柱对老人的需求有了更深入的了解，不仅仅是与产品相关的需求——失眠、食欲不振，还包括这些老人对保健品的理解以及他们对子女的期望，而这些都成为后来脑白金营销成功的基石。

在着手开发《征途》之前，史玉柱已经是一个非常资深的“有钱的网游爱好者”，每天在网游上投入的时间超过10个小时，他深刻理解用户在什么情况下愿意花钱，尤其是对有钱人来说，如何让他们在网游上能够玩得爽，史玉柱更是研究到了骨子里。归根结底，正是因为对用户的深入了解，才造就了今天史玉柱的成功。

需求是什么

需求对企业来说永远是一个又爱又恨的存在：当你把握住它的时候，一切都会变得顺风顺水，各个环节都配合得恰到好处，甚至会让你产生一种无所不能的错觉；然而，当需求离你而去的时候，又会让人突然觉得无所适从，做什么好像都是错的，用户似乎已经彻底把你抛弃。

每个人对需求的定义都不尽相同，但对需求核心理念是一致的，简单地说，需求就是：