

你能读懂用户的心吗——4 种方法，让你像小马哥一样能秒变傻瓜用户

你好，欢迎来到腾讯大学出品的《腾讯产品 18 讲》。

前面我们认识了什么是产品，怎样定义一个好的产品，又是什么样的一波人将它们孕育创造出来。那么从今天开始，我们将正式进入产品三步法——找、比、试中的「找」，通过【需求挖掘】模块的三节课，向大家介绍腾讯的产品经理挖掘需求的三种能力，今天这节课，我们先来看看如何培养对用户的「感受力」。

你所不知道的「小白理论」

互联网圈一直流传着一个「产品经理要秒变白痴」的法则。张小龙曾经也打趣说，乔布斯只需要 1 秒钟就能变成「白痴」，这是他最厉害的地方，马化腾大概需要 5 秒，而小龙自己差不多需要 10 秒钟。



大神们所追求的这个「小白理论」看起来比较好理解：变「白痴」，其实就是说我们在看待产品的时候，不能以我们创造者的专业身份来看，而需要用同理心，将自己转变为一个产品的典型用户，才能准确挖掘到用户心底最真实的诉求。

不过今天我想告诉你，这只是「小白理论」最最粗浅层次的一个理解，当我们真正要在实际工作中去践行这个理论的时候，需要关注两个更深刻的点：

第一，同一个产品，多类不同的典型用户

随着产品的演进发展与壮大，一个产品可能由单一目标用户实现破圈层的进阶。受众范围越广，用户需求越复杂，用同一个产品来承载的难度也越高，产品经理对用户需求的挖掘、把握、平衡也就越困难。

腾讯正是一个擅长做海量用户产品的训练营。像 QQ，至今已经是一款存在 20 年的产品了，每个月在 QQ 上活跃的用户将近占据了中国人口的一半。试想一下，你要在这里上线一个新功能，让 6、7 亿用户都能满意，是不是顿时觉得压力不小了。

而 QQ 厘米秀团队就用一种巧妙的方法，让最初这个相对小众的创新功能潜移默化地流行起来。厘米秀的诞生来源于 QQ 产品经理对整个用户大盘里一波非常年轻、极具个性表达诉求的用户的深度洞察，他们追求品牌、热爱新奇、忠诚原创、沉浸二次元。厘米秀的个性装扮、动态轻互动的功能，得到了他们广泛的喜爱。

厘米秀团队的巧妙方法是什么呢？他们采用了非常克制的隔离策略来设计这项新功能：

首先，在产品推出近一年的时间内，都是通过邀请码限定用户群；直到现在，厘米秀都没有设置开放的入口，需要通过搜索厘米秀进入开通页，激活后才可以使用这项功能。团队希望借力好友之间的传播，让喜欢这个功能的用户自己去发现到底要如何开启它。

其次，对于非目标用户，做到完全的无感知。即使在一个群里，有厘米秀的用户存在，他们发送的互动动作，产品团队也将其设计为转化成 GIF 图表情的形式发出，让非厘米秀的用户感知不到这里有什么特别功能的存在。

普通产品大多希望用户更多的停留，更少的离开，然而厘米秀的产品经理却将这个功能的关闭入口做得极其突出，就是为了让误入其中的非目标用户，能快速退场，不被骚扰。

所以，在面对一个海量用户产品的时候，产品经理必须是一部分人的「白痴」，同时又是另一部分人「最精明的保护者」。

「小白理论」第二点深度解读：同一个用户，不同的角色和场景

也许你现在做的并不是像腾讯一样面向海量用户的产品，那是不是就当一种「小白」就可以了呢？当然没那么简单。我们还需要考虑用户所在的场景、身份或时机，面对同一个产品的思考，我们甚至需要在用户的多种不同角色中进行切换。

比如当我们讨论一款像腾讯新闻、腾讯视频这样的内容消费型产品时，往往会把用户区分为强目的型、弱目的型和无目的型三种。在进行首页设计的时候，就会分析这三类用户不同的诉求，在同一个产品首页，用不同的浏览路径去满足不同类型的用户特定诉求——强目的型用户，会直达搜索；弱目的型用户，会倾向浏览感兴趣的频道；而无目的用户，更倾向消费个性化推荐的内容。

而且用户的场景也不是一成不变的，一个爱看电影的用户，有一个偏向的品类，初始属于一个弱目的消费者；当今天发生了一个娱乐大事件，他想去了解详情的时候，他就变成了一个强目的消费者；当他有 10 分钟空闲时间，想随便刷刷看的时候，他又变成了一个无目的消费者。

所以产品经理不仅需要有变「小白」的能力，还需要有能在「小白」的不同角色之间自由切换，进行深度思考的能力。

那些内向大牛的故事

以上，我们通过「小白理论」的进阶，让你知道「用户」绝对不是简简单单的一个群体。对自身产品用户群的精细化分层，对用户不同场景的深度洞察，是我们去理解用户需求的重要基石。

分清楚了用户，接下来我们就需要设身处地去贴近用户，感受用户，发现他们的痛点，挖掘他们隐藏在内心的人性秘密。

那么，我们应该怎样培养对用户的这种「感受力」呢？

首先，你需要先了解自己。我们发现一个有趣的现象，QQ 和微信这两大国民级产品，每天满足十几亿人的交流沟通，而这两款明星产品却出自于两位不善言谈、内向慢热的产品大牛之手。

小马哥从小热爱天文，15 岁就成功观测了哈雷彗星的回归，并用学校的器材拍了一些照片，成为深圳中学第一个找到哈雷彗星的学生。即便创办了腾讯，取得今日成就，把目光投向那浩瀚孤寂的星空，依然是小马哥心之所爱。

而微信之父张小龙从前也是一个喜欢独来独往的人，他曾凭一己之力，写下几万行代码，创造出红极一时的邮箱产品 Foxmail。而几年前，他又以高尔夫职业-业余配对赛冠军的成绩登上热搜，而这项小龙痴迷多年的运动，被称为「一场与自己较量的比赛」。

内向，当然不是产品经理的什么特质。只是内向的人表面平静，内心却往往拥有更细腻的情感，喜欢独处，通过面向自己的深度思考来获取能量，改变世界。

如果你也是这样的人，请珍惜上天给你这些独特的能力。它可以帮助你在这条道路上，拥有那么一点点比他人更有优势的天赋。

没有天赋，对用户的「感受力」可以培养吗？

如果我们不是天生的共情者，就无法做一个好的产品经理了吗？当然不是。即便是那些有天赋的大牛，他们都是依赖长期

的积累与练习，才能让自己的共情能力发挥作用，敏锐地感受到用户的需求点。

那么如何培养对用户的「感受力」呢？我们提供四大方法模型供你参考。

第一种方法，静听法。

你或许知道，要了解用户，那一定需要倾听用户的声音；但听是一方面，我们还特别强调一个「静」字。

这里又包含了两种场景：

第一种，需要我们不带任何干扰地观察和倾听。在不影响用户隐私的情况下，我们可以「悄悄地」从旁观察用户是怎样使用我们产品的；或者在社交平台上搜索关键词，去看看用户如何评价或描述相关场景的；

第二种，当我们进行用户调研时，要尽量避免对用户的主观引导。这里推荐一本关于用户调研的书，来自戴力农的《设计调研》，虽然这是一本针对设计师的调研方法工具书，但非常细致和系统地介绍了各类调研模型，对产品经理也有比较大的启发性和实用性。

第二种方法，忘我法。

这是一种情景代入的心理学方式。可以有三个步骤来实践：

第一步，忘记自己产品经理的身份；

第二步，为自己虚构一个目标用户的人物角色，想象自己是谁、出生在哪、今年多大、在此之前经历了什么样的人生故事；

第三步，找一个无人的安静环境，开始冥想，想象那个虚构的你，是在什么样的场景下，有什么样的心理，具体会如何来使用这款产品。

如果你读过《刻意练习》这本书，你大概能明白，其实这就是一个「变小白」的刻意练习。虽然你会在初期耗用比较长的时间，但只要坚持练习，大神们的「几秒变小白」对你来说，也可以同样应用自如。

第三种方法，模型法。

我们可以利用专业的心理学模型来帮助分析用户深层动机。

比如玩家行为动机模型（Gamer Motivation Model）是由一家名叫 Quantic Foundry 的专注于游戏动机的市场研究公司总结输出的方法论。它总结了玩家在游戏过程中所涉及的动作、社交、技巧、成就、沉浸、创造六大诉求，以及每大核心诉求下的分支领域。

GAMER MOTIVATION MODEL				QUANTIC FOUNDRY	
					
Action "Boom!"	Social "Let's Play Together"	Mastery "Let Me Think"	Achievement "I Want More"	Immersion "Once Upon a Time"	Creativity "What If?"
Destruction Guns. Explosives. Chaos. Mayhem.	Competition Duels. Matches. High on Ranking.	Challenge Practice. High Difficulty. Challenges.	Completion Get All Collectibles. Complete All Missions.	Fantasy Being someone else, somewhere else.	Design Expression. Customization.
Excitement Fast-Paced. Action. Surprises. Thrills.	Community Being on Team. Chatting. Interacting.	Strategy Thinking Ahead. Making Decisions.	Power Powerful Character. Powerful Equipment.	Story Elaborate plots. Interesting characters.	Discovery Explore. Tinker. Experiment.

- Action（动作）-- Destruction（破坏）& Excitement（操作）
- Social（社交）-- Competition（竞技）& Community（社区）
- Mastery（技巧）-- Challenge（挑战）& Strategy（策略）
- Achievement（成就）-- Completion（收集）& Power（成长）
- Immersion（沉浸）-- Fantasy（奇幻，比如扮演）& Story（故事，比如剧情）
- Creativity（创造）-- Design（设计，比如组合和自定义游戏内容）& Discovery（探索）

加载中...

王者荣耀团队在探索一些新玩法时，也采取类似的模型对玩家的诉求进行分解，基于现在的玩法对诉求进行分析和评分，以此推导还有哪些未满足玩家的诉求，结合用户调研，对准备进行尝试的新玩法进行摸底研究。

例如，王者荣耀团队在调研中发现，PVE 玩法在约一半的活跃玩家中受到期待，特别是低段位、非竞技型玩家期待度更高。而根据玩家诉求模型进行分析，也可以发现，相比排位赛 10-20 分钟一局的游戏时长，PVE 玩法提供了更加短平快的时长模式，PVE 的技巧特色不再局限在排位赛的操作走位上，更多放在丰富的战术策略搭配上，而且整体 PVE 体验更强调玩家之间的合作互助和交流，提供大神带小白通关最高难度的空间，相比从前的核心对战模式，为玩家提供了非常差异化的诉求点。

基础诉求大类划分	细类划分	5V5对战	PVE组队闯关	
		核心感受：强压力的竞技对抗模式，有一定的操作及策略深度	核心感受：放松发泄效果的低压互助类模式，有一定的单局变化性和策略可能性。	
感官刺激	华丽强大		内容核心体验	在PVE模式中玩家一定有机会成长到异常强大的程度，并且可以肆意地虐杀电脑
	暴力破坏		内容体验	
	新颖猎奇			
	多人同屏			
故事扮演	与游戏故事接触		内容体验	玩家期待的第一期PVE内容一定是能够和目前游戏中的故事有所结合，故事内容丰富
	与游戏故事互动		内容体验	
	跨媒体访问游戏世界			
技巧磨练	精确类操作	内容体验（强）	内容体验	在PVE模式中的技巧特色将会更多的放在丰富的战术策略搭配上
	反应类操作	内容体验（强）		
	多样化解法			
	战术思考	内容体验（强）		
目标成就	线性成长	扩展系统（排位）	扩展系统	其它扩展系统将兼容提供PVE追求的成长及挑战目标
	平行收集			
	挑战成就	扩展系统（第一系统等）		
自由创作	自由探索			
	设计创造			
	分享展示			
群体交流	竞争对抗	内容核心体验	内容体验（强）	整体PVE体验会更加强调玩家间的合作互助与交流，提供大神带小白通关最高难度的空间
	合作互助	内容体验（弱）		
	局内交流			
	局外关系互动			

加载中...

第四种方法，习惯法。

让同理心成为我们的一种习惯，比如把观察用户、对用户行为和背后动机的敏感度，作为日常生活中时刻去关注的点。

曾经与张小龙共事过的同事，分享过一个有趣的小故事：大家一起开会，小龙会指着一位同事放在桌上的手机问道：「你为什么要把手机朝下，扣在桌面上？」

我们是不是都有类似经历，可能是怕手机屏幕的亮起干扰注意力，也或者是出于对自己隐私的保护，会不自觉把手机朝下放在桌上。但我们似乎对这个动作习以为常，从未去仔细琢磨我们为什么会这样做。

一个好的产品经理，能够观察用户不起眼的微小动作，喜欢揣测他人的动机，并验证自己是否猜对了，养成这样的习惯，可以提高自己对用户心理诉求的敏锐度。

即便不是讨论用户需求，我们在团队合作中，与上级的沟通中，在面试时，是否都能站在对方的立场，去想想对方需求什



么，同理心的应用，会为我们的职场和生活，同样带来很多好处。

总结

这节课，我们进入产品三步法——找、比、试中的「找」。在找需求的环节中，最重要的是把自己变成产品「小白」的能力，不仅需要变成「小白」，还能在不同的「小白」，以及「小白」的不同场景和角色中进行自由切换和深度思考。

如果你是天生的共情者，请好好珍惜你的天赋；如果没有天赋，我们也能够依靠静听法、忘我法、模型法、习惯法这四个方法来逐步培养自己对用户的感受力。

课后分享

用专业的心理学模型来帮助分析用户深层动机，我们只介绍了玩家行为动机模型，其实还有很多心理学社会学的书籍值得产品经理去阅读，比如《消费者行为学》、《乌合之众》、《定位》、《影响力》、《失控》等，都是大名鼎鼎的必修书单。

那么你还有哪些收藏书籍，在用户需求洞察方面对你有所启发呢？欢迎在留言区与大家分享。

悬念预告

今天我们谈了发现用户需求，那是不是对用户想要的，就要盲目追随、照单全收呢？在下节课以及【需求发现】模块尾声的



避坑指南中，我们还会教你如何跳出用户身份，站在产品角度消化需求，做出平衡与取舍。

欢迎继续收听《腾讯产品 18 讲》的第 4 讲《不断试错，校正需求》。

恭喜你又学完一节课，如果你觉得有收获，别忘了分享给更多的朋友，共同成长进步。

本文由 [Circle 阅读模式](#) 渲染生成，版权归原文所有