**如何做产品经理**

写在前面：  
  
1. @大海 提到了很多需要具备的能力、阅读的书籍和掌握的工具，都是很赞同的。但一方面他并没有提到如何去做，另一方面大部分工具的使用和能力的掌握都应该是因地制宜的，不能盲目去学。我的回答将更侧重“如何去做”和“怎样去做”，而不是“用什么工具去做”和“查哪本攻略去做”。  
  
2. 我的方法大概都能适用于中小团队，并不一定适用于有严谨流程和细致分工的大公司。要问后者怎么办，跟你的 leader 学啊，干嘛自学，如果没人带这公司就太不靠谱了，还是赶快换下家。  
  
3. 产品经理最重要的就是独立思考的能力。有句话说兼听则明，偏听则暗，我是觉得产品经理不能光听，要自己想，而且能有讲道理、摆事实说服别人的能力（不是靠耍嘴皮子抖机灵说服别人）。所以记住不要把我说的（和其他任何人说的）当攻略一步一步走。  
  
4. 谨以此文，感谢领我入门的学长、嘟嘟美甲创始人彪哥，感谢带我飞的锤子科技二位总监木爷、刘炯。  
  
————————————————  
  
1. 锻炼对自己产品的理解。  
  
初学者可能刚入门就会被琳琅满目的原型工具和一堆堆的案例绑架，满脑子想的是别人花哨的功能和亮瞎自己狗眼的方案，但唯独对自己产品不了解，脑子里全是别人的东西。  
  
这样的 PM 平时跟别人的对话一般是：  
A（老板）：你觉得这里放四个标签页合理不合理？  
P（PM）：当然合理，美团啊、点评啊、微信啊都这么做的。这是天下大势。  
A：那我们页面上功能排版这样靠谱不？  
P：没问题。现在这样的排版方式是最常见的，交互方式也保证是最流行的。唯一色调设计手法是国际上流行的设计理念 Minimal 。  
A：额，那我们这几个功能是必需的吗？  
P：这几个功能竞品都有了，我们没有的话不好吧？  
A：......  
  
对自己产品的理解又分为多个方面：  
  
对公司定位的理解，跟老板和投资方有关  
对用户定位的理解，跟公司的定位和市场的状况有关  
对产品定位的理解，跟用户的定位和推出产品的初衷有关  
对公司研发能力的理解，包括设计能力、开发能力和运营能力  
对其他部门状况的理解，包括各部门在做的事情、大家进行的状态  
...  
总之，你做出的每个判断必须基于对产品多方面的理解，而不是对竞品的理解、对市场的理解这零散的因素。  
  
只有这样，当设计师做出你不满意的稿子时你可以说“你的这个风格可能适合年轻人，但我们的目标用户是商务人士”，而不是说“你这个不够大气，没有 feel 啊”；当你要求工程师改一个看起来不重要的 BUG 时可以说“后续运营部门计划有好几次大型活动，到时流量会瞬间暴涨，你这个 BUG 会放大 10 倍，所以很危险”，而不是说“重要不重要不是你工程师定的，是产品经理定的，你改就行啦”；当你跟老板讨论要不要加一个功能时可以说“我觉得我们这样的功能是一个重要的补充，跟下个版本要做的事情不谋而合”，而不是“竞品做了咱们不能落下啊，管它有没有用”。  
  
那具体怎么去锻炼，其实是件费力又费脑的事情，你要不断地去跟老板沟通、跟同事们沟通，去跟用户聊，去做调研，同时做大量的思考和总结。你要有自己的一本词典，记录关于你名下产品相关的事无巨细的解释，每当需要查询就能随时翻阅。  
  
这本词典可以记在心里，也可以整理成笔记。别人看来，它可能无关紧要，也不是那种张口“人机交互的趋势”闭口“立体化设计语言”这些可以用来装逼的术语。但没有这本词典，你每走一步都是一个坑，等走远了回来想填的时候，已经晚了。  
  
2. 提高分析和判断能力。  
  
如果说对产品理解是第一步，那第二步就是怎样基于你的理解做出靠谱的判断。  
  
说来也怪，很多 PM 除了参考别人的，也就是做用户调研，或者唯老板是从。但很多事情简单得要命，只要有生活常识、有基础的推理能力，明明是可以更靠谱的。  
  
举个例子吧。  
  
当初 MIUI 做安卓本地化的时候，日历里加入阴历是作为主打特色之一的，也广受好评。在做 T1 的日历的时候，我们也在考虑这个问题：到底加不加阴历？  
  
加的话，整个界面非常满，显得丑陋；不加的话，需要看阴历的用户又会不爽。  
  
这是常见的一个日历界面：  
  
  
对于重调研的 PM 来说，就做个调查问卷，规模越大越好，看哪边的用户多；对用户定位是偏高端用户或者说发烧友的 PM 来说，可能就做个开关选项，用的打开，不用的关了。  
  
但实际上完全可以往前推理一步：用户到底为什么需要阴历？  
  
大概场景就几个：春节前后用；阴历的节假日用；自己和亲友生日用。这基本囊括了所有用户的需求。  
  
那就简单了，我们能不能就在春节和节假日的时候显示阴历？对于生日的话，我们可以提供设置项，在用户和亲友每年生日那天显示阴历。  
  
这是 T1 的日历界面：

  
这样既在很大程度上防止了界面始终显示阴历的尴尬，又满足了大部分用户对阴历的需求。这种方案凭常识很快就能推断出来吧？也不用复杂的问卷调查吧？也不用复杂的产品设计吧？  
  
你可能说，这就是个抖机灵的需求分析，况且是个小功能。我再举个例子。  
  
我们之前在嘟嘟美甲讨论最基本的功能和界面时，并不是参考的市面流行的 O2O 工具都有什么功能、都有哪几个标签页、都怎么排版的。我们先做了一次用户的分析。  
  
用户的分析不是靠什么问卷来做的。你在问卷里问“你是哪类用户”、“你平时做美甲会更看重什么？”，他们很难答清楚。如果你给的是具体的选项，又会有诱导回答的可能，最后的结论往往不能说明问题。  
  
我们的分析方法是，先从常识判断美甲用户使用我们的产品有哪几种场景：  
已经有想做的样式的用户。  
想来做美甲但不确定样式的用户。  
不确定做不做只随便来看看的用户。  
对于每种用户，来这的需求肯定是不同的：  
看你这有没有想做的那个样式或者类似的样式。  
看你这有没有好看的样式。  
看你这有没有什么足够吸引她做美甲的地方。  
对于这三种需求，我们要提供的功能又是不同的：  
根据用户的样式提供定制服务；搜索和筛选功能。  
精品/热门推荐；搜索和筛选功能。  
专题；精品/热门推荐。  
所以，在用户第一次看到我们产品的时候，我们需要提供的功能就一目了然了：专题、推荐、搜索/筛选和定制。  
  
而我们起初的判断是，产品刚上线，第 3 种用户肯定最多，第 2 种用户会逐渐多起来，而第 1 种用户会是高端、深度的用户，出现得更晚。这样对功能的主次也都分得清了。  
  
最后初版的产品，我们就决定把主要精力放在推荐和专题上，搜索功能是第二版上线的功能，而定制将是更未来版本的功能。而界面的布局和排版，也都因为功能主次分明，所以心里有数了。  
  
最终结果上来看，做出来的界面似乎大同小异。但因为每个功能从研发角度都会消耗精力、从用户角度都会影响体验，如果是拍脑袋想的，一点小差别、一些可有可无的功能都会成为南辕北辙的错误决定。  
  
其实这些东西都是常识完全可以判断的。你说我不是女人哪懂美甲咋回事，但你总逛过淘宝用过京东吧？购物时用户的思路还是可以想象得出来吧？当你有了初步判断之后，用户调研的意义就体现出来了：它是作为验证的手段。但它不能作为需求的来源。  
  
总结起来，产品经理在做任何决定时，都要做到三个字：  
  
讲道理。  
  
  
那怎样培养这种能力呢？也不难。就是在日常生活中多问为什么。  
  
这个小区的停车场入口需要绕三个圈，为什么这么设计？这个优衣库进门一眼看到的全都是内衣裤，这么摆放是什么道理？楼下咖啡店平时顾客也不多，但居然撑了五年还没关门，他们的收支能够平衡吗？  
  
很多道理是相通的，每天都在想明白一些事情，那真遇到棘手的产品问题，你肯定想的比别人远，也比别人靠谱。  
  
@hyukming 提到的纯银说的办法也是这种考虑（产品经理如何入门，没人带的情况下如何学习？ - hyukming 的回答）。不断去看别人的产品，但不是学皮毛，而是去想从商业模式、到交互细节、再到视觉风格的原因，这么做都是什么道理。  
  
3. 确保良好的沟通和表达能力。  
  
如果能够对产品有充分的理解、对各种问题有了清晰有据的判断，下一步就是把这些自己的理解和判断跟同事们做充分的交流和沟通。  
  
其实说来也不会很难，也就是注意沟通的技巧，一方面是说要有常提到的情商，怎样让没有实权的你在推进大家完成任务、在协调大家的工作时不那么讨厌；另一方面是要让每次沟通都有效率，不耽误时间。  
  
对于前者，我的建议有：  
始终清楚自己是产品经理，但不是经理，不要盛气凌人  
用有理有据的事实来说服别人，而不是“老板的决定”、“反正跟你没关系”这种操蛋的说法  
别人遇到困难不要说“我不管，这是你的事儿”，主动去理解他的困难，并且尽力帮忙解决，解决不了的一起想备选方案  
产品项目组中的任何同事之间有了矛盾，要主动去协调，别在旁边看热闹  
随时让每个产品线上的同事了解全局的进展，让大家产生主人意识  
用户的反馈整理后可以周知同事，让大家产生成就感，觉得自己做的事有价值  
对于后者，我的建议有：  
每次讨论问题，不管是一对一聊，还是开会，都明确这次的目的，有腹稿  
描述问题清晰，想好了再说，同时不要偏题  
每个问题都形成结论，不要讨论来讨论去觉得很充实就行了，没有结论都是瞎扯  
不要把任何事情都交给别人决定，自己时刻准备提出更多方案和建议  
每次讨论的过程和结论都有记录，可以随时查阅  
交际能力学习最快的方法其实不是从书本上背诵，或者记下我说的这些小抄，而是找一个你觉得交往起来特别舒服、又很优秀的人，学习他身上的优点。  
  
4. 对产品的责任心。  
  
责任心似乎是最容易能有的，但却是我直到现在面对很多优秀的 PM 都觉得自愧不如的。  
  
我特别喜欢 @池建强 老师的一句话：产品经理最重要的能力就是让正确的事情相继发生。  
  
你做到我说的 1-3 了，但那只是做“正确的事情”，是不是能让它们相继发生，却要考验你的责任心。  
  
在午夜工程师为项目上线加班时，你是在楼下电影院里吃爆米花，还是在旁边默默陪他？在设计师跟老板因为方案闹僵了的时候，你是等着他们握手言和，还是主动找老板或者设计师聊一聊赶快把项目推进下去？在运营的同事为了某个紧急活动给你提出不太实际的功能需求时，你是一句“做不完”就打发走，还是认真跟她讨论下有没有什么别的方法能凑合着用？  
  
是的，严格来说，你跟公司是劳动契约，你不能被强制加班；你的岗位是产品，不该去帮别人想解决方案；你也不是老板，公司的各种坑也不必由你来填。  
  
但一个优秀的产品经理，是要对任何与产品相关的事务负责的。任何阻碍产品正常上线的事情都应该由你解决，任何能对产品产生帮助的事情都应该给予关心。  
  
在这方面如何抉择，就决定了你作为产品经理是平庸还是优异。  
  
5. 关于工具的使用。  
  
工具放到最后说，是因为实际意义上的产品经理，并不必掌握太多原型工具、交互绘制工具甚至绘图工具。  
  
不管是什么样的工具，都是为人和当前做的事情服务的。还是刚才那句话，你为什么要用它？它对你现在做的事情有帮助吗？  
  
很多初创团队刚刚起步，就开始搭建各种大规模的 Feature/Bug 的记录和处理平台，都在用特别复杂的需求文档描述规则，都把脑图、Axure 作为必备的工具。没有提高效率，反而造成了很多问题。  
  
就跟 MBA 不适合创业者一样，复杂的流程会严重拖累中小公司的运作。我平时就用 Keynote 、Sketch 这样的工具，完全能覆盖 90% 的需求设计工作；产品研发的需求记录和处理就用 Trello 或者风车，操作简单，易用。  
  
记住一条就可以了：只要觉得目前手头的工具好用、高效，那就没必要换成高大上的。除了装逼，没有别的意义。  
  
6. 尽力涉猎广泛。  
  
上次“在行”的一个朋友问我，他经常会与设计师有争论，他总觉得那样画排版上有问题，但却说不出哪有问题，该怎么办。我说很简单，如果你直觉上觉得有问题，那可能真的犯了一些基本错误，那你多去学习些排版上的知识，多去了解下常见的排版规则，那之后遇到争论肯定就有底气了呗。  
  
作为产品经理，懂一些其他岗位的基本知识是很有用处的。这样既能保证良好的沟通，也能让你在考虑需求、设计方案时心中有数。这是一个好的补充，当然没有也无所谓。  
  
去看看他们都在看什么书，找些基础的看一下；也可以到知乎这来看点快餐类的文章。这样别人就不会在背后说，这小子就会每天瞎逼想些点子、画点不靠谱的原型、做点不接底气的方案。  
  
7. 广告。  
  
虽说产品经理自学很重要，但我始终认为跟对一个牛逼的师父，才能真的成为一个牛逼的产品经理。

--《来自知乎刘飞》

更多学习链接：

<http://www.zhihu.com/question/29342383/answer/46616997>