

腾讯产品法

李立◎著

用户驱动、高速迭代、极简主义、从一到……
深入解读腾讯公司的产品思维与运营方法

TENCENT
PRODUCT BASIS

腾讯的产品之所以让用户喜欢，是因为简单到“下意识”
产品经理不止是设计专家，更是“白痴级用户”



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

腾讯产品法

李立◎著

TENCENT

PRODUCT BASIS



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

腾讯产品法 / 李立著. — 杭州: 浙江大学出版社,
2018. 1

ISBN 978-7-308-17535-7

I. ①腾… II. ①李… III. ①网络公司—企业管理—
产品管理—研究—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 256611 号

腾讯产品法

李立著

-
- 策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑 卢川
责任校对 杨利军 魏钊凌
封面设计 卓义云天
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 16
字 数 188 千
版 次 2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-17535-7
定 价 49.00 元
-

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

思考力决定产品力

随着设计工具的持续进化,我们可以看到,很多过去需要“手工”设计完成的工作已经开始被自动化工具所替代。假如把目光再放得远一些,当人工智能发展到可以帮助我们遍历问题的解决方案时,产品设计工作到底还要做些什么?未来产品设计者的价值将体现在哪里?如果说这只是一“远虑”,摆在我们面前的“近忧”也颇令人担心:移动互联网将世界和中国拉到同一起跑线上,美国产品模式不再是我们可以直接效仿的对象。互联网产品创业进入深水区,表面看似热潮汹涌,但真正活下来还活得很好的产品并不多。

所有现象都指向一个重要的方向:“知道如何去做”就能胜出的产品时代已成为过去,产品竞争开始转向“思考力的竞争”,更加考验设计者“问对问题”的能力。

在这场残酷的通关游戏中,偶尔问对一两个问题是不

够的,设计者需要在产品设计、成长的所有阶段都“问对”并“做对”,产品才有存活与发展的可能。

那么,如何修炼思考力,在每个阶段都问对问题呢?我认为首先需要灵活运用一些思维模式,提升看问题的角度;其次则是看清每个阶段核心问题的本质。

比如,我们该如何思考需求的本质?

有一种思路认为:产品具有某功能特性,用户就自然会用该特点去理解和使用它。用户对产品的需求由“产品自身所具备的功能决定”。顺着这种思路走下去,设计者的任务会聚焦在强化产品的“好”上,似乎只要质量、美观度等方面提升再加上不断地宣传,用户对产品的需求自然就会水涨船高。但事实上,这样的做法常常事与愿违。用户并不像我们期待的那样去理解产品,相反,他们表现得特别“不听话”。固执的设计者会认为问题出在用户身上,用调侃的话讲就是“这一届用户不行,不懂欣赏”。

而善于思考的设计者则会反思自身,开始怀疑“说不定我对需求的理解出了问题”。一旦类似的自我质疑出现,思考的魔力也将随之显现,它将带我们走向更靠近真相的地方。比如就需求而言,如果继续思考影响它的所有力量,我们就会发现真实世界里“煽动欲求”只是一种正向的助推力,还存在一种负向的阻滞力——成本。在本书中,你将看到我用更多的笔墨探讨这种负向力量,因为在产品设计实践中“解决问题、降低成本”才是设计者更关心的议题。

如果再进一步,加入时间的维度,我们还会发现需求将受到环境变迁的影响,它还具有适应性的特征——需求是有弹性的。由此层层分解下来,我们才能真正看清用户对产品的需求。

类似的,产品设计者对问题的思考也大体可以分为这样三个阶段:

阶段一:以片面、固化的眼光看问题,只看到零散的表象和静止的格局。解决方案呈点状随机分布。

阶段二:以宏观、系统的眼光看问题,能看到产品与产业、产品与其他产品的关系和位置。解决方案开始具有系统性特征。

阶段三:以动态、演进的眼光看问题;能看到时间长河中问题变化的趋势。解决方案能够助推产品顺势成长。

设计者修炼产品设计能力的过程本质上就是一个思考力进阶的过程。

思考的初级阶段

我是2007年加入腾讯的。和很多一毕业就从事产品设计工作的腾讯人不同,我属于典型的“半路出家”,直到2009年内部转岗到QQ秀产品部,才开始接触和产品相关的工作,又在进入无线安全产品部后开始真正负责策划一个产品。

刚开始接触产品设计的我明显处于思考问题的初级阶段,下面罗列了一些当时遇到的典型问题:

◇ 我时不时会有这样的感觉:怎么这边的问题刚解决那边的问题又冒出来了,这种“打补丁”的现象总是一再出现;

◇ 我每天都能收到数量众多的需求,但这些需求之间存在着矛盾和冲突,在这一团乱麻的需求中,找不到一个显著的产品突破口;

◇ 我的产品解决方案总是特别依赖于团队的头脑风暴和灵光一现,自己分析问题总是没什么底气,无法很好地说服他人;

◇ 我认为产品设计迭代就是不断叠加新功能的过程,但在不断添加功能的过程中,产品变得越来越臃肿;

◇ 我曾经取得过阶段性的“成功”,但无法确定自己当时做对了什么,从那以后,我似乎无法再次获得“成功”的体验;

.....

从上面的问题可以看出,当时的我完全是“站在产品内部做产品”。由于毫无设计章法,只能被动地作出反应,哪里出问题就修补哪里。虽然这种状态在后两年通过学习积累有所改善,但也只是能做到比较合理地应对问题,谈不上洞悉问题本质。

思考的中高级阶段

更大的转折发生在 2014 年离开腾讯以后。

这期间我一度非常迷茫,辗转过好几个不同的互联网公司。它们的规模有大有小,有当时受资本追捧的旅游、运动领域的公司,也有刚成立不久的初创型企业。在这一过程中,我意识到腾讯——这个平台本身赋予一个产品经理的意义,意识到“并不是我的产品实力有多强,我只不过幸运地在一个好的平台上做事而已”。平台放大了我对自身能力的认知,让我对自己产生了虚幻的自信。直到投身于创业公司,只身杀入高度竞争无处借力的环境,我对产品把控能力的一切真相才现出原形。

必须承认,虽然工作内容相似,但在腾讯做产品时,我的整个心态是不同的。简单说,就是“有底气”和“没着落”之间的区别。在腾讯做产品时我重点关注的东西大都聚集在用户体验层面,主要思考的问题都是:用户在哪些场

景使用产品、如何使用、怎样设计能让他们获得更好体验等等,但这些东西一旦拿到创业环境就会明显感到捉襟见肘。在复杂的产业格局和竞争环境中,似乎只有“以最小成本最大限度撬动产品成长”才算得上是产品设计的真命题。

也直到这一阶段,我才开始恶补更多产品、产业及战略方面的深度内容,开始思考一些过去“看到过”但从未“真正重视”的问题。这期间,我不断拷问自己下面这些问题:

◇ 怎么判断某个创业点是值得放手一搏的?

◇ 产品人最常谈论需求,可需求的本质是什么?如何才能深度洞察它?

◇ 作为产品设计者,到底该如何更策略化、体系化地去思考问题,寻找产品存活的正确路径?

◇ 面对不断变化的外部环境和层出不穷的竞争者,我要如何应对?如何制胜?

◇ 从无到有构建一个全新的平台,需要同时撬动两端不同类型的用户时,怎么做才是有效的?才能跳出“鸡生蛋蛋生鸡”的死循环?

◇ 我很担心自己的产品被他人模仿,想知道怎样才能为自己的产品构建有效的产品“壁垒”,确保领先地位;

◇ 我的产品不断受到来自资本、战略升级的压力,该如何平衡或有效解决用户需求与商业需求之间的矛盾呢;

.....

所有这些困扰过我的问题进一步倒逼着我反思过去在腾讯时学到的东西。我才发现自己过去对产品的理解有多么肤浅，一些当时本应去深思、复盘的东西，都被我轻易放过了。腾讯有很多经典产品，也有很多非常优秀的产品经理，但显然当年身在腾讯的我并不属于“优秀产品经理”中的一员。

自以为是，是产品设计者开始要停止思考的危险讯号；而不求甚解，则是一个产品设计者最致命的缺陷。这些，都是我近几年里学到的残酷教训。

摸索产品设计的底层思路

本书是我经过近几年的学习和复盘，重新整理还原的一套“腾讯产品法”体系。我试着将之前自己遇到过的问题都纳入本书内容中，以体系化的方式进行回答。但就像书中一再强调的那样，我由衷认为：重要的永远不是工具、答案、甚至方法论，而是设计者到底如何思考问题。

因此，本书将“产品思维”设置为第一章，首先以案例和思考相结合的方式介绍有助于设计者正确思考的五大基础思维。在这基础上，后面的二到五章内容再“以问题为导向”为你解读需求、战略、产品设计开发与运营的本质与核心问题。有意思的是，你将看到越往上走问题变得越具象，越往底层走问题则越抽象。具象的表现层变化剧烈，抽象的底层则能够以不变应万变。

本书重在阐述腾讯设计产品的底层思路，阐释设计者如何发现问题、定义问题、拆解问题的全过程。案例方面以腾讯产品为主，但不会仅限于腾讯产品，毕竟，优秀的产品在思路总有共通之处。

在产品设计领域，我深知自己只是个“野路子选手”，没有资格代表所有腾讯产品人（包括现在的和曾经的）发声。之所以有勇气写下这本书并以《腾讯产品法》冠名，一方面来自公司同伴的支持和鼓励；另一方面，基于分享的

初衷,怀抱着一种写给过去自己的心情,想要创作一本“刚从事产品工作的我想要读到的书”。

产品设计来源于实战,产品工作更是一件“行远胜于言”的工作。所以在我看来,自己的身份只不过是一支传声筒,把一些资深产品人“早就知道”的东西换一种形式转述出来而已。“如果一个人对自己模仿的事物有真知的话,他一定不愿献身于模仿而宁愿献身于真的东西。他会热衷于制造许多出色的真的作品,留下来做为自己身后的纪念。”我也知道,在我写作这本书的时候,更多产品人正奋战在设计的第一线,用他们的思考和行动实实在在地构建着自己的产品王国。他们甚至没时间写什么方法论,他们是真正用产品说话的人。本书向他们致敬。

此外,在写作形式上,我希望以“尽可能简单生动的方式”完成本书的创作。因为在过去的产品团队里,我常是最笨的那个,很多时候必须不断向同事们询问、确认才能慢慢理解一个问题。由于常常“将脑子取下来放兜里”,必要的时候才取出来装上用一用,这样的我一直对复杂问题心存恐惧。我相信在产品设计领域一定也有些和我一样“慢半拍”的设计者,他们或许不断面对打击却一路咬牙坚持着。本书也为他们而作。

我一度非常担心自己有限的见解会误导读者或令外界误解腾讯的设计水准。因此,为避免创作偏差做了一些功课:一方面努力搜集网络、书籍等多方资料;另一方面,积极参加资深腾讯产品人授课的工作坊,尽可能全面地对书中方法论进行反复确认。但即便是这样,本书内容依然基于我现有的视野和认知,仍难免其局限性和可能存在的疏漏,不足以诠释整个腾讯的产品方法论体系。特此说明,以待有识之士批评斧正。



第一章 产品思维

- 第一节 本质思维：第一性原理 /3
- 第二节 相对思维：日光与阴影 /17
- 第三节 抽象思维：大圣的火眼金睛 /27
- 第四节 系统思维：镜中变色龙 /39
- 第五节 演化思维：自下而上的设计 /50



第二章 洞见需求

- 第一节 产品设计者的终身课题 /65
- 第二节 需求是什么？ /69
- 第三节 产品需求“四归一” /72
- 第四节 产品强度=体验-成本 /76
- 第五节 需求的弹性 /82



第三章 产品设计

- 第一节 设计流程:传统设计与精益设计 /91
- 第二节 用户研究:建立用户模型 /96
- 第三节 需求场景分析:角色、场景、方案 /102
- 第四节 产品 MVP:低成本试错 /108
- 第五节 产品规则:拒绝什么定义产品“三观” /117
- 第六节 方案出错,90%是问题错了 /123
- 第七节 拆解问题的三种方法 /130
- 第八节 架构设计:技术方案的十字路口 /134
- 第九节 交互与视觉 /141



第四章 产品成长与运营

- 第一节 开发迭代 /167
- 第二节 抓住运营的本质 /176
- 第三节 数据分析的误区 /192
- 第四节 产品营销=内容+渠道 /200



第五章 企业战略与产品

第一节 取舍之道 /217

第二节 构建壁垒 /225

第三节 开拓蓝海市场 /233

后记

好产品会说话,但每个人听到的都不同 /241

A decorative graphic consisting of several circles and arrows. A large solid circle is centered on the page, containing the text. To its upper left is a dotted circle with an arrow pointing clockwise. To its upper right is a solid circle with an arrow pointing clockwise. To its lower right is a smaller dotted circle. To its left and right are two solid circles with arrows pointing towards the center.

第一章
产品思维

古人云：“夏虫不可以语冰。”不论我们如何思考，都不可能触及自身思维框架之外的领域。可以说，一个人的思维习惯决定了其思考力的疆界。

因此，在谈论具体的产品设计问题前，我们先来看看五种最基础的产品思维，它们依次是：本质思维、相对思维、抽象思维、系统思维以及演化思维。沿着这座思维阶梯向上攀爬，你将获得一些神奇的体验。例如，发现自己可以更准确地解释以前在工作中习以为常的工具和方法论，可以轻松看到它们形成的源头。

而当我们真正做到“知其然又知其所以然”时，就相当于给自己量身定制了一个多功能的思维框架。所有产品思路都有了归宿，不会再凌乱无章，东一块西一片。就像查理·托马斯·芒格(Charlie Thomas Munger)提到的“普世智慧”一样，面对问题时使用多种思维交叉验证，我们导出方案的质量和效率都将获得大幅提升。

第一节 本质思维：第一性原理

一个产品设计者最核心的思维能力是什么？

对于这个问题，也许不同的人会有不同的结论。毕竟从表面看，产品设计所涉及的能力范围实在太广了。从需求分析、战略制定、方案设计、项目执行，到运营推广、数据分析等，所有环节都需要产品设计者深度参与。如果说只需要拥有一种能力就能应付这一切，未免显得太过大意了。

但就像“一个好的产品只要一句话就能讲清楚”一样，最重要的思维能力只有一个。

我曾在很多优秀的腾讯同事们身上见识过这种思维能力，尽管他们的岗位职责往往是完全不同的：有些负责产品策划，有些负责开发或测试，还有些负责设计或运营。然而，他们却能以同样的方式思考问题，在观察问题时看到冰山下隐匿的真正关键。

这些家伙眼光毒辣、直指要害，论述起问题来又逻辑分明、极具说服力，

一次又一次令我叹服：为什么他们思考问题的角度总是与众不同？为什么他们总能提出那些看起来令人眼前一新亮的新点子呢？为什么自己距离真相总是差最后一步呢？

直到离开腾讯几年后的今天，在回顾了很多具体的产品案例之后，我才依稀回过神来，把他们身上那种神奇的思维方式搞清楚：

所有产品设计，说穿了都是在构建体系，而只有了解这个体系本质上是什么，才有可能以最高效的方式完成逆向构建。所以产品设计者最重要的思维能力就是洞察问题本质的能力。

在物理学领域，这种思考方式被称作“第一性原理”。它的意思是：从头算起，只采用最基本的事实作为依据，然后再层层推导，得出结论。

那么，不具有本质思维能力的设计者容易犯什么样的错误呢？让我们从一条狗和一堆骆驼粪的故事说起。

巴甫洛夫的狗与“标准情景框架”

心理学家巴甫洛夫做过一个著名的实验：他在每次给狗送食物前打开红灯并响起铃声。这样经过一段时间以后，发现只要铃声一响或红灯一亮，不管食槽里有没有食物，狗都会开始分泌唾液。

我们现在已经很清楚这是由“条件反射”引起的。对那只狗来说，最开始分泌唾液的条件是“看见食物存在”这一基本事实。可后来，由于实验者不断地将红灯、铃声这两个不相干的事物和食物建立起强关联，狗渐渐就习惯了，在它的认知里，红灯、铃声开始和食物画上了等号。

事实上，条件反射作为一种心理机制，不仅作用于狗或人类的神经系统，也同样潜伏在我们的思维方式里。只不过，因为这种反射形成的时间比较