

## 第 6 章

# 产品经理的自我修养

一个生态系统，有了云和雨、河流、动植物、太阳之后，看似完整了，可我们忽略了它们的根基，那就是大地。

第 6 章 产品经理的自我修养 .....	281
6.1 爱生活，才会爱产品 .....	283
我总是跟门过不去.....	283
乱谈餐馆的菜单.....	285
用户创意无限 .....	286
6.2 有理想，就不会变咸鱼 .....	287
成功在自己手中.....	288
个人品牌建设 .....	289
个人名片设计实例.....	290
我的理想之路 .....	291
6.3 会思考，活到老学到老 .....	292
学校里没教的东西.....	293
只有方法，没有答案.....	295
好好学习，天天向上.....	296
6.4 能沟通，在什么山头唱什么歌 .....	297
我的沟通理念 .....	299
职场中的点对点沟通.....	300
职场中的群体沟通.....	301
“土老板”破冰必杀技.....	302
6.5 产品经理主义 .....	303
好电影是怎么做出来的.....	304
产品经理看“春晚” .....	306
无可救药的职业病.....	307
解决问题的通用思路.....	309
人人都是产品经理.....	313

在第2~5章里，我和大家分享了自己做产品经理三年来做过哪些事情，总结成四个词就是：需求、项目、团队、战略。而我也反复说到，产品经理要做的事情还远远不止这些，只是因为时间太短，我还没能充分地体会。但，对于一个产品经理来说，抛开各种技能，有些底层的素质总是必须的，所以这一章，我模仿了一本名著的书名——《演员的自我修养》，叫做“产品经理的自我修养”。

我试着总结出了四大修养，分别是：爱生活、有理想、会思考、能沟通。这四节，谈到了四个方面，它们也有递进的关系：

爱生活让我们充满动力；

有理想让我们目标明确；

会思考让我们方法得当；

能沟通让我们团结前进。

最先需要的修养就是热爱生活，因为“爱生活，才会爱产品”，这其实是一种心态的修炼。爱生活并不难，因为生活的点点滴滴中本来就充满着可爱的东西，而且“用户创意无限”，处处都是我们设计产品的思路源泉。而有了爱生活的心态，我们会发现身边的人和事愈发可爱。

心态好了，也不要无欲无求，毕竟我们都是年轻人，接下来几十年总得做点什么，与其漫无目的地走一步看一步，最后回顾一生发现没什么值得骄傲的，不如找到我可以做一辈子的事——理想。这节里谈到了“个人品牌建设”和“我的理想之路”，我想告诉大家“有理想，就不会变咸鱼”。

接下来，努力做到“会思考，活到老学到老”。思考能力、学习能力，是“学校里没教的东西”，我们的教育告诉了我们太多问题的答案，却忘了生活中很多问题是“只有方法，没有答案”的。只会做不会想，我们最终只能沦为一个工具——作为一个有理想的人，这点显然是不可接受的。

最后，我们要“能沟通，在什么山头唱什么歌”。从“我的沟通哲学”谈起，说明我们不能活在自己的世界里。个人觉得，在任何价值链里，与人沟通的事情都要比与机器沟通要复杂，也更有挑战。能沟通的话，就算不做产品经理，对个人发展也有很大好处。

而本章的结尾，也是全书的结尾，我提出了“产品经理主义”这个概念，尝试从产品经理的角度给出一些“解决问题的通用思路”。如果人人都了解了这个思路，那么都会患上“无可救药的职业病”，从而就“人人都是产品经理”了。

## 6.1 爱生活，才会爱产品

每个人身边都有很多整天皱着眉头不开心的人，他们说不想上学、工作无聊、社会不公、朋友不好……而这样的抱怨对任何事情都没有帮助。所以我们不妨时刻微笑，像孩子一样好奇地观察这个世界。一个人只有拥有了积极、乐观、向上的人生态度，内心才会有爱，才会去积极发现生活中的美，才会有好奇心和创造力，才会愿意研究生活中的产品，才会爱上做产品这样一件改变世界的事情。

### 我总是跟门过不去

我很幸运，身边有很多热爱生活的人。和他们在一起的时候，我时刻都觉得很开心，下面来说说我们的故事，也是有关各种“门”的设计点滴。

2009年初的时候，小明和大毛去公司附近一家叫“牛家e族”的餐厅吃晚饭。刚走到门口，小明兴奋地就大叫起来：

“你发现没有，这个门是斜着的！”

“是啊，有意思！”大毛马上拿出手机拍了下面的这张不太清晰的图片，如图 6-1 所示。



图 6-1 杭州“牛家e族”餐厅的斜门

然后，这顿饭就围绕着这个门展开了话题……

“这个门不是正对着马路开，而是斜着开的。它正好对着点餐台，而不是对着任何座位，这样就没有人在吃饭的时候会因为被进出的人参观而不爽。”

“而且门直接对着柜台，很顺畅。”

“这样的斜门对于行人还有分流的作用，下班的时候人行道上人多啊，行人走着走着就被挤进去了。”

“哈哈，太扯了吧，不过，倒是可能有风水方面的考虑。”

“嗯，你有没有觉得，这个一顿饭十几块钱的吃快餐地方，从门外看装修太高档了。我以前一个人路过，会感觉里面比较贵而不进去吃。”

“是的，我觉得这种设计对于新客户不是很友好，但是对老客户就很友好，老客户会觉得又便宜环境又不错，所以以后会常来。再想一步，装修一般但饭菜很贵的风格就比较适合重视新客户的场景，一锤子买卖，把人吸引进来就成功了，比如风景区；而这家的风格适合在商业区、写字楼附近。事实确实如此，同事中只要有人去过，就会帮着宣传，口碑效应很强。”

……

于是，那顿饭让大毛印象深刻，事后在多次分享的时候，也与大家分享这个门的设计，客观上倒是帮那家店做了很多次免费广告。

还是2009年，有一次同事们去横店影视城玩，又碰到了一个引起大家讨论的门。

图6-2是秦王宫的入口，很宽敞，有气势，但是出口故意设计得弯弯绕绕增加长度，两边都是纪念品商店，完了还不过瘾，最终出去的地方还弄个旋转门限流，让大家慢慢地走。于是我们开始讨论了：



图6-2 横店影视城秦王宫的入口

“入口和出口差别好大啊，呵呵。”

“进来当然要尽量顺畅了，和网站吸引用户注册一样，出去就没那么简单了，总得在你身上榨点油水吧。”

.....

我一个人的时候，也会想很多生活的细节，似乎总是跟门过不去。比如说晚上回家进门，里面黑黢黢一片，开关在门边还好，如果在里面就麻烦了，看到过有设计把“门把手与灯的开关联动”或“转钥匙与灯的开关联动”，是个思路，只不过我们要权衡成本与收益……

## 乱谈餐馆的菜单

同学们经常去餐馆吃饭，每次点菜的过程似乎都很痛苦。而痛苦的根源之一就是菜单，看起来琳琅满目，却不知道从哪里下手，好比图 6-3。所以，每当一群产品经理出去吃饭的时候，总会讨论菜单的话题。这次说说，如果一个产品经理来做菜单，会搞出哪些花样。



图 6-3 某餐馆的菜单

一开始要做的，就是分析战略层的商业目标与用户目标。这家餐厅市场定位如何、餐厅地点在哪里、主打哪部分用户、价位如何……举些例子，餐厅的商业目标不一定是赚钱，比如有些单位的食堂；菜单不一定要精美，比如路边小店，只要干净就行。想清楚这些，才能继续往下分析。

好，我们假设这家餐厅是一个最普通的餐厅，杭帮菜，周围有不少写字楼和学校，人均价位 50 块上下浮动，目标人群是附近的白领、学生等，比较广泛。这样的餐厅你一定去过很多家，没什么特色，一本菜单打天下。之前我们提到过产品的版本细分，不妨这次就聊聊菜单的版本细分。

我们可以针对特定人群细分版本：比如情侣来了、一群朋友来了，就应该拿出不同的菜单。“情侣菜单”上的菜，名字可以起得暧昧一点，“一心一意”、“天长地久”、“爱你在心口难开”等都可以。我想，男主角会感谢你的，而这个时候，那个男人对价格已经不敏感了，他也许会拉着身边的女人一边看菜单一边乐——商业目标与用户目标完美的结合！

我们也可以针对特定时间、事件细分版本：比如每年6月，大学生的散伙饭。这时候推出“我们毕业了菜单”，融入一些不舍、一些祝福、一些无奈。再如公司里的庆功宴、老朋友归来的接风宴，都可以预先打包好特定的菜品，减少点菜的难度。

还有很多有趣的地方，比如各种菜类的顺序、配图与否、配图的方式、标价的方式、其他信息放多少等，都可以去想。我觉得餐厅里，乃至这个社会挺缺产品经理和设计师的。说到底，还是缺少热爱生活的人，这是我们的机会。

当然，在商业环境中，我们始终要考虑成本，上面说到的都不错，但是额外付出的成本值得么？这也是为什么我没扯到电子菜单的原因，幻想一下，电子菜单多好啊，配合一套系统，可以自动收集客户数据，什么时候来的，吃了多久，几男几女，点了哪些菜，等等。后续可以统计每个菜被点的次数，分析其与价格、季节等因素的关系。再加上客户评价的过程，可以做出各种菜的个性化推荐系统。关键是还可以排序，比如老板请客，你就按价格从高到低排；自己去吃，就按食客“好评”的次数排。点了一个菜以后，菜单会告诉你“吃过这个菜的人还喜欢”……好了，醒醒，这一节结束了。

## 用户创意无限

当产品经理们作为用户，在用其他产品的时候，也会很用心。经常的，我们发现自己产品的用户们也很热爱生活，要不我怎么老说“人人都是产品经理”呢，这个世界就是因为有了这么多有爱的人而变得越来越可爱。

看看用户的几个精彩创意吧。

### 例1：MSN的“签名+显示为脱机+联机”组合拳。

写一句话做MSN的签名，然后不停地上线、显示为脱机、上线……就可以借MSN在电脑桌面右下角的系统浮出，让好友们不断看到。

常见用法1：剧透。

比如我刚看完《风声》，在别人还没看时，就写一句：张涵予和周迅都是咱的人……再不停地上啊下啊的，是不是很恶毒？

常见用法2：表白或求婚。

网上看来的，摘录一下：“……当天下午就把 MSN 签名改成‘今天我求婚，大家帮我发短信：夏某，嫁给刘××吧，时间 19 点整’……果然，立马就有不少人开始在 MSN 上打听这事，真是一呼百应，有号令三军之势！……下班以后我们几个都留下观战，埋伏在公司门口，我还特意借了公司的 DC 准备抓拍精彩瞬间……那边夏某的手机开始一通狂响，吼吼……我们都知道是 MSN 求婚志愿团的短信到了，OMG，那手机，那是足足响了五分多钟……”咳咳，MSN 的设计师们看了恐怕也傻掉了吧。

衍生用法：好友比较多的同学一直在琢磨这事儿，写上“广告位招租”，然后说明我的几百个好友都是 IT 精英，消费能力强，每天上班时间必在线，打个相关产品的广告，比如啥新奇特的电子产品，来回上下三次，就相当于精准投放了几百人的广告，很实在的。

### 例 2：Windows 的回收站当文件夹。

这是前段时间看到一个同事的用法，当场惊呆。说是为了保持桌面整洁，所以把常用的文件都先放到桌面，然后删进回收站，要用的时候恢复一下。

我问他：“不怕麻烦啊？”

他回答：“习惯了……”

习惯真可怕，我有帮别人电脑清空回收站的习惯……

其实生活中还有很多类似的例子，不按照设计者的本意使用产品，比如微波炉，把毛巾沾湿了放进去转一分钟，就可以洗脸了，宅人必学……

最后我们绕回来一下，自己的产品碰到这种事情，作为产品经理应该怎么办呢？我觉得不妨就从了吧，甚至可以将错就错地把这个功能发展下去，只要不要和产品的大战略冲突，毕竟用户最大，这也算一个另类的 UGC<sup>1</sup>的方式了。

热爱生活的人时刻充满激情、能量和创意。可是，有趣的事情那么多，到底哪盘才是我的菜？于是，我们必须找到自己真正想要的——理想。

## 6.2 有理想，就不会变成咸鱼

“人要是没有理想，和咸鱼有什么区别！”——周星驰。

终极问题，人为什么要有理想？

---

1 UGC: Users Generate Content, 用户产生内容。



上一章我们谈到，由价值观、使命和愿景这些东西推导出的战略，是公司与产品的灵魂，而理想，就是一个人的灵魂。我觉得一个人与一家公司一样，最重要的，做事应该是内驱而不是外驱的。内驱的人是鲜活的，外驱的人更像是一个物化的工具，只会接受任务，成为别人实现理想的工具。小学老师教的“不是要我学，而是我要学”，是同样的道理。而内驱的动力，就是理想，就是你想到达的“彼岸”。对热爱生活的人来说，理想显得尤为重要——没有目标，没有方向，不知道自己想成为什么样的人，那么热情满满地做事是为了什么？事情永远做不完，怎么知道该做哪件？到处横冲直撞，怎么知道是不是在向“前”走？

我是个喜欢胡思乱想的人，所以没有理想指引是件很麻烦的事。直到近两年，我的理想终于渐渐清晰，这也得益于做产品经理给我思维上的锻炼，让我习惯于凡事追根溯源，要想清楚为什么之后才开始动手做。

追溯到最根本，我可能还是想改变世界的，认同“你存在于世的价值就是世界有你和没你的区别”。但随着个人的成长，我越来越意识到一个人的能力极其有限，能改变的东西很少，所以我换了一个思路：改变世界不一定要亲手去做，我可以“尽可能地去了解世界，然后告诉更多的人”，于是人群的整体素质高了，大家可以一起去更多地改变世界。接下来，思路清晰了，目的已定，我就可以套用设计产品的思路去设计人生，理想落地成目标与奋斗方向：做老师，以及多年以后可能的培训机构，而与大家分享的话题，正好可以是产品经理做事的思路与方法。

## 成功在自己手中

扪心自问，公司的愿景、老板的理想、家人的期望，这些难道都直接拿过来当作自己的理想么？虽然有可能在思考一番之后，最终的答案正好就是公司想做的那件事，或者家人幸福，但这只能说你很幸运。我们必须经过这样一个思考的过程，才能知道自己到底想要什么。

有明确理想的人，会过得很开心，也会很让别人敬佩和羡慕。一个人活着的终极目的是获得内心的安宁，我的理解是：做事可以 follow your heart，感觉这辈子过得不后悔。只要为理想努力过、付出过，在通往理想的路上不停地走，最终是否走到已经不重要。所以，我觉得有理想的人，本质上还是为了自己。

因为我们不是“为别人活”，所以个人是否成功、是否幸福，都应该取决于自己，而不是取决于外界的评价。我们的理想可以是事业成功，可以是家庭幸福，也可以是平淡地过一辈子，甚至是“今朝有酒今朝醉”，具体是什么，由你的价值观驱动，并且可大可小可以变，不过最好不要乱变，理想乱变会不利于实现，因为实现它需要很多的积累。关键是，这个理想真的是此时此刻自己内心认可的，那么你就是个内驱的、

有理想的人。

但是，凡事就怕一个但是。

理想是“想做的事”，现实是“要做的事”和“能做的事”，理想和现实总是有差距的，这也是我们一生最大的问题。只有理想没有现实是空想，只有现实没有理想是傻做，所以，我们其实一直在把理想和现实从两边往中间凑，努力改变环境、锻炼自己能做“想做的事”，也努力说服自己想“要做的事”和“能做的事”。

热爱生活，可以帮助你“把‘要做的事’变成‘想做的事’”。学会思考，不断提升自己能力，可以把“要做的事”变成“能做的事”。寻找理想，就是把“要做的事”、“能做的事”都整合成“想做的事”。我们不断努力扩大“想做、要做、能做”三者的重合部分，这就是你的理想，也是你的核心竞争力，别人学不来的。

## 个人品牌建设

刚才说到了现实，为了不傻做，所以我一直在想，我能给公司留下什么？又能给自己留下什么？也就是说，“要做的事”必须为自己的理想做出贡献。

若干年后，我必然不会再做现在这些事情，那么公司里是否还有我存在过的影子？我很想留下点东西，所以我很实在地去主动建立一些流程，把它们画出来，图里写上自己的名字；主动去管理文档，建立产品经理们可以用的文档模板库，比如 BRD、PRD 等，多年以后，很可能大家还在用，而很多文档里都有我留下的痕迹……这样我的小目的就达到了。

好了，更深层的，那我又能给自己留下什么？先说个小故事。

山 A 和山 B 上的寺庙里各住着和尚 x 和 y 负责打水，他们每天都会在山下的小河边碰到。几个月以后，x 发现 y 好几天没来了，于是很担心地去探望，发现 y 已经利用这几个月的时间在寺庙里打好了一口井。

我觉得每个人都应该打一口属于自己的井，这样就不用再担心河水的涨落。但打井并不只是为了自己，它在客观上会双向加速公司和个人的成长。

“只有个人在成长”是没逻辑的：公司不是学校，员工是拿钱的不是付钱的，所以心态上就不能只抱着学习的态度做事，况且，没有为公司的实战，光靠理论如何进步？另一方面，“只有公司在成长”也是没道理的：员工不是机器人，如果只做事不成长，那么公司就没法享受员工成长的附加值，长远来看也是一件很不划算的事。

于是我找到了很简单的打井方式——写，坚持写。有了工作实战的体会与心得，我才有东西可写；写出来，与大家讨论，我才能提高，以便更好地工作。这样，工作与个

人的成长，互相促进了，非常和谐。而打井的过程本身，慢慢积累，可以形成自己的职业保障。有一次培训的时候老师说：“就业保障会降低一个人的竞争力，职业保障可以提高竞争力，假设有一天，公司突然不需要你了，这时候你不用去找工作，而是有一堆公司马上排着队请你去，这才是真正的保障。”多年以后这应该就是“个人品牌”吧。

跳出来，其实打井的过程重于结果，最后的那口井，是自然而然地水到渠成。如果把自己的一生也看成一个产品的话，也许同学们更可以把产品品牌建设的招数用到个人品牌建设上来，其实都是一样的：设计、市场、销售、运营、推广……

个人名片设计实例

为了理想，我需要不断地强化个人品牌，而个人品牌的建设需要通过一系列产品来实现，比如统一的行为风格、视觉风格。而最简单的，就是个人名片的设计了。所以，这节谈谈这个小产品的设计实例，一方面是分享从最小处着手实现理想的一个小故事，另一方面也能在名片的设计过程中，再分享一下做产品的通用思路。

如此一个小小的个人产品，对应着最轻量级的文档（全程只有一个简单的思维导图），而产出物——名片，如图 6-4、图 6-5 所示。



图 6-4 我的名片，正面



图 6-5 我的名片，反面

说说设计思路。按照产品设计的几个层次，从“战略层”开始。问题的提出——“我想多交朋友，就要到处发名片，但很多私人场合不想用公司名片。”所以“名片”这个产品，需要版本细分，于是决定做“个人名片”。

**用户需求：**通过个人名片展现个人特色，具体为3点。

- ▶ **真实感：**公司名片把人符号化，而个人名片通过爱好、经历、专长，展现出有血有肉的人。
- ▶ **亲切感：**公司名片适合商务场合把对方当客户，而个人名片把对方当朋友。
- ▶ **专业感：**由名片做介质，推导出“我设计产品很靠谱”。

此外，我不是那种自来熟的人，所以与陌生人破冰会有困难，有个道具会好很多。可以假想一下台词：“你好，我是××，这是我的个人名片……不给你公司名片是因为……反面是我的关键词……”

对这个产品，自己是设计师又是用户，所以给自己提起需求来都是归纳好的，真实产品的用户可不会帮你想这么多，需要通过需求分析，才能得到如下的产品需求。这时候主要考虑“范围层”和“结构层”，名片需要哪些元素，之间是什么关系。

**正面：**我是谁，在哪儿做什么，怎么联系。

**反面：**标签云（Tag Cloud）是设计理念的集中体现，大中小三级字号，突出轻松的关键词——兴趣爱好，因为给名片的人都是初次相识，方便迅速找到话题，同时标签云的设计不失“业内人事”的味道。

之后，就要考虑“框架层”与“表现层”，我找了好朋友小敏帮忙（做这行的好处就是有很多能亲自做各种设计的朋友）。实施过程很顺利，只小改了一次就定稿了，最后在淘宝上找了一位卖家印刷，这个产品就此诞生。

## 我的理想之路

本节的最后，谈谈我的理想之路，这段比较自恋，时间紧的读者可以跳过，直接到第6.3节的“会思考，活到老学到老”。

我在这两年对外宣称找到自己的理想之后，紧接着就开始了自己的理想之路。有了“做老师”这个指导思想，其他一切都是手段都是为它服务的，我自己有一个个人规划的文档，比较细致地设计了最近三五年想做的事情，聚焦到2009年，定义为“三个一工程”。

简单地说，就是我通过工作，不断地提升自己的实战能力，把做产品经理的过程中学到的东西作为教学的内容，通过“三位一体”的渠道输出。“一本书”大家已经

在第5章最后一节里看过它的来龙去脉了，下面简单说说“一个站”和“一门课”。

一个站：iamsujie 的产品设计。

工作的过程中，我越来越感觉到产品经理可以学到的东西很多，而需要学的东西更多。各种知识技能多了以后，就会感到难以驾驭，所以需要不停地记录点点滴滴，然后思考、提炼，融入自己的知识体系，并经常与前辈同行交流，而博客就是这样——一个载体。

一门课：成功的产品经理<sup>2</sup>。

与社会上同名的公开课不同，我的“成功的产品经理”是面向创业型团队的，特别是互联网、软件行业。从2008年开始，我尝试在朋友的公司、公司里的小团队里做分享。到了2009年春，很幸运，公司正式启动了内训师的项目，所以我义无反顾地参与到这个项目中去。当然，我希望将来有机会做成公开课，和你面对面的交流。

## 6.3 会思考，活到老学到老

爱生活、有理想的产品经理，就像加满了油、找准了方向的汽车，充满了希望。可是，我们在行驶的过程中往往不得要领。产品经理是一个对思维能力、学习能力要求很高的角色，每个人都需要补课。

我与本书的绝大多数读者一样，经历了十几年的中国式教育，在读书的最后几年，甚至工作后，我才渐渐意识到这种教育有很大的局限性。在这里，我不去详述西方教育与中国式教育的区别，但他们有不同，就说明了互相有值得借鉴的地方，我们不妨尽量找机会扩展一下思路，了解一下教育的本质，以便激发自己思考与学习的能力。

“教育”一词在现代英语中是“education”，源于拉丁文“educare”。“educare”是个名词，它是从动词“educere”转换来的。而“educere”是由前缀“e”与词根“ducare”合成的。前缀“e”有“出”的意思，词根“ducare”则为“引导”，二者合起来就是“引出”，意思就是采用一定的手段，把某种本来就潜藏于人身上的东西引导出来，从一种潜质转变为现实。

---

2 这个想法的产生，是因为现在的大多数培训都是收费很高的咨询公司在做，参加的也都是大公司，面对创业公司、“作坊”团队的培训业务市场似乎还没有充分开发，比如创业公司的项目管理、产品管理等。现有的培训一是太贵上不起，一般来说一个人参加一次两天的公开课，光培训费用就得3000块左右，还不算来回路费食宿；二是太难用不上，动则这个流程那个认证，小团队完全没有能力，也没有必要照搬。中小企业需要很实战的，拿来就能用、就能解决问题的，有时候甚至是不规范的做法，但他们苦于无人指点。2008年很火的一本书，阿朱的《走出软件作坊》似乎也印证了这一点。

所以说,“教”是为了“不教”,是为了激发其自我反思、自我管理的能力,当开户一个人的心智之后,他就可以自我发展,成为一个独立的人。还记得第 1.2 节“你已是产品经理”中米开朗基罗唤醒沉睡在大理石中的雕像的故事么,我们所经历的教育,似乎缺少了“引出”,而过多地赋予了“雕琢”的感觉。特别是学校教育,为了特定的目的,总想把一个人从石头雕刻成一件有用的工具。出发点的不同,使得我们经历的学校教育缺少了很多关键的内容,下面谈谈我的体会。

## 学校里没教的东西

个人认为,学校教育,扩大至家庭教育、社会教育等一切教育,都不应该把人教成工具,而是使之成人。那么,我们教育的欠缺主要表现在以下几个方面,而这几个方面,对于产品经理来说都是致命的。

### 第一,教知识不教思维。

学校教育很少告诉你学习某门课程的好处及原因,它在历史上是为了解决什么问题而产生的,来龙去脉是怎样,而是一上来就教你一些莫名其妙的技能和方法。如果把人脑比喻成电脑,那么应该更像 CPU,而不是硬盘。只教知识不教思维,会让我们只知道“怎么做?”,能很好地执行、完成任务,但不会去想“应该做什么?”“为什么要做?”等问题。

这种教育好比练武功只教招式,却不练内功。熟悉武侠小说的同学都知道,这样的人一定难成高手,最多是个江湖卖艺的。《天龙八部》里的鸠摩智,靠一个小无相功催动少林七十二绝技,杀遍群僧,在讲求实际效果的工作中,这样很实用,当然我没让你学鸠摩智的人品……思维方法是内功,内功好了,再辅以某学科的知识“招式”,自然威力无穷。

作为产品经理,在工作中常见的任务就是在海量的信息中,通过结构化的思维发现为题所在,一开始往往是连要做什么都不知道,更加不知道应该用什么方法和工具了。

### 第二,教解题不教选题。

由于我们被教得不怎么会思考,所以习惯于“被选择”,比如我们从小就认定小学要好好读书,才能上重点中学,中学要好好读书,才能上重点大学,试问有谁想过背后的目的为什么?把原本应该由我们自己思考并作出选择的问题,直接拿出作为一种事实灌输给我们,然后,我们只要知道该怎么做就行了。

解题式的教育,会告诉你现有的条件和目标,所以你要做的就是应用学会的各种工具与方法,直接寻找解决方案。整个过程少了执行前的选择过程,被安排好一年又

一年的课程表、作业、考试……你会考虑这个礼拜放弃哪门课的作业么？你有规划过这学期的考试，哪门考90分，哪门考60分么？

这些才是产品经理常做的事，工作中要做的事情往往是这样，追求“性价比”而不是“完美”！产品经理要解决的问题并不是已经摆在面前，而是需要你去选择的，学会发现问题之后，必然又会发现问题多到你无法全部解决，这就需要决策与判断，意味着放弃。需求采集、需求分析、需求筛选工作，做的就是这样的事情。

### 第三，教努力不教取巧。

如果我们愿意做一个优质的工具，那么“服从命令，努力执行特定的任务”是很好的特质，但问题是，我们是产品经理。

“只要功夫深，铁杵磨成针”，也有其适用场景，我自己分析下来，“资源可控”是必要条件，这个前提害死人。现实中很多事情是不可控的，或者说不是你一个人可控的，这就意味着需要合作与沟通，而不是单纯的努力。在学校里我们习惯去做很多已经有答案的问题，要记住做这件事的目的不是解这道题，而是练习解题的方法，最终能解没有答案的题。

产品经理要努力更要取巧，早在第2章，我就谈到“满足需求的三种方式”，而且还可以“四两拨千斤”，工作中，我们碰到的大多是没有人做过的，甚至没有答案的问题，而那些有答案的问题，也千万别只想到自己求解了，用最快的办法找到答案吧，即所谓的“不要第二次发明轮子”。解决问题最重要，而是否“独立”在更多的场景下其实并不需要，也不可能，充分调动团队、用最有效的办法解决问题才是本质。我们看到很多企业在针对应届生的招聘广告里明确地写了需要“Problem Solving”的能力，在我找工作的时候还不甚理解，现在有些体会，确实我们都挺缺这个能力的。

### 第四，教受教不教施教。

教是学的好办法，我自己在做“三个一工程”的时候有亲身体会，学习的方法不仅仅是看书上课，在实践中学，在教别人的过程中学，都是很好的手段。我们的教育，也许是为了批量地制造工具，所以把人工具化，只需要被动受教就可以了。但个人成长很快的办法其实是“教学相长”，被动受教连“互动”都没有，怎么谈得上“主动”，最终表现在理论扎实，但缺乏实践。我很有体会，“自己会做一件事”与“能教会别人做这件事”之间是有很大差距的，通过施教，达到后者的水平，对自己的能力是极大的提升，我们会发现自己对这件事的理解会达到一个新的高度。

产品经理们，都来分享吧，都来写博客吧，期待我们在交流中一起成长。

我在这里只列四点感受最深的，其实还有很多。按照我的定位，本书的读者多是

“-1 到 3 岁的产品经理”，离开校园不久，在做产品的过程中肯定会感到力不从心，所以对教育的问题一定有深刻的体会。我们没有错，欢迎继续以各种方式与我交流。

## 只有方法，没有答案

因为没有人教过，所以很多从学校里出来不久的新人都喜欢问：

产品团队用什么组织结构最好？

我要写 PRD，你们的文档模板能给我传一个么？

最优的项目流程是什么样子的？

画 Demo 用什么软件？

.....

你觉得这些问题有标准答案么？方法可以探讨，但针对某个具体问题来说，如果不了解实际情况，其实没法提供咨询，说了也是乱说，这也是为什么我几乎不写业界其他产品的评论文章的原因。

文档、流程、工具软件、组织结构等都是支撑，背后的核心还是产品，要满足哪个市场、哪些人，要做什么、怎么做，想清楚了，支撑的东西自然而然会浮出水面。当然，浮出水面的过程中，团队里有个“经验足且熟悉产品”的人是幸运的，大多数团队碰到的问题就是只有“经验不足但熟悉产品”的人，于是到处去问“经验足而不熟悉产品”的人，这样是得不到满意答案的，而且后者也很郁闷，不是不想帮忙，而是只有思路、方法却不知道答案、解决方案，真的不敢乱说……

我们都在类似的窘境中前进，每做过一个产品之后，总会发出类似“要是现在让我重新做一遍就好了”，而我相信，就算真的重新做一遍了，做过之后还是会继续发出这个感叹！这真是难以避免的悲剧？

每每至此，总让我想到另外一些类似的问题：

在上学的问：是读研、找工作还是出国？

找工作的问：应该去大公司还是小公司？

.....

多年的教育让我们误以为所有问题都是有标准答案的，可实际上很多问题连参考答案都没有。这是因为，考试题往往都是对现实情况的简化，只有这样才能说得清楚，才便于将答案与“分数”这个 KPI 映射，很多背景条件都不用我们去考虑，而真实的问题往往是背景复杂的。比如“最优的项目流程是什么样子的？”这个问题，我们先



得想清楚公司的价值观、使命与愿景，基于此定出战略规划，需要去打什么市场、什么用户，从而要做什么产品，然后考虑做这样的产品需要做什么事情，哪些人具备做这些事情的技能，再决定组建什么样的团队，匹配以什么组织结构，之后，根据产品、团队成员等特点，确定什么样子的流程比较合适。这些，会让这个问题根本没法通过 MSN 上的几句话或一个电话聊清楚，而是至少需要 3 个月的实地工作才能给出一个勉强靠谱的结论。

那么，为什么大家都喜欢问这样的问题呢？

最好的情况，是我多虑了，提问者知道上述我说的这些，认为只是问方法的话总难免长篇大论，于是希望通过问解决方案，从而推出背后的道理。嗯，这确实是一种办法，但一定要注意，管中窥豹，只见一斑。每一个靠谱的解决方案都是做过很多事情以后，提炼出来的，你直接拿过去，很容易误读，只能看到“是什么”，却不知道背后的很多“为什么”，这样的话，只要情况稍有不同，就会用得走火入魔，而武器越厉害，伤害也越大。

更多的情况，可能是下述两种。

一是技术上，舍本逐末了，我认为：去问外人，只能在方法论上得到一些建议，但是不要奢望一个外人给出的解决方案靠谱。二是心态上，太急躁，工作中确实碰出了问题了，希望能迅速解决，但在这点上我很悲观，没有速成，只有慢慢熬。

所以，今后再想问问题的时候，不妨自己先想想，这个问题有明确答案么？如果有的话，那不妨去问 Google、百度，不用问人；如果没有的话，那更是不要去问别人的答案，而是用交流的心态和别人讨论方法吧。

## 好好学习，天天向上

之前几节，我们聊到很多同学都不会思考、不会学习，即缺少“学习的能力”，这节来谈谈“学习的意愿”。任何事情，需要同时有能力和意愿才能做好。“活到老学到老”，需要激情与理想做支撑，思维方法做指导，才能不断前进，产品经理这个岗位涉猎的知识领域太多，只有保持不断学习的习惯才能胜任。

那么，为什么需要“好好学习，天天向上”呢？我们“爱生活、有理想、会思考”之后，必然能想清楚自己要做什么事情和如何一步步实现，之后，你自己就会由内而外地激发自己去主动掌握各种需要的知识。

我喜欢一个比喻：世界对每个人来说本是一片黑暗，你对世界认识的发展，就好比在一片黑暗的空间中，去不同的地方点亮一盏盏知识的小灯，然后看到一些情况并且猜

测着还看不清的情况。当亮的灯越来越多，就可以不断修正对这个世界的认识。每个人都会经历这种“认识中的世界越来越复杂”的过程，期间可说快乐，也可说痛苦。

但少数人会突破一个拐点，开始“发现世界越来越简单”，我粗浅地认为，突破拐点的一种表现就是有一些关键的灯被点亮了，渐渐发现黑暗中的世界原本是一个整体，有着根本的道理，很多事情底层的规则都是相同的，从而我们会觉得做起事来反而越来越轻松。一旦到了这个阶段，我们就会忍不住地去拼命点亮更多的小灯，试图看到这个世界的全貌，这其实是很痛苦的，因为你发现了方向与终点，但同时也知道必然走不到那里，也知道任何人都走不到那里，也许，真正强悍的人会把这个过程视为一种快乐。

随着世界渐渐被点亮，我就可以更合理地勾画自己的知识地图。这张地图的重要性在于，我们都有很多知识，但也经常不知道在当前场景下应用哪一条知识！所以你知道多少知识并不重要，重要的是在各种应用场景下，能提取出多少。而提取知识的能力，可以通过这张知识的地图来提升。我们的大脑好比一个图书馆，每个人都在不停地往里面加书，可是，很多人都是把书买来以后就随手放在一个书架上，等到想找的时候，无从下手，而这种挫败感会严重阻碍知识的继续增长。知识地图就可以帮助你尽可能地梳理已有的知识，以便要用的时候可以轻松索引，对一个公司是这样，对个人也是这样，越是优良的架构越是能支撑庞大的系统。

然后，我们在明确了自己在哪里、想去哪里、已经知道哪些路的情况下，再考虑怎么去的问题。经历了这个过程，你就会在知识地图上慢慢的连出一条线，自觉自愿地在这条路上远征。

## 6.4 能沟通，在什么山头唱什么歌

爱生活、有理想、会思考的产品经理，已经可以做到充满动力、目标明确、方法得当前进，可是，无论在生活中还是工作中，靠一己之力就能实现的事情已经越来越少，所以，我把“能沟通”，能组织起团队一起前进作为产品经理的自我修养的第四部分。

带过我的一位老板说过一句让我印象深刻的话：其实产品经理（PD）很大程度上就是销售（Sales），而且比 Sales 还要难，Sales 卖的是已有的东西，而 PD 卖的是自己的想法；Sales 只要把产品卖给客户，而 PD 要把想法卖给老板、同事、客户，等等。

**PD 第一卖——老板：**需求、项目多得是，凭什么给你资源？

PD 表决心：我这个对产品有利，对公司有利，对建设和谐社会有利，花钱少见效快，做了以后腰不酸背不痛腿不抽筋……通常还会神奇地变出一个 PPT 开始演示，此处省略 1 万字。

**PD 第二卖——其他 PD：**大家都很有想法，凭什么听你的？

PD 装可怜：本是同根生，相煎何太急，大家出来混都不容易，不要争了吧，我看这两个想法揉揉捏捏捣鼓到一起更好。

**PD 第三卖——开发与测试：**这样做很麻烦，值得么？

PD 晓之以理：没错，这是一个挑战，但不也正是你证明自己的时候么？商业价值大，很大，非常大，具体的我就不解释了……

**PD 第四卖——合作公司：**凭什么帮你，给个双赢的理由？

PD 动之以情：来来来，先干了这杯，废话也不多说了，大家各为其主，但上面都谈好了，我们做不好回家都要挨板子的，还是好好配合吧！……

**PD 第五卖——市场与销售：**让我们 high 起来的产品，才有动力！

PD 暗自揣摩：还是先把自己弄 high 吧，自己 high 了给他们讲的时候才 high，他们 high 了给客户讲的时候才 high……

**PD 第六卖——服务、财务、法务：**我们一直在擦屁股啊！

PD 慷慨激昂：擦屁股的同学辛苦了！没有你们的奉献，我们早被口水淹死，投诉烦死，算错账亏死，纠纷缠死了！我们一定要做出让你们擦得开心的“屁股”！

**PD 第七卖——客户：**我要爽，搞清楚，钱都是我付的！

PD 赔笑脸：我错了，把您放在最后不是故意的，很多公司都推崇“客户第一”，您爽了才是真的爽。

生活不易，工作特点要求我们和各种各样的人接触。在沟通的过程中，也应该考虑受众的需求。所以我们对不同的对象，得说不同的话，必须练就一副“在什么山头唱什么歌”的好嗓子。

下面就谈谈沟通的话题，先说我的沟通理念，然后在此理念的指引下，聊聊职场中的沟通方法，包括点对点的沟通、群体沟通、如何与客户沟通，这些都是为了团队合作以更好地达到目标。

## 我的沟通理念

我们假设这个世界是真实存在的，那么每个人认识中的世界都只是真实世界在其意识中的一个投影，由每个人的经历决定，彼此不同，或者说这个投影过程必然存在信息的扭曲。这也就意味着，路人甲输出的信息转变为路人乙的输入以后，因为处理机制的不同、知识背景的不同、主观意愿的不同等，或多或少会有改变，即：

**理论上严格意义的“充分沟通”是不存在的！**

换句话说，没有无失真的信息传输过程。真实世界是模拟的，就算是数字信号的传输过程无失真，但在源头上模拟转换为数字的时候，失真已经存在了，而且，最终为人所接受的时候，又转换为了模拟信号。

基于上述前提，我觉得我们沟通的根本目的不是为了传输信息，而是把传输信息当作手段，路人甲乙丙等通过沟通的过程修正自己对这个世界的认识，使之尽量接近真实世界。简单说就是：

**沟通不是为了说服，而是为了更好地认识世界。**

说服是为了输出你对这个世界的认识，把传输信息当作目的。但任何人的认识，基于我的理论，都是扭曲的，所以都应该持怀疑态度，只是程度不同而已。所以，不要一开始就试图与反对自己的观点对立，这样是没逻辑的，没人能保证自己的观点更好。举个例子，大家可能都有体会，自己也会反对自己过去的观点，那么有可能对方就是将来的自己。因为信息不对称，知识结构不同，所以观点不同很正常，关键是要充分表达，在表达的过程中，双方或多方会整合出更优的解决方案。也许你确实是对的，最终的方案很接近你提出的方案，但心态不同了，这个过程对大家的收益绝对超过你很强势地推销方案。

事情都有两面，那么上述的过程肯定有缺点，没错，就是效率。越充分的沟通花费的时间越多，很多时候甚至是无法接受的。在不少情况下，我们会对自己很有信心，认为自己的认识更接近真实世界，所以为了提高效率不妨采用推销观点的方法。

但这也是有技巧的，一方面，人们容易接受类似的观点，所以说服别人，应该渐渐扭转他的观点，而不是突然变太多；另一方面，引导的效果好于灌输，获得认同的最好办法不是自己反复地解释某个观点，而是引导对方说出你想说的观点，让对方觉得好像是自己一点点想出了新东西，观点升级了。

所以，有效的沟通最终是“合”，而不是谁战胜谁，每次沟通都是一个大家互相帮助，共同提高对世界的认识的好机会。本书的观点也不一定都对，希望我们能一起改进它们。

职场中的点对点沟通

与各种不同的人，就各种不同的事，在各种不同的条件下，到底应该选择哪种沟通的方式呢？

工作中常用的一对一的沟通方式无非这么四种：IM、电话、面谈、E-mail，如图 6-6，我按照紧急、重要、成本三个维度对四种方式做了区分，一个一个具体分析。

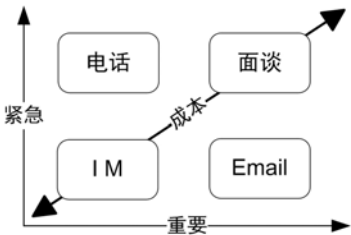


图 6-6 四种一对一沟通方式比较

**IM：成本最低，适合不紧急不重要的沟通。**其实我很不推荐在工作中用 IM，你打字再快也没说得快，效率很低，但 IM 有他的杀手级应用场景：第一种，原则上不超过两三句就可以说明白的事情，打电话还要拨号等待，面谈还要跑过去，得不偿失；第二种，不用讨论只是告知的那种，只要对方“哦”一声就行的，比如“我刚帮你问过那个事情了，你的理解是对的”；第三种，不急的事情，担心打搅对方的时候，比如“老板，我提了个报销单，有空批下哦”；第四种，有点不上台面的，因为 IM 隐私性比较好，所以你可以悄悄地和旁边的帅哥美女聊天，估计你已经这样做了，可别说是从这本书上学的啊。

**电话：成本适中，适合紧急不重要的沟通。**比 IM 多了声音，可以通过语气语调等传达信息。当问题性质简单，最长两三分钟可以完成沟通的，用电话比较合适。我很反对同一幢办公楼里的同事用 IM 聊很久，打电话吧，如果打电话超过三分钟还说不清楚，就应该去面谈。对于地域跨度较大的沟通，例如和合作公司的同事讨论问题，通常电话比较有效；对即时性要求很高的沟通，电话往往好过面谈，试想你电话打过去，就算对方正在和某人面谈，一般也是会接的，而人跑过去，如果他旁边有个人正在聊，通常你就要等一下；电话也经常作为辅助 E-mail 的手段，比如重要邮件发出一段时间以后可以追一个电话，告知对方有邮件有空尽快看看。

**面谈：成本最高，适合紧急且重要的沟通。**面谈比电话又多了肢体语言，还可以辅以纸笔白板，强烈推荐。当问题复杂，不见人就担心产生误解的情况，赶紧去当面

比划吧。经常会发现其实面谈效率很高，因为可以及时地反馈和确认，为此，老板们经常飞来飞去就为见个人，确实电话、E-mail 解决不了问题。分享一个经验，有求于对方的沟通场景，我推荐面谈时亲自跑到对方的座位上找他，不要让他过来或挑别的地方。因为人总是不太不好意思当面拒绝请求，这时候如果你发 E-mail 那就惨了，对方可以字斟句酌地给你一个冠冕堂皇的理由把你拒掉。但较长时间的面谈最好预约，可以通过电话，一般来说直接冲过去突袭对方是不太礼貌的。

**E-mail：成本适中，适合重要不紧急的沟通。**E-mail 最大特点是书面，能留下证据，相比而言，IM 的聊天记录大家都不会当回事，但和其他几种沟通方式最大的不同在于，E-mail 是典型的“非实时沟通”。当然，对于延时这个特点，可以好好利用，比如说多请教几个高手，仔细研究如何回复。外企的同学特别喜欢用 E-mail，老外比较认可，另外一个客观原因可能是外企需要经常做全球性的沟通，时差的问题导致其他几种方式可行性较差。最后说点实在的，E-mail 特别适合出了问题需要有人背黑锅的场景，重要的事情，有阶段性成果以后都可以用 E-mail，发邮件之前要反复斟酌、仔细落笔不留把柄，或者是告知大家，或者是让负责背黑锅的老板批示，或者是请求资源，不一而足。

## 职场中的群体沟通

群体沟通正好对应前面说的单点沟通方式，它也有四种方式：IM 群，电话会议或视频会议，会议，群发邮件，从“紧急、重要、成本”三个维度上看与点对点沟通类似，依次分析。

**IM 群：**在我们公司，一个团队、一个项目，甚至一个民间组织都会建 IM 群，群很适合时效性较强，但并不是很重要的信息传达，比如通知“测试环境正在构建，暂时没法访问”，或者讨论晚上团队去哪里腐败。这点就体现了 IM “即时”的特点，时间一过消息就没价值了，无需保留。但 IM 群不适合长时间的群体沟通，一堆人一起说话，看着就晕，完全没思路，这时候不如去开会。此外群里的交流通常比较非正式，比如工作累了我们经常搞搞“贴图大赛”，是很好的调节。

**电话会议或视频会议：**适合参与人比较难凑到一起的场景，比如各个区域的销售人员都要参加的产品更新培训。但我觉得电话会议的效果其实很差，关键是没有互动，你不知道你讲的东西大家听到没有，听懂没有。视频会议会好一点，可以通过表情、动作等传递更多的信息，跨国公司有不少在使用，但国内的公司据我所知还比较少。

**会议：**这个话题太大了，会议管理的书就有很多，算最常用的群体沟通方式吧，但是我想每个人都会觉得现有的会议效率很低，随便说几点我觉得很重要的：明确会议目的、形式、议程，一定要有产出物；参与人的预先准备，包括组织者的资源准备、

材料分发，参与人的熟悉议程、预先思考；会议上的民主集中制，等等。更多内容可以重温一下第5.3.2节的“我们急需靠谱的会议”。

**群体邮件：**这个用得很多，对于比较重要但不紧急的事情，可以留下文字证据。一般项目的日报、发布通知等都通过群体邮件知会大家，但要注意一点的是，群体邮件不适合“布置任务”，每个任务一定要有人负责，当收件人是一堆人的时候，你在信里说要大家做什么事情，往往大家都不放在心上了，效果很不好，所以至少要在信里指名道姓地说那件事情谁来做，有什么时间要求，等等。当然有时候采用发给特定人、抄送群体的方式更好。最后仍然是很实用的一点，“好事情”的邮件，一定要抄送给收件人的老板；而“坏事情”，就要酌情拿捏了。

### “土老板”破冰必杀技

我们一直说“消费者是上帝”、“客户第一”、“以用户为中心”，其实都是说用户的重要性，所以产品经理的沟通对象中有很大比例应该是用户。我这几年做的产品，用户都是中小企业，所以我的沟通对象也大多是“土老板”。

这么说完全没有贬低的意思，只是因为很形象，他们大多数是在一个地方土生土长的民营中小企业管理者。既然如此，依据“在什么山头唱什么歌”的原则，我们也要突出一个“土”字！在一篇博文里看到过一个同行说的一段话，太有感觉了，意译如下：

“在中国 eBay 为什么搞不下去？那帮拿着 MacBook、坐在 Starbucks、喝 Cappuccino 的外企小资们怎么会比淘宝那帮‘土人’更懂那些对着 17 寸 CRT、窝在脏乱差的家里、喝着西湖龙井的用户！”

言归正传，我们来讲一个用户访谈破冰的实例。

先描述一下典型的“土老板”：男；中年；肤色偏黑；板寸；笑容可掬；穿黑色西装不打领带；肚子微微凸出。

我们的目的是收集用户需求，时间有限，一般来说破冰只在开始的三五分钟，而最重要的就是进“总经理办公室”的最初五到十秒，我们要迅速扫视环境，决定下一步作战方案，重点关注如下：

老板用的笔记本——一般你看到的是神舟、七喜等国产品牌，说明这个老板很符合常理，没啥可说的，如果幸运地发现居然是 MacBook Air，那么恭喜你，你可以说：

“啊，张总，我也是 Apple 的粉丝，第一次看到 MBA 的真机，比照片上还要薄啊！”

“是啊，呵呵，我托了朋友的朋友好不容易买到的呢。”

“能让我看看么”，一边说一边凑上去小心翼翼地抚摸，同时流出真诚的口水……

Bingo，破冰成功！同理可应用的物件：任何数码设备、Zippo 打火机、各类专业运动器材……

屋里摆的“2003 年 × × 省 × × 市十佳 × × 企业”，一般都能找到，奖杯、奖牌或奖状。不用想了，你肯定不知道还有这么个奖，不过没关系，你这时需要像发现宝贝一样地发出一声“咦……”，并且眼露一丝仰慕、加一丝疑惑、加一丝兴奋地缓缓踱步过去，一边缓缓地咬字清晰地读出：

“2003 年，× × 省，× × 市，十佳，× × 企业，李经理真是年轻有为啊，那会儿贵公司成立多久了？”

“哪里哪里，我们是 2001 年成立的……”

“哦，我听说那段时间<这段是变量：拿出一个自己知道的相关行业当年的事件，时间错了也没关系，正好留空间给李经理纠正>……”注意倾听的时候眼神要由衷地到位。

Bingo！同理可用：墙上的业绩报表、桌上的杂志、收藏的琴棋书画……

小结一下，我们的目的是尽快找出对方感兴趣的、熟悉的、擅长的、自己也懂一点的话题，从而成功破冰，尽快进入需求采集阶段。所以，要在去之前做一些功课，了解对方的行业、公司、老板。当用户开始很兴奋地跟你说很多你想听的东西，并且说这个那个你们还嫩着呢的时候，你的目的就达到了，这个时候一定要不停地表示认同，同时挤出一脸憨厚的傻笑，间或貌似突然想到般地问几个蓄谋已久的问题，套出更多信息。

所以，如果用户“土”，我们就要跟着“土”，做出“土”得有水平的产品<sup>3</sup>。产品经理，绝对不是什么手上握着千万用户的生杀大权、高高在上的形象，而是应该不停地与产品的用户沟通，就像第 2 章提到的，所有和产品有关的人，都是广义用户，他们必然各不相同，我们也必须“在什么山头唱什么歌”。

## 6.5 产品经理主义

一位同事在看过我的书稿之后，说了一段很有道理的话：

虽然不是每个人都能以产品经理为职业，但在我看来，产品经理是一类人，而不

---

<sup>3</sup> 本节纯属娱乐，如有照做，后果自负。



是一个固定的头衔。任何人，只要能够发现问题并描述清楚，转化为一个需求，进而转化为一个任务，争取到支持，发动起一批人，将这个任务完成，并持续不断以主人翁的心态去维护，跟踪这个产物，那么，这个人就是产品经理。

产品经理的思路可以解决很多实际的生活小问题，这才是“人人都是产品经理”真正的精华所在。“-1到3岁”，“-1”最多，他们才是真正的希望。

所以，我在“人人都是产品经理”原则的指引下，进一步在工作中发动起团队，生活中发动起朋友，大力推广“产品经理主义”。

当我成为“产品经理主义”的布道者以后，眼中的世界一切都变了。我觉得电影《海底总动员》的成功是产品经理的功劳；我觉得“春节联欢晚会”其实也是挺好的一款产品；我发现自己已经患上了“无可救药的职业病”，并“讳疾忌医”；最后，我把产品经理的做事方法抽象出来，总结成“解决问题的通用思路”分享给大家。

## 好电影是怎么做出来的

一直对影视作品的制作过程很感兴趣，因为它们是很有特点的一种产品，并且生产的过程已经很成熟，我总觉得一定能从中学到很多可以用在互联网、软件产品上的思路。所以，前段时间看了《皮克斯总动员》这本书，其中有一段描述《海底总动员》的制作过程，我发现，导演、编剧等人在其中都承担了类似产品经理的职责，而正是他们的贡献，才使得这部电影大获成功。

先介绍一下《海底总动员》的剧情：在一次梭鱼攻击中，小丑鱼爸爸马林失去了妻子和几乎全部，只剩下一个孩子跟他相依为命。于是，他竭力地，甚至过度地保护着自己唯一幸存的儿子——尼莫。可就在尼莫上学的第一天，马林竟眼睁睁地看着儿子被一个潜水员用网子抓住，带去了他不知道的某个港口。电影就从这里开始，描述马林在一条名叫多莉的蓝色唐王鱼的帮助下寻找儿子的惊险历程，而与此同时，尼莫也在想方设法逃出自己被囚的地方——一个牙医诊所的鱼缸。

对电影情节的设计，书中有一段描述。

最初创作的剧本里，马林痛失家庭的悲剧被分割成片段，穿插在他营救儿子的历险当中。影片开始不久，观众会看到马林最初和妻子相遇的回忆。过一会，又会闪回马林和妻子搬进位于海葵触须的新家的情景。再过一会，会插叙作为准爸爸的马林如何帮助妻子为孩子降生做准备。还有一段回忆会描写这对父母如何心满意足地看着自己的几百个鱼卵。最后，在这个三幕结构影片的最后一幕，演到渔船那一节时，观众会看到梭鱼的进攻，才知道马林过度的保护意识原来是由此而来。

到了故事构思的晚期，斯坦顿开始对这种闪回式的结构感到不满。他觉得这样太迂回了。而且他相信，观众们恐怕要到影片最后才能理解马林这种前怕狼后怕虎的个性，这样他对儿子的保护就会显得很烦人。于是，斯坦顿把五段回忆融合为一段简短的情节，放在了影片的开头，交代了梭鱼的进攻。

“忽然间，你开始关心马林了，”斯坦顿说，“我不用改变故事情节，不用改变剧本。他一下子就变得不烦人了。你开始同情他。”

这段描述，首先让我想到了互联网产品的信息架构，好的架构可以让用户在使用产品的时候很流畅，而不好的架构可能让用户满头问号。其次，它也符合了产品设计中“Don't Make Me Think”的原则，把用户需要的信息以最直接的形式展现出来。

为了更好地了解产品的领域知识，皮克斯请来了领域专家亚当·萨默斯，后者当时正在伯克利作博士后研究，在这方面有百科全书一样丰富的知识。公司和他签署了保密协议，然后告诉了他这部电影的内容，并给他看了一些镜头。他成了主要的水生动物顾问，常常回来给动画片中鱼类的外观和动作提建议。

“我觉得他们真诚地想要听我给他们的作品挑毛病，”他回忆说，“如果有哪条鱼做错了，他们确实想知道。”

有时候，影片制作者们会脱离学术上的精确，而追求故事本身。一开始，多莉游水的时候是不摆尾巴的——对于她这种鱼是对的，因为它们只用鳍移动——但是拉赛特对此表示反对，因为这样对于观众来说缺乏美感。影片中多莉是会摆尾巴的。萨默斯说，如果种群中占统治地位的母小丑鱼死了，公小丑鱼就会改变自己的性别。尽管如此，影片中的马林也没有改变性别。有一次，萨默斯对某一条鱼的动作表示极力反对，负责角色设计的艺术总监里奇·尼尔瓦就提醒他说：“亚当……鱼可不会说话。”

可以看到，影片的“产品经理”们一方面努力学习领域知识，一方面也充分尊重用户，给出折中方案，让鱼儿对观众来说具有美感。即使如此，皮克斯在制作《海底总动员》是依然尽量尊重现实，从下面这些例子中就可可见一斑。

为了制作马林和多莉被困在鲸鱼里的那组镜头，负责阴影效果的艺术总监罗宾·库珀和美工师伯特·贝利爬进了一只马林郡北部搁浅死掉的灰鲸的体内。工作人员解剖了死鲸的尸体来研究它的结构——肌肉、心脏、鳃、鱼鳔。

萨默斯还把其他一些世界级专家请到了皮克斯，其中有斯坦福的马克·丹尼，他做了关于波流的讲座；有加州大学圣克鲁斯分校的鲸鱼研究专家特里·威廉；有伯克利的马特·麦克亨利，他来解释了水母的缩放推进机制；还有咪咪·凯尔，也来自伯克利，她来详细讲解了水藻和海草的运动……

正是产品经理们的功劳,让2003年5月30日上映的《海底总动员》终结了迪士尼《狮子王》的神话,成为票房收入最高的动画片电影,并赢得了奥斯卡最佳动画片奖。

## 产品经理看“春晚”

春晚,学名“春节联欢晚会”。可能和很多人一样,我从记事起,每年除夕夜都会看上几眼,从九十年代时的满心期待,到前几年的嗤之以鼻。而2009年的春晚,我却用产品经理的视角看出了别样的感觉。

那天晚上,我一开始就想,如果把春晚看作一个产品,那么它的产品经理应该就是总导演郎昆吧,于是,我试着站在他的角度看了这场晚会,是我很多年来看得最认真的一次。

我猜春晚是一个“除夕夜,所有人可以看,表现热闹、喜庆、和谐、团圆的产品”,“满足所有人”其实在商业上是一个没道理的要求,但产品经理只是一杆枪,枪要听指挥,在公司里也是一样。于是,必然走低端路线,不求有功但求无过。那么好,去做一场给最广大的“电视用户”看的晚会吧,他们的特点是什么,大家多想想自己的长辈,二三线城市,乡镇农村等的生活就可以了,确实有一大批每天晚七点准时收看《新闻联播》的用户,和这本书的读者,你,估计有很大不同。只要争取到这批用户,那么在家庭中主流电视用户的带动下,加上春节的团圆、喜庆气氛的洋溢,很多非主流用户也会暂时抛弃看了一年的各种网站,坐到电视机前换换口味。所以,对于春晚,只要大家都“能看”,不管是否“好看”,都能达成目标。至于用户粘性,反正一年才一次,管他呢,明年这个时候我们也就记得一个感觉而已。

因为这样的目的,导致产品的限制条件太多,需要照顾方方面面:首先的是各种政府机构,然后男女老少,工农兵商,少数民族,各个省份,去年的各种大事,各种节目类型……如果你列出一个Feature List,你会很痛苦地发现每个功能都是“必须有”,所以出来的节目就只能是一锅大杂烩:必然有戏曲、儿童节目、军队题材、农民生活、穿得花枝招展的少数民族舞蹈、港澳台艺人、魔术、杂技、奥运、地震、神七……这样,我们会发现总有一两个节目还算对胃口,反正那四个多小时又不会一直盯着看,更多的是和家人聊聊天。而且,这几年来还越来越多地出现了赞助商需求,比如姜昆的相声,就出现了“百度一下”,然后镜头刷的一转给了李彦宏一个特写,很儒雅的一笑,然后还有“招行卡”、“五粮液”、“金六福”,不一而足,我想产品团队一定加入了植入式营销的高手<sup>4</sup>。有了多方的商业利益在里面,产品设计难上加难,我想大家都有体会。

市场策略方面,春晚是典型的领先者策略:跟风,渐变,不求有功但求无过。所以

---

4 最后改稿的时候,看到这段,不由感叹,想不到2010年春晚的植入式广告更加厉害。

它会抄一些网络上相对健康的段子，比如《本草纲目》和《辣妹子》的混搭。对于这种已经复杂到牵一发动全身的产品，只有两个结果：变——找死、不变——等死。作为产品经理，最好的升级选择只能是和平演变，市场反馈其实做了很多年，只不过包装了一下叫做“我最喜爱的春节联欢晚会节目”，不知道分析的结果如何，但我愿意相信反响还是不错的，不然为什么年复一年地宛如脑白金的广告词，一样，一样，一样的呢……

市场细分方面，大家也意识到一台晚会无法满足所有人，所以也有产品的专业版本：戏曲晚会、歌舞晚会、公安部晚会、文化部晚会……此外地方台的春晚也作了一个很好的补充，网络春晚从 2009 年开始也有了，终于在 1.0 的模式上进化出了 2.0。网络媒体与电视媒体的风格完全不同，使得他们正好契合不同的受众。

每当有人骂春晚的时候，产品经理的思路应该像对待一个提需求的用户：骂的人是不是典型用户？他的观点能代表多少人？他的影响力多大？他是不是只是“嗓门大”的用户？他说的是不是解决方案？他的本质需求是什么？把他的需求加入需求列表应该标什么级别？什么属性？……想完了就会发现，事情并不是很糟，于是嫣然一笑，发现定位没有问题，继续这么干。另一方面，看了又骂的人，首先不要急，春晚不可能突变，而且，一个本来就不是为你做的产品，你掺和个什么劲啊。

上面一大堆，还只是说了和市场定位有关的一小部分，再想想现场直播，那么多人要调度，那么多设备机器，还要严格控制节目时间……我相信绝大多数人都没做过这么复杂的产品，作为产品经理同行，明年再看春晚的时候，不妨也少一些抱怨，多一些理解吧。

## 无可救药的职业病

看春晚都能罗嗦这么大一堆，加之前文的屡次犯病，看来是病得不轻，我把这称作“职业病”。职业病原来是指在职业活动中，因接触粉尘、放射性物质和其他有毒、有害物质等因素而引起的疾病，在这里我借用这个词，指因为职业活动中的思维方式、做事方法等的影响，扩展到生活中以后，引起的一些有职业特点的怪癖。

比如说一位同事在新房装修的时候，完全用软件项目管理的方式来主导整个过程，从早期的需求分析，团队组建到后期的验收测试、项目总结，都让他乐此不疲，当然还经历了不可避免的项目延期。又如有一位同事在求婚的时候，拿出了自己互联网产品运营的各种绝招，在各种 SNS、微博客、论坛上收集了成千上万的祝福，整个求婚过程极具创意。如此看来，我说的职业病，并不是什么坏事。

网上看到过一篇很有意思的说产品经理的文章，最早是一个老外写的，叫《产品经理的 56 个特征》，摘录若干条有感觉的典型症状，结合自己体会来讲述一下我们那些无可救药的职业病吧。

- ▶ 你给自己做了一个直到 2015 年的路标规划。

我真的有，虽然不够细致，但居然更长，甚至想到过十年二十年后希望达到的目标。对自己一生的规划，无疑是掌握了产品的战略规划以后，我们所能做的最有附加值的事情了，况且憧憬美好未来本身就是一件挺开心的事儿。

- ▶ 你每周的工作时间，已经很久没有少于 70 小时了。

对我来说，单纯公司里的工作，绝大多数都是小于 70 小时的，不过算上“三个一工程”的话，确实超过 70 小时了。很多产品经理都善于给自己找很多事情做，并且还不愿意承认那是工作，不愿意承认自己是工作狂。

- ▶ 你用户调研的方法与亲朋好友交流，试图挖掘出问题的根本原因，从而用需求分析的一整套方法推出解决方案。

我有时候会忍不住这样，不过在交流的语言上要好好包装一下，虽然有点夸张，但确实是很实用的办法。

- ▶ 你在路上走，看到路边商店橱窗里的产品，总是会想“这个东西是解决什么需求的？”

这就叫“手里拿着锤子，看什么都是钉子”。在超市里，看到某种新鲜玩意，看到同一种饼干的不同口味，看到同一款洗发水的不同包装……我们都会评头论足。

- ▶ 你很想知道 iPhone 的产品经理是怎么给 iPhone 的功能排优先级的，很想知道常用的互联网应用里每个新功能都花费了多少工程师资源，很喜欢猜测手边的任何产品即将出现的三个升级是什么。

这段描述，非常典型，也许这就是我们不断学习的一种形式。比如不是很好用的 MSN Messenger，你很想要“最近联系人”这个功能，然后就会想可以通过什么方法来验证这个想法是否靠谱？用户研究？选什么样的人群？问什么问题？

- ▶ 你对描述事物背后逻辑的东西很感兴趣。

所以，我们会对各种讲述社会阴暗面的报道感兴趣，因为那些往往有背后的逻辑。或者，看到一些影视节目，如电视购物、快女等的时候，你的欣赏角度总是与众不同的，你会看到一个情节，然后大叫：“嗨，这个环节设置得不错，营销效果很到位！真想和他们的策划聊聊。”插一句，我真的很喜欢看湖南卫视的《快乐大本营》。

- ▶ 你会给自己的小孩计划“功能点”，并且为其各种技能的成长制定路标规划。

将来，我可能会这样，不是坏事吧。

- ▶ 你的婚礼上会有一个 PPT 演示，之前的准备过程会有一份 Project 文档。

必须的，一个 PPT 怎么够。我看到过同事的婚礼上还有 Flash、视频。可能在筹备婚礼的时候，还有一张 MindMap，一个婚礼筹备组的组织架构图，一个做成 Feature List 一样的购物清单……婚礼完了，会想把这些文档打个包，起名叫 `standard_wedding_docu_template_toolkit_by_yourname.beta1.0`，放到自己的博客上让别人下载。不过可千万别让你的老婆/老公知道，一般这类工具包都会不断地升级版本号……

- ▶ 手机不在兜里的时候，你也会感觉到好像裤兜在震动，有电话来了。每天临睡前最后一件事和起床后第一件事都是检查 E-mail。

这些是信息强迫症的典型症状，好在我没有，我只是一天不看各种资讯就会有点焦虑。

- ▶ 你总是问“为什么？”

我就是“十万个为什么”，产品经理的思维总是具有很强的怀疑性和批判性。比如接到一个任务，你不会马上考虑怎么做，而是首先想弄清楚：“为什么要做？能不能不做？为什么要我做？为什么现在就要做？”很不让老板省心，是吧？通常这类问题，我们大多数在心里问问自己就好了，实在没想通的，也请问得委婉一点。

## 解决问题的通用思路

我们看到，产品经理的思维方法和做事方式是有很明显的特点的，因为我们的工作往抽象了说就是在解决问题。而很多时候，靠“灵光乍现”、“随机应变”来解决问题，让人心里很不踏实，那么，可以提取出其中更具一般性的内容来指导我们做任何事情么？我觉得是可以的，最近我就试着把这个思路总结成了一句话：

为了什么？做什么事，解决什么人的什么问题？何时做？谁来做？效果如何？

简单分析一下，这句话又可以细分为如下几个部分。

做某件事情“为了什么”是大前提，对应本书的第 5 章战略。

这个问题问到最深处，必然要到价值观和理想的层面，知道自己需要什么的人在任何时刻都是充满力量的。

后面的问题分别对应做事的前、中、后。

“做什么事，解决什么人的什么问题？”是事前需要考虑的，其中“什么问题”和“什么人”对应本书第2章里讲到的用户需求和目标用户，“做什么事”则是从用户需求转化而来的产品需求。

要弄清楚“什么问题”，就要从问题的定义入手，想清楚“现在在哪儿”、“想要去哪儿”，然后明确目标与现实的差距，这个差距就是问题所在。对于“什么人”，我们还可以想得更广一些，泛化到这个问题发生的条件，所以除了“谁”以外，还可以考虑“哪里发生”，“持续多久”，“频率怎样”，等等。而“做什么事”就要分析问题和制定对策了，我们要综合考虑拥有的各种资源，给出一个可行的解决方案。这里要明确两点：一是问题不一定能解决，有的时候资源有限，只能把问题放在一边；二是问题不一定要解决，如果解决问题花费的成本超过任其发生造成的损失，那宁愿顺其自然。

“何时做、谁来做”是事中关注的重点，对应本书的第3、4章，项目和团队，着重讲的是计划、控制与执行。

我们可以引申一下，“何时做、谁来做”也能提醒我们考虑一些事前的要点。“何时做”提醒我们思考，这件事为什么是现在做？时机是否合适？大家都知道“早一步是先驱，早两步就成先烈了”。“谁来做”提醒我们思考，这件事为什么是我们做？我们的核心竞争力在哪里？

“效果如何”是事后需要讨论的，全书的各章里提到的总结、反馈一类的观点，都是对这个问题的回答，想清楚了才能持续改进，不断提高。

吃透这句话以后，设计一款互联网产品只是解决一个具体的问题，同样的，如何做一桌年夜饭是一个具体的问题，如何设计一套政治制度是一个具体的问题，如何让公司的会议室、投影仪资源得到充分利用是一个具体的问题，如何买一辆家人都满意的车也是一个具体的问题……我觉得，越抽象的事情，前面“想”的过程就越重；而越具体的事情，后面“做”的过程越重。所以，如果我们想清楚了上面的那句话，真正到了开始做事的时候，其实已经搞定问题的大半了。

我们来看几个例子吧。

计划一次旅行，用思维导图。

我们要回答的具体问题是：为什么旅行，寻找刺激还是放松？不同的目的导致不同的目的地。怎么旅行，做汽车、火车还是飞机，住酒店、农家还是帐篷？不同的目的地有不同的方案。什么时候和谁去？确认有几天时间，多少人……简单思考一下，我们就可以画出图6-7，帮助我们做准备。

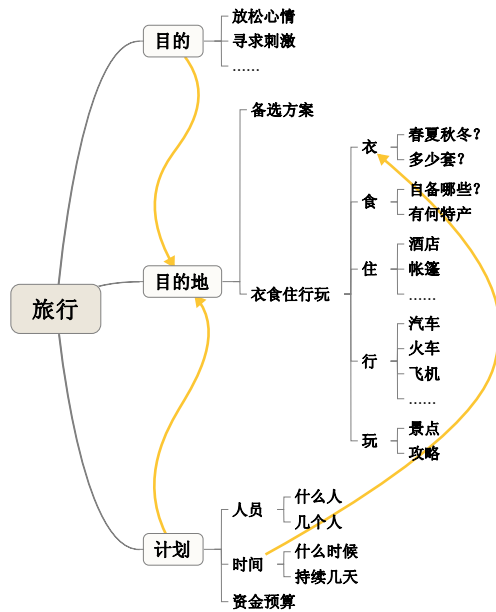


图 6-7 计划一次旅行的思维导图

开一个网店要做哪些事，用流程图。

我们要解决的具体问题是：卖什么？如何定价？货从哪里来？在哪里卖？卖给谁？谁来卖？成交后怎么发货？……于是，简单的流程图就出来了（如图 6-8 所示）。

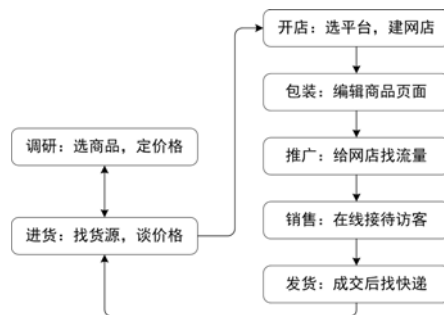


图 6-8 开一个网店要做的事

举办一场婚礼，用甘特图<sup>5</sup>。

仅仅说晚宴的部分，我们要考虑的具体问题是：短短的三个小时，一共有十来项

5 甘特图（Gantt chart），又叫横道图、条状图。它可以用图示的方式通过活动列表和时间刻度形象地表示出任何特定项目的活动顺序与持续时间。



任务，不同的角色，如新郎新娘、工作人员、来宾各自的任务是什么，每项任务的开始时间与结束时间，需要准备的道具，注意事项……项目管理里的甘特图正好派上用场，图 6-9 表示的是当天 17 点到 20 点的 180 分钟，划分为 18 块，精确到每 10 分钟的任务，这个晚宴已经是相当精简的了。

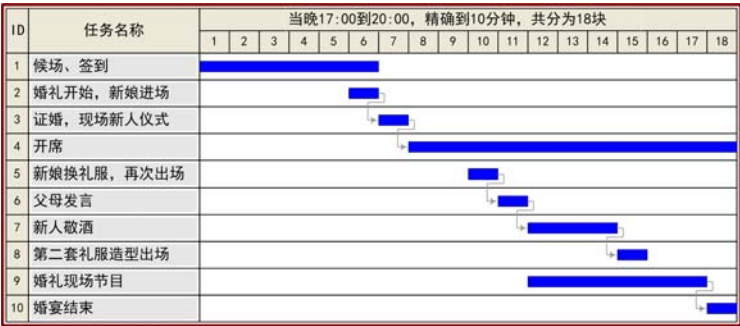


图 6-9 婚礼晚宴的甘特图

修改这本书里的图片，用列表。

我碰到的具体问题是：全书有很多图，都要统一成矢量图或分辨率足够高的照片，应该怎么做？于是我列出所有的图，编好号，写明现有的格式，是否符合要求，不符合要求的谁来解决，如何解决……最终，就成了表 6-1，以本章里的图片为例。

表 6-1 如何搞定本书里的图片

序号	图片名称（部分表格）	格式	负责人	如何搞定
6-01	生态系统里的大地	cdr	小敏	CoreIDRAW 画图
6-02	杭州“牛家e族”餐厅的斜门	jpg	iamsujie	自己拍的较模糊，将就一下
6-03	横店影视城秦王宫的入口	jpg	iamsujie	同事拍过这个照片
6-04	某餐馆的菜单	jpg	iamsujie	网络上寻找可用的图
6-05	我的名片，正面	cdr	iamsujie	在小敏提供的源文件上修改
6-06	我的名片，反面	cdr	iamsujie	在小敏提供的源文件上修改
6-07	四种一对一沟通方式比较	visio	iamsujie	优化已有文件

续表

序号	图片名称（部分表格）	格式	负责人	如何搞定
6-08	计划一次旅行的思维导图	mmp	iamsujie	做 mindmap ,导出为 emf
6-09	开一个网店要做的事	visio	iamsujie	重新画图
6-10	婚礼晚宴的甘特图	visio	iamsujie	重新画图
6-11	如何搞定本书里的图片	excel	iamsujie	表格可直接拷入正文

生活中任何事情都这样想会不会太理性，反而没意思了？我认同，所以对待重要的问题，我们可以用上面的思路，但是大多数情况下，还是感性一些、轻松一些。

人人都是产品经理

人人都是产品经理，是我在工作与生活中渐渐感悟到的，这句话之前在书中出现过多少次，已经数不清了，到了快说再见的时候，再来解读一下。

第一，不少朋友的职位叫产品经理，但看了很多说产品经理的文章，发现自己只是做了产品经理的一部分工作。菜鸟的美好梦想是将来能全部胜任，在路上，我用这句话来调侃与自嘲，当然还有鼓励。

第二，无论你是男是女，是老是少，是上学还是工作，是否在某个公司负责某个产品，你至少是自己的产品经理，在设计“自己的一生”，想逃都逃不掉。有人做得好，有人做得不太满意，我发现在做产品就是一个不断学习、不断成长的过程，从中学到的很多东西，可以一辈子受益，解决一生中碰到的各种问题，希望分享给大家。

第三，我骨子里想改变世界，但是觉得一个人能力有限，希望有更多人可以一起去努力。由于工作的关系，发现用好产品来解决问题是一种改变世界的方法，生活中产品无处不在，无论是工作中的同事们，生活中的朋友们，我希望每一个人都能像产品经理一样思考。

最后，再次送给大家这段话作为结束：

虽然不是每个人都能以产品经理为业，但在我看来，产品经理是一类人，他的做事思路与方法可以解决很多实际的生活问题。只要你能够发现问题并描述清楚，转化为一个需求，进而转化为一个任务，争取到支持，发动起一批人，将这个任务完成，并持续不断以主人翁的心态去跟踪、维护这个产物，那么，你就是产品经理。至少，你已经是自己的产品经理，这才是“人人都是产品经理”的真谛。