

附：避坑指南 | 腾讯产品经理本环节最容易踩的坑

你好，欢迎来到腾讯大学出品的《腾讯产品 18 讲》。

在产品三步法「找-比-试」的第一步「找」中，我们用了三节课来谈挖掘需求，介绍了产品经理需要具备的三种能力——感受力、进化力与预判力。

腾讯产品经理经常会说一句话：「对产品经理来说，想清楚做什么其实不是最难的，最难的是决定不做什么。」

所以在这套课里，我们不仅要告诉你我们成功经验的方法论，还会把我们的失败经历也剖析给你，让大家通过阅读这些避坑指南，少走弯路。

在【需求挖掘】模块，我们来聊一聊四种需要避免的坑。

避坑第一条，避免脱离用户场景的伪需求

在中国的移动支付大战中，「微信红包」一定是一个绕不过去的话题。



微信红包最初的提出者是腾讯的联合创始人张志东（Tony），在春节前夕，结合用户线下发红包的真实场景衍生出这个想法，而顺着这个想法的延伸，微信红包团队更是联想到每年正月初八腾讯「刷红包」的传统，老大们会在红包中随机放入不同金额的现金，同事们拆开红包时总有一种期待感，抢完红包后还会相互比较、调侃，从而产生话题。

听到这里，你一定也能想到，微信红包最开始独特的「拼手气红包」玩法，也就是这样应运而生的。所以，从用户真实的场景中去挖掘需求是非常重要的点。

但如果需求的缘起不是来自用户，我们往往就需要提高警惕了，因为此时很有可能是产品经理自己想当然虚构了用户场景，忽略了一些现实问题，从而产生了伪需求。

就连有过成功战绩的微信红包团队，也免不了犯过类似的错误。在做完微信红包项目，并获得一定成功之后，团队内部就商量着，是不是可以借鉴红包的成功经验，挖掘出用户的另一种场景——用户之间送钱能成，那送礼物是不是也能成呢？

于是红包团队策划出一种「送心意」的新的产品形式，也是类似送红包的方式，只是红包里包的不是钱，而是支持用户给朋友送一份礼品。第一期接入的是哈根达斯，可以给朋友送一张冰淇淋券。当时还正恰逢中秋节，红包团队对接了很多月饼厂商，从中精挑细选一些优质月饼，作为商品的接入，花费了很多的心思和功夫。

然而这件事情做完之后，团队遗憾地发现「送礼物」并没有复制「送红包」的成功，从数据上看，中秋节那几天送月饼的量

确实稍微上来一点，但过了中秋，数据很快跌落并且再也起不来了。

后来，团队认真复盘和分析了这个案例，发现当时需求的缘起更多是站在自身平台的角度，跟用户真实的使用场景有些脱节。首先，送礼物这件事情并不是一个高频事件；其次，送礼物不像送红包，接收人可以基本无门槛地使用红包里的现金，但接受礼物券则需要兑换，看起来像是送人礼物，却无形中增加了他人的「麻烦」；无论是送礼人还是收礼人，使用意愿就可想而知了。

所以，当需求的出发点来自平台自身时，产品经理一定要提高警惕，我们往往会被自身平台的诉求蒙蔽了双眼，忽视了用户在真实场景中产生的问题。

避坑第二条，避免想要满足所有用户的「野心」

「Less is More」、「大道至简」，无论是东方还是西方，崇尚简洁的产品哲学一直贯穿古今。然而要真正做到这个「简」字却非常不容易，因为人都是有欲望的，产品经理也不例外，我们内心最深处都渴望产品能面向更多用户，能覆盖更多场景，能发挥更大影响力。

然而往往就是这种渴望更多的「野心」，让我们在做产品设计的时候变得不够极致，兼顾多方，无法准确击中撬动用户的那个吸引点。

即便是腾讯游戏的明星团队——天美工作室，也在这上面「栽过跟头」。王者荣耀曾经出过一款英雄名叫「米莱迪」，团队

设计之初就期望能够满足大众用户的目标，希望绝大多数用户都能喜欢上这个英雄。然后英雄上线后，却发现事与愿违，这个新英雄对新老玩家来说，活跃提升效果都不符合预期。

当团队去调研访谈用户，进行复盘分析的时候，才发现这个英雄没有一个非常清晰的受众定位，为了迎合大众而做了多方兼容。比如为了适应那些不怎么会玩的手残党或新手玩家，英雄的操作设计得非常简单，这让天性喜欢挑战难度、喜欢秀操作的男性玩家觉得英雄的玩法上限有点低。

王者团战的推线能力是非常重要的，所以米莱迪也被设计成一个推进型英雄，她是一个机械师，可以召唤出很多的小宠物，来帮助她实现推塔能力，然而机械师的皮肤形象又无法获得女性用户的喜欢。

所以这款期望满足大多数用户的英雄，最终无法获得任何一类用户的认可。

后来王者团队也对角色与玩法如何准确锁定目标用户做了很多非常细致的研究。比如通过数据发现，游戏中 18 岁以下的用户，有很高比例会选择刺客这个职业，所以当产品经理针对 18 岁以下用户设计英雄的时候，会更偏重往刺客方向去考虑，能秀操作，输出伤害很高，比较符合年轻用户追寻刺激的心理诉求。而女性用户特别偏爱法师职业，像比较成功的英雄貂蝉，就较为精准地命中了女性目标玩家，外观形象漂亮，核心玩法是在大招中频繁位移和释放技能，就像一个舞姬在跳舞一样，机制与操作简单也给女性玩家上手提供了保障。

所以我们真的不用那么「贪心」，找准你的目标用户，凸显那些能吸引他们的核心点，产品才有可能被用户买单。

避坑第三条，避免盲目追随用户反馈

在《感受用户，找到需求》这节课中，我们讲到产品经理一定要去聆听用户的声音，培养对用户的感受力。然而这里会有一个思维陷阱，很多新人产品经理会把「用户反馈」等同于「产品需求」——用户说的就是「真理」，一定要照单全收，落地执行。

殊不知没有被思考消化过的用户反馈，不仅无法成为有价值的产品需求，还可能会打乱团队正常规划的节奏，把产品迭代引入歧途。

盲目追随用户反馈而产生的失误，往往体现在以下两个方面，也是新人产品经理比较容易犯错误的地方：

第一个方面，没弄清楚用户反馈是否来自产品核心群体或场景

我们仅仅是记录用户反馈，认为这是来自用户的心声，理应去寻找对应的解决方案；然而这是一个大众需求，还是一个小众需求，是我们首先最应该思考的一个问题。

QQ 团队的一位新人产品经理就提到，曾经有用户反馈在 2000 人的游戏大群里开黑，对其他用户有比较多的骚扰，所以这位产品经理就提出，我们能不能在群里做一个功能，可以支持用户开很多的语音小房间，来实现这个场景。

这是一个用户需求吗？当然是；但这个功能值得做吗？我们就要打一个问号。

QQ 团队的产品 Leader 是这样帮助这位新产品经理梳理思路的：

首先，一个 2000 人的大群，在整个 QQ 群体系内，能占到多大的比例？其实一想就能发现，这种超级大群本身就是非常少量的；

其次，QQ 群用户里又有多少是有开黑诉求的用户呢？这依然是一个小众比例；

再次，如果真的是有几个人想一起开黑，他们单独拉一个群聊开启语音模式，就可以满足；真的需要在群里做一个独立语音小房间的功能吗？这个功能是不是会对老用户造成理解成本，是不是会让新用户增加学习成本？这样做真的值得吗？

所以，经过这一系列的审视，你很快就能发现，用户需求与产品需求之间的横沟。任何需求都有它的价值，但如果为了一个小众需求，对应一个比较复杂的解决方案，它的投入产出比太低，就导致一个用户需求也可能无法转化成一个产品需求。

第二个方面，用户提出的解决方案不一定是最佳解决方案

在用户反馈中，我们还经常遇到一类热心用户，他们不仅向我们反馈问题，还可能直接向我们提出解决方案。

比如微信团队曾经就遇到过一个很有意思的案例，很多用户向他们反馈，打车或在一些小商户店里完成支付以后，发现自己的行李落在出租车上了，或者有东西遗失在商户的店里了，用户这个时候往往会特别着急，但又联系不到司机或店家，遇到这种情况，用户就想到了微信，他们想找到那个收款人，希望微信支付能够直接提供收款方的姓名和电话，这样就可以直接联系，找回遗失的东西。

虽然用户在面对问题的时候，直接提出了解决方案，但平台方在收到这个解决方案的时候，却不能一味遵从用户。因为作为平台方，我们也有保护商家或收款人隐私信息的义务，如果我们直接把联系方式给到用户，虽然能够帮助用户快速联系对方，找回遗失物品，但却让收款方的信息被泄漏，给收款方带来不安全和不信任感。

而且这里面还会存在不安全因素：比如说我是一个出租车司机，你在我的车上丢了东西，你如果可以随时给我打电话，那对于司机而言，其实可能是一种骚扰。

用户背后真实的诉求，就是想要把东西找回来，而索要手机号只是他自己提的一个解决方案，但却并不适合。于是产品经理们做了一个特性，就是在用户付款账单的详情页上，会看到一个联系收款方的入口，用户在里面留言以后，会通过消息触达到收款方，然后他们就可以选择主动跟用户联系。

你可能会担心司机要是不联系用户怎么办？但产品经理们发现上线这个功能后，其实大部分司机都会主动去联系用户，把东西送回来。而且，后来微信支付团队还进一步进行了迭代，乘

客可以在不获取司机电话的情况下，通过中转电话联系到司机，满足用户情况紧急的场景。

这样，既解决了用户找回遗失物的问题，又不至于让收款方的隐私信息被平台透露。所以用户提出的解决方案，我们一定要克服依赖的惰性，思考用户背后的真实诉求，评估方案的合理性。

避坑第四条，避免短视或竞争扭曲产品自生长

我们经常说产品经理就像一款产品的爹妈，「怀胎十月」，将它孕育出来，还要不断迭代，助力它成长。

而在这个过程中，我们比较容易受到短期 KPI 的干扰，如果没有一颗坚定的心，很容易成为「焦虑的父母」，扭曲了产品长远的自生长。

比如当年的腾讯微博，最初以评论量作为 KPI，直接与 QQ 的说说打通，虽然发表量级确实起来了，然而却脱离了用户的真实需求，造成虚假繁荣，没有把产品核心的用户价值打造出来。

除了不合理的短期 KPI，我们还很容易受到竞品的干扰。几年前，微信支付刚开始起步时，团队就收到很多声音，建议要向竞品看齐，比如很多金融、理财服务都是用户非常需要的，应该往这个方向着力发展。然而微信支付团队并没有选择门槛很高、基础不足的金融领域，而是在微信体系内，以更贴近 C 端用户诉求的红包、钱包等优势场景作为切入口。

虽然当时没有听取大多数人的声音，但并不意味着团队放弃了这块市场。当微信支付发展到今天，已经有足够的基础与条件后，金融领域成为顺理成章的发力方向。

所以产品的发展是需要历程的，就像跑马拉松，不是一蹴而就的，而是在产品自身的方向与赛道中不断前行，积累而成的。也许未来的方向，同样也在我们的目标范围内，但由于当前产品的发展阶段不适合大跃进时，我们就需要聚焦产品的阶段性目标，保持自身的理性与克制。

总结

总结一下，今天，我们通过很多正反面案例，让大家对需求挖掘中的「雷区」提高警惕——脱离用户真实场景的伪需求、想要满足所有用户的野心、盲目追随用户反馈、因短视和竞争扭曲产品的长线健康发展。

课后分享

这四类产品新人最容易犯的错误，你也有经历吗？你对哪一点感受最深？也有一些挫折经历与我们分享吗？欢迎在评论区说出你的故事。

悬念预告

到这里，产品三步法——找、比、试中的第一环节「找准用户需求」，就讲完了。在这个环节中，我们认为，对用户的深度「感受力」、校对需求不断试错的「进化力」、洞察趋势捕获创新的「预判力」，是产品经理最需要具备的三种素质。



接下来的课程，我们会进入「比」的环节。你可以学到，找准用户需求后，我们如何对比市场，思考当前的市场环境和自身的优劣势，从而制定出合理的产品策略。

欢迎继续收听《腾讯产品 18 讲》的第 6 讲《分析行业竞争格局》。

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

