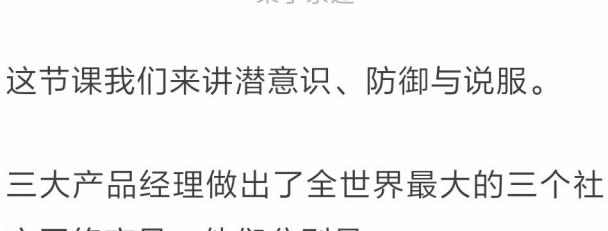


05 同理心训练：产品要顺应用户潜意识

梁宁 昨天



梁宁亲述

这节课我们来讲潜意识、防御与说服。

三大产品经理做出了全世界最大的三个社交网络产品，他们分别是：

- 做出了Facebook的扎克伯格
- 做出了QQ的马化腾
- 做出了微信的张小龙

这三个人有一个共同点，就是性格内向、不爱社交。

为什么性格内向，甚至有社交障碍的人，却会做出亿万人依赖的社交产品？

一次失败的用户调研

我先不回答这个问题，而是谈我的另外一个观察。

大量沟通能力强、长袖善舞的人，比如优秀的销售人员、BD人员，很难成为优秀的产品经理，比如马云校长。

我给你讲一个沟通的场景。

我和同事曾经让一个原先做销售做得很优秀的女孩尝试做产品。

这个女孩长得漂亮，沟通能力强，擅于在公司抢资源。她自己申请转行做产品经理。

我们就让她试试。先让她拿着我们产品的交互稿，去跟几个抽样用户沟通，做她的第一次用户研究。

我在之前讲到过，用户就是普通人，他们不会像产品经理一样，有一个思考框架，知道如何有层次地表达感受和体验。作为一个用户，他的表达是混沌的、完全没条理的。

在这个女孩的沟通现场，大家乱糟糟地发言，有人讲自己的观察，有人讲自己的感受，有人讲自己的评判，有人讲自己的需要，有人说自己的请求和愿望，有人则直接开始讲故事。

这个女生越听越觉得乱，最后终于忍不住了，说：“要不还是我先来给大家介绍一下，我们产品的设计想法。”

于是她施展销售的说服功夫，把所有人都说服了。大家认为我们设计得很好，很有道理。于是用户沟通会友好地结束。

这是什么？这就是一次失败的用户调研。

为什么用户会口是心非

我再举一个正确的用户研究场景。

Sony准备推出Boomboxes音箱，他们召集了一些潜在的消费者，组成焦点小组，来讨论这个新产品应该是什么颜色：黑色还是黄色。

经过这一组潜在购买者的讨论，每个人都认为消费者应该更倾向于黄色。

这次会议后，组织对小组成员表示了感谢，并告诉他们，在离开时，每个人可以免费带走一个 Boomboxes 音箱作为回报。他们可以在黄色和黑色之间任意挑选，结果每个人拿走的都是黑色音箱。

人为什么口是心非？用户研究到底要怎么做？

因为人会基于自身所处的角色、所在的场景和个人的认知判断，选择性地讲一些他觉得正确的话。但是，我认为在这个场景中所谓“正确的话”，并不代表这个用户真实的选择。

所以，如果我不是在公开的角色中，或特定的场景下，我回家自己看个影片、选个产品，还是会按照自己的真实需求来。

所以不要被言辞迷惑，而要想办法看到用户的真实选择。

好销售和好产品经理的区别是什么

这也是为什么明明我的课是产品课，但是开篇的前五讲，完全不谈产品本身，而是讲情绪、讲潜意识、讲集体人格。

- 体会各种人的情绪与潜意识；
- 不被一个人基于角色化交流而说出的言辞所迷惑；
- 看到人基于潜意识流露的真实选择。

只有当你能做到以上几点，你才有了做一个好产品经理的开端。

一个好销售擅长的就是打破防御，因为任何一个人对销售人员一定是防御的。

- 销售人员要充分调度自己可以呈现的所有资源：自己的外貌、仪态，产品包装、价格折扣。
- 从用户意识层面，让用户认为自己获得了专业服务，而且赚了便宜。
- 从用户潜意识层面，再抓住用户心理上小小的满足或不安，打破用户的防御，说服用户，促成用户的选择。

这是一个好销售干的事。

一个好产品经理，则是根本不让用户启动防御。

因为一个产品没有表情，没有声音，无法拉住用户的衣服苦苦哀求，甚至不能让用户多注视一会儿。

一个产品如果引发用户启动意识，让用户思考，某种意义上，就是在推开用户。

为什么？

因为，意识即防御。

所有的思考，其实都会让你产生顾虑。你让用户思考，就是让用户戒备。一个不会说话的产品，根本没有消解戒备的机会，所以马化腾非常推崇的一本书叫《Don't Make Me Think》，翻译成中文核心意思就是“别让我思考”。

对用户防御的态度和敏感度，也是一个好销售和一个好产品经理的区别。

你会发现好的销售人员都是有攻击性的。为什么呢？因为他的工作就是要突破别人的防御，他们对突破别人的防御是有成就感的。

好的销售非常懂得在与人直接沟通中，如何适当地给对方压力，抓住对方意识与潜意识的抓手，说服对方。在这个过程里，他自己也会获得足够的快感和红利。

产品是被动的艺术

但是像扎克伯格、马化腾和张小龙，他们为什么不爱社交？

本质是因为在社交中，如果碰到别人对你建立防御的情况，你就手足无措。你不愿意突破别人的防御，也就没办法在社交中获得快感，长此以往就越来越不爱社交。

快手的创始人宿华，其实也是这样。

这些优秀的产品经理退到网络背后，根据数据看到了人们在独处时，在没有压力的状况下，潜意识流露而做出的自然选择。他们对用户的行为不评判、不教育，最多就是柔性地引导，多半的时候只是默默响应和持续地服务。

快手的宿华曾经说：“让产品自然生长，不要去碰用户，不要去打扰他们，让他们自然地形成一种互动关系。”

这个说法有点玄，但是很真实。

作为静态的产品，其实是没有机会说服用户的。所有让用户思考、琢磨一下的产品，其实都是给自己抬高门槛，降低转化率。

一个产品要做到的就是迎合用户潜意识下的选择。所以我的一个朋友，烟酒营销大师李克，他说包装的经验，最核心的一条就是一一规模感。

明明是烟草新品，但是包装一定要让用户觉得很熟悉。

熟悉的感觉就是潜意识里觉得安全的感觉，这样就不会触发防御。

潜意识是如何形成的

说了这么多潜意识，潜意识是心理学里非常重要的词，有志于做产品的同学一定需要花时间去研究。这个产品课只能强调它的重要性，不展开讲。

我们潜意识里已经存在的东西，是什么时候被放进我们的潜意识中去的呢？简单说，有两种情况。

候被放进我们的潜意识中去的呢？简单说，有两种情况。

一种是在你童年的时候。

因为那个时候什么都不知道，还没有建立意识和防御去辨别。这时的观念就会直接进入你的潜意识，成为你最内在的感知、你本能情绪的一部分。

所以为什么说要了解一个人，需要了解他的童年。你想了解一个人的关系模式，最好是了解他童年时与亲近的人之间的互动模式，这几乎就是一个人一生的模式。

另外一种情况，是一个听上去很玄的词——催眠。

“催眠”这个词其实是来源自一个德语词汇，本意是“绕过防御”。但是让中国人一翻译，就搞得很玄乎。那催眠怎么做呢？本质就是绕过防御。讲催眠的书有一大堆，做产品的人应该系统地学学。

- 微笑是一种催眠，因为它会让你放下防御。

- 重复，是非常重要的催眠，这是我们生活中使用的最重要的方法。

所以李开复讲，重要的话要讲30遍。

比如雷军是个催眠大师。我们经常听说他劝人，能一劝8个小时、10个小时。从心理学来说，这其实也是一种催眠策略。这么高强度的疲劳战术，对方总有意识松懈的时候，只要一松懈，重复的想法瞬间就被植入他的潜意识中了。

所以大家都说雷军给别人刷ROM的能力很强。另外，“送礼要送脑白金”，这种持续重复的广告也是催眠。一些社会观念无孔不入的传播也是催眠。

如果我们有共同童年，曾经在同一个单位里，在同一个文化场景中，被反复灌输一些观念，其实我们就被共同催眠了。

我们会有相似的观念，被类似的观念束缚，有了共同的样子，这就是集体人格。比如湖南人有湖南人的样子，东北人有东北人的特点。

从公司来讲，联想人有联想人的样子，腾讯人有腾讯人的特征，阿里人的特点又和这两家公司的人不一样。

所以如果你为一个集体做产品，需要研究集体人格。

关于集体人格我们会在下节课具体介绍。

——◆ 本讲小结 ◆——

总结一下这节课：

与人交往，或者做一个产品让别人用，怎么能够突破防御，让对方接受你，说服别人、驱动别人，其实都是一回事。

人做一个动作，也许是意识判断，但是70%是潜意识的选择。

基于意识与人交流，其实是高防御模式。基于意识清醒的交流，达成交易的唯一方式，就是让对方清晰地感觉到一点——“我占了便宜”。

所以小米手机重复性价比的宣传口径，是一个基于意识判断的沟通策略。

但更多的时候，在意识没有启动之前，人已经基于潜意识建立了判断，并做出了行动准备。

所以，如果你不能用持续高压灌输、高频重复的方法，改变对方的潜意识，那么就要放下自己的主观愿望和判断，放下显示自己高明、教育用户、说服用户的念头。

作为一个产品经理，要做的事就是不让用户启动防御。主观愿望过强的产品经理，非常容易犯想当然的错误。

如果要做一个拥有大用户量的产品经理，**你会看到的是“人欲即天理”，要尊重人欲。**

所谓的用户调研，就是清空自己，接纳别人的世界观。

——◆ 课后作业 ◆——

在这节课的结尾，给你留一个作业：

1. 你最近用到什么产品，几乎你是不加思考就完成了使用，使用过程感觉很熟悉、很自然？
2. 你接触到了什么产品，乍一看觉得这个东西得琢磨一下，然后想了想就放弃了？

回忆一下，自己的潜意识里那些说服和防御的过程，在下面跟我分享一下。

今日得到

1月

9日

【同理心训练：产品要顺应用户潜意识】

产品是被动的艺术。

因为产品不能像真实的人那样教育用户、说服用户，只能静态地等待用户的选择。

所以，要做顺应用户潜意识的产品，不要让用户思考，不要激发用户的防御心理。



《梁宁·产品思维30讲》
「得到」App出品·大师课

梁宁·产品思维30讲

从第一个用户到第一桶金

版权归得到App所有，未经许可不得转载

