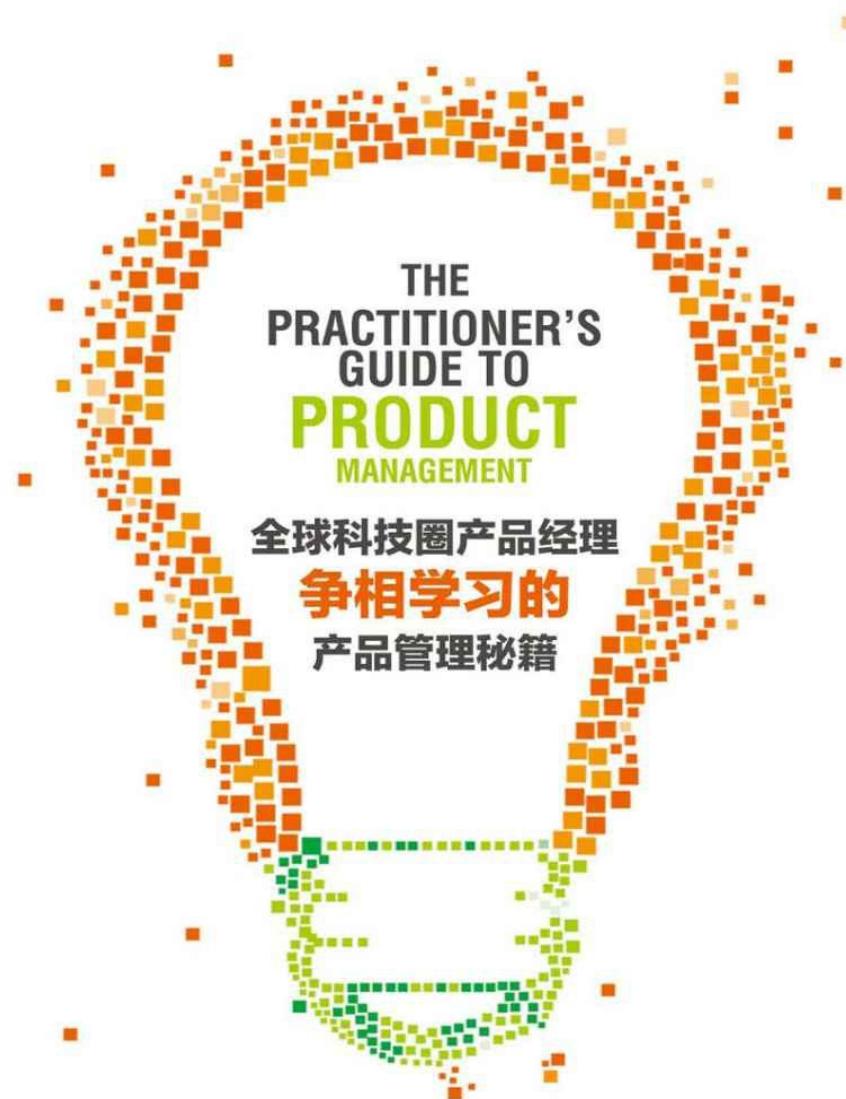


周鸿祎作序推荐
如何以用户思维打造实力爆款？

产品经理方法论

[英] 乔克·布苏蒂尔 (Jock Busuttil) ◎著
张新◎译



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

产品经理方法论

[英] 乔克·布苏蒂尔 著
张新 译

目录

[好产品的六字真言：刚需、痛点、高频](#)

[序言](#)

[引言](#)

[第一章 平衡三环：用户体验、企业需求和技术](#)

[第二章 找到用户的痛点](#)

[第三章 好的产品经理背后是一个强大的协作团队](#)

[第四章 产品经理最容易掉进哪些坑？](#)

[第五章 产品经理的时间管理术](#)

[结语](#)

[致谢](#)

[延伸阅读书目](#)

献给乔

推荐序

好产品的六字真言：刚需、痛点、高频

周鸿祎

对于很多传统企业来说，拥抱互联网和花钱买技术是同义词，不外乎云计算、大数据、社交网络、移动终端这些概念。但正所谓功夫在诗外，检验技术革新的唯一方法还是用户是否埋单，产品能否解决用户的问题，能否给用户带来价值，这是促进销售的生产力，也是确立差异化的竞争力和推动行业进步的力量。

我最近看了一本书叫《产品经理方法论》，它提出的理念验证了我的想法，即做产品，必须落脚在刚需、痛点、高频这六个字上。这是什么意思？就是产品必须是用户的刚需，必须解决用户的痛点，而且使用场景要在用户的生活中经常发生。

产品失败的原因

我们看到每年市场上会出现无数失败的产品。这是为什么？产品做得失败的企业需要反思，你是否真的找到了用户的需求。《产品经理方法论》的作者乔克·布苏蒂尔说得非常对，企业最愚蠢的行为，就是往一个根本不存在的市场里砸钱，而按我的话说，就是你看到的需求其实是一个伪需求。

现在各种智能硬件，摸起来光滑，但是忽略了一个前提，用户不想买这个东西，因为没有需求。没有需求，解决的不是痛点，就是伪需求。做产品最大的限制不是体验不好，体验不好可以改，最大的问题是伪需求。我们想想有多少智能硬件的发布会都是跳过用户需求，假定说用户热爱我的产品，用户每天都会用，只谈材质、外形和工艺，这是错的。

还有一些产品有没有需求呢？有，但是没有它，用户也可以过，我

管它叫“痒点”，而非痛点。任何伟大的战略都是从这么一个小点切入。有人老吹牛说什么战略，其实战略就是找到用户的刚需和痛点，然后做一个产品解决它。至于解决得好和更好，这是用户体验的问题。

为什么这么多企业无法聚焦用户需求？问题出在哪里？问题就出在，在产品开发之前，你没有解决不确定性的问题。《产品经理方法论》这本书指出了问题的关键：不确性的存在是因为缺乏信息，缺乏信息是因为你对所服务的市场知之甚少，而所有这些不确定性，最终都会转化为风险，风险会转化为成本，致使整个产品彻底失败。因此，在开发任何产品之前，你需要进行严格的假设和调研，找到刚需，找到痛点。

好产品的六字真言：刚需、痛点、高频

有一些人自己想象出一个场景，但这个场景在生活中很少发生。上门修锁是不是刚需？是刚需，是不是痛点？绝对痛，但是它的频率太低。这种情况下，你的产品就很难替你凝聚用户。

《产品经理方法论》中提到了一件非常重要的事情——你需要时常问自己：“用户有购买动机吗？我能否在用户口渴难耐时，递给他半瓶救命水？”在“用户口渴难耐”这个场景下，用户的需求就是“喝水”，发现用户需要喝水，就是聚焦用户需求，而且是刚需、高频。

今天，微信是一个特别伟大的产品，但是你们看看张小龙曾经的一篇自述，他讲了最早做微信的时候，找了很多的点但都没有突破，后来突破点是什么呢？摇一摇，那是他们快速获得第一批忠实用户的点，那是刚需，而且还是高频。像婚介网站，比如世纪佳缘，因为你只能找一个，找到了就不能再去了，所以就是低频。

很多人学互联网模式学歪了，他们学到了很多表象，上门给你送一只鸡，利用大奔找几个美少女上门给你送。他们觉得这就是体验，是惊喜。但是有一个前提你要问问你自己，用户是不是每天都要吃鸡？这是不是用户的痛点、刚需，以及高频？体验没有产品重要。

其实对很多大企业，我都说你要忘掉原来的商业模式，你要忘掉你

原来丰富的产品线。所有的战略都要归结成从用户角度出发寻找一个需求，一定是中等以上的频率，然后是痛点、刚需。满足刚需、痛点、高频的服务可以非常不起眼，但是它一定是对用户有价值的。

正如这本书中所指出的，不要一开始就想让用户难以自拔，要让用户日久生情，你首先得让用户对你的产品一见钟情。今天BAT（百度、阿里、腾讯）再难用的产品媒体都会关注，但很可能你没有这样的机会，你在面对第一批用户的时候，实际上只有两三句话的机会，让用户听了你的话就觉得想用这个东西。用户爱上你的产品后，再谈怎么在产品里做细节和交互体验的提升，把产品做得有魅力，再谈超出用户的预期，让用户尖叫疯狂，让用户变成你的粉丝。

互联网技术不断变化迭代，但在任何行业里，对企业来说，技术革命的影响是长期的、平等的。在技术条件相差不大的时候，我们真正需要抓住的是做产品的基础——用户需求，如果脱离了用户需求，产品设计再漂亮，想法再精妙，都无法和用户产生共鸣，无法创造出好产品。

我一直认为，在一家珍惜用户的企业里，每个人都是产品经理。不论是一线技术开发、产品设计人员，还是营销、销售和客服，都需要时刻从用户的角度出发来考虑问题。从这个道理上讲，不论你在公司里做什么工作，都可以看看这本书，它会告诉你，如何用心倾听用户的声音，让产品落脚在刚需、痛点、高频这六个字上，这将成为你能否拓展自己的职业生涯的重要因素。

序言

产品经理可能是科技界最受追捧的职位了。每周我都会遇见想要挤进这个领域的大学应届毕业生。这个之前被视为苦力的职位——软件团队里的“商务”人士——如今已成为一个人们高度重视的职位，一个融合了艺术与科学的职位。专家级的产品经理是公司里真正的摇滚明星，运用各种各样的技能来追求产品的至臻至善。出色的产品管理令人瞩目且振奋人心——整个产品团队都朝着同样的方向前进，为用户创造更好的体验或产品特性而努力。

然而，是什么成就了出色的产品经理？这是任何一个想要让用户真正满意的企业必须解开的谜团。掌握了必要技能的人对于一个公司的成功扮演着令人激动而又至关重要的角色，无论是在小型的创业公司还是颇具规模的大公司都是如此。而那些必要的技能是什么？人们又是如何涉足产品管理的呢？

必要的技能包括：沟通、项目管理、分析，以及对技术的理解。而一系列无形的能力也尤为重要：来自经验的神奇力量。本书分享的不仅是过硬的技能，还有这种神奇的力量，书中还举了许多产品开发和上市成功或失败的例子。比如：

为什么赛格威（Segway）未能改变世界？为什么那些喜爱美乐多（Fritos）薯片的人对菲多利柠檬水（Frito Lay Lemonade）没什么兴趣？苹果这家将产品发布磨炼成一门科学的公司，是怎么偏离路线发布了苹果地图的？本书揭示了产品经理了解市场的种种途径，以及让团队和谐工作的方法。

我们联合国大会（General Assembly）[\[1\]](#)的愿景就是要通过提供广泛的课程，分享对科技事业有重要影响的实用见解，为有能力追求自己所爱工作的人，建立一个全球性的社区。自2010年以来，我们已经从纽约城的弹丸之地发展成了横跨四大洲的九大校园，提供的课程从12周的强化课程，到2天的入门课程，再到2小时的研讨会应有尽有。我们的社区发展到拥有成千上万的学生和从业者，并且，读者你借由阅读此书，如

今也成为我们社区中的一员。我们想要通过这本书和其他联合大会丛书，带给你必不可少的从实践得来的智慧。这正是我们课程的鲜明特点。无论你是初学者，还是经验丰富并且正在寻求改进方法的产品经理，我们的目标是使你具备成为一位产品摇滚明星所需的见识。

通过阅读此书，你正朝着追求所爱职业的方向迈出至关重要的一大步，希望此书能够成为你旅途上的得力助手。

杰克·施瓦茨

联合大会首席执行官

[1] 联合大会是一个创建于2010年初的全球教育机构，该机构正在建设一个人人有权追求他们热爱的工作的社区。在线上线下教育中，联合大会保证学生通过实践性的、导师手把手教导的方式学习，导师们都是来自于技术、商业与设计领域的从业者。

引言

发明家罗斯·F·豪斯霍尔德（Ross F. Housholder）于1979年提交了“通过堆砌图层形成三维物体”这项专利——该流程就是3D打印的前身——我怀疑他当时是否预见到，他的发明后来不仅人们能买得起，而且应用如此广泛。如今，3D打印机可以造出任何东西，包括可替换的人体器官、火箭零件、食品，甚至是自我复制的打印机。我们有幸生活在一个信息与技术的黄金时代，在这个时代，我们能够快速获取人类的集体知识，用火箭运载超级计算机，并亲眼看到当今最伟大的发明在一夜间过时。凭借技术，我们能够以各种方式丰富我们的工作和业余时间，而这在仅仅几年前还只是人们的梦想。如今创造技术产品，无论是软件还是硬件，比以往任何时候都更容易、便宜且迅速，而创新的节奏仍在不断加快。站在旋涡之眼的就是产品经理。

产品经理正是在混乱中引领方向的人，他们冷静地提醒陷在技术淘金热中的每个人，不能只为了产品创新而草率地行动，必须服务于一个目标：要令使用这项技术的人们的生活更丰富。人们从事某些职业往往出于机缘巧合而非有心计划，而后发觉自己适合该职业，产品管理正是这样一种职业。如今这一职位比以往任何时候都更加必要，需求更高，无论是在技术创业公司还是成熟的大公司都是如此，这正是成为一个产品经理的好时机。

本书讲述了产品管理的艺术、科学和技能。这个世上还不需要另一本教科书来介绍这个主题的方法论或者框架，所以我还没写。事实上，你随后在本书的各章节中会读到许多有益的例子，告诉你不该做什么。我会把秘诀告诉你，使你避免多年来曾令我摔倒的所有产品管理方面的陷阱。

我收集了一些我能找到的最有趣的故事来告诉你什么是产品管理的真正含义，而且用我的亲身经历告诉你如何在这个职业里获得成功，以及如何享受这一职业。我会告诉你这个角色是如何诞生的，而又如何不断发展，以及为什么对于成为一名产品经理没有指定的路径可循却是个好消息。我还会向你展示如何确定半瓶水的价值，以及马斯洛是怎样让

我成为一个安全的摩托车手的。

本书也是有关产品的书，因此我们会深入地探讨关于好产品、坏产品，以及有问题的产品的各种例子，了解为什么它们会取得成功或者遭遇失败。跨越产品成功与失败之间的细微界线是这项工作最为棘手的一个部分。为此我会介绍一套产品经理常用的工具，包括能够增加你产品的成功机会的九个最有效的方式。我们会看到一位日本教授如何设计了一种方法来预测用户喜悦度，听到关于上千万美元假设的故事，了解一个古希腊的谜语如何能为你的产品带来巨大的成功，以及木工和欧洲原子研究委员会的大型强子对撞机如何帮助你确定目标市场。我会向你揭示焦点小组如何造成了锐步气囊运动鞋（Reebok Pump）几乎胎死腹中，以及想要在卢旺达避免测试偏差有多么困难。我也会澄清有关精益创业理论的某些常见的误解，并向你展示苹果公司和谷歌公司如何以正确的方式创造了其最简可行产品（MVP）。

产品发布本身就是一门艺术，我们将了解许多顶级品牌在上市过程中的各种惨痛教训，就连精通此门道的苹果公司也曾遭遇过此类惨败。我会给你展示为什么一个低调的路线图是帮助团队保持既定路线的最好办法，还会探讨为什么有些时候失败是必需的，为什么应当期待有益的危机，以及为什么网飞（Netflix）公司时常故意破坏自己的系统。

你会和什么样的人一同工作？我们会看一看整个团队，还会用我艰苦学到的多个教训来帮助你毫发无损地经历这一切，你甚至会享受这种经历。我会告诉你情境领导理念如何让我成为一个更出色的经理，为什么电子邮件就像老虎机一样让人上瘾，还有为什么有时候你必须对别人说不。

因为要追踪的人员和流程太多，管理时间也许是一个好的产品经理应当具备的最基本的技能。我会给你分享我找到的最有用的方式，揭示：为什么多任务工作是没有意义的；为什么我们这么多人，包括我自己在内，都有天生的拖延倾向，又如何加以克服；一个古老的悖论又能如何帮你更容易地管理复杂的任务。感谢你陪伴我一路同行。正如我享受写作此书一样，愿阅读此书能带给你享受。

第一章
平衡三环：
用户体验、企业需求和技术

The Practitioner's Guide to
PRODUCT MANAGEMENT

当我驾驶着斗牛犬T1教练机机尾朝下地跌进云层（我本不应如此的），而且是在米尔登霍尔皇家空军基地军方飞航区的上方几千英尺之处出糗的时候（我本绝不该如此的），我意识到了3件事：

1. 失速倒转这个相对简单的操作不幸让我执行得很失败。
2. 我必须学会将手边的任务划分主次，而不是任由我的内心独白让我分心。
3. 我可能并不适合成为一名英国皇家空军的飞行员。

尽管我乐意宣称，“就是在那个时候，我知道了自己生来就是要当产品经理的”，但我进入这个职业的路途并不像大多数产品经理那样一帆风顺。我本来计划在大学毕业后就加入英国皇家空军，但是那个失速倒转的纰漏让我知道自己不得不转向B计划。（对一个未来的产品经理而言倒并不是件坏事，那就是很久以后的事了。）然而，当我毕业的时候，我甚至根本没有听说过产品经理这个职位。

即便如今，在科技界之外，听说过这个职位的人也相对较少。每次聚会时，难免有人会问我：“你是做什么工作的？”我总是不得不解释产品管理和项目管理不是一回事。（一到这个时候，我的同伴往往会赶忙冲向吧台。现在我有时候只是跟人说我是训练海豚的。）

人们没有很好地理解这个职位是有充分理由的。尽管该职位起源于消费品行业，而产品管理如今主要与高科技领域有关，并且正在迅速发展以跟上创新的脚步。尽管本书的许多基本原理是相同的，且在各个部门的实践中证明适用于该职位，但是高科技领域的產品管理才是本书关注的重点。

什么是产品管理？

对产品经理的职责给出了最佳描述的是马丁·埃里克森（Martin Eriksson），一个我认识并崇拜了许多年的产品经理，他在伦敦发起了大获成功的产品智库（ProductTank）每月例会。埃里克森认为产品经理

的职责随着产品的生命周期不断发生变化。首先，这个职位不仅要定义产品的愿景，还要了解产品的市场和目标消费者，并与产品团队合作，为产品增添创意，使其更具有吸引力。进而宣讲产品愿景，并用这股热情激励那些产品的制造者。

从大脑创意的扇区转向分析的扇区，一个产品经理开始规划如何通过产品更新、设计和路线图将此愿景真正实现。然后，从宏大的计划推进到微小的细节，解决日常的问题，与开发团队、设计团队和其他团队一起扫除产品上市的障碍，与此同时保持总体规划在正确的轨道上前进，并与市场和销售团队一起计划并执行产品发布。发布之后，产品经理的职责变成了收集并研究人们对该产品的食用、睡眠及嗅闻体验的相关信息，从而评估其是否成功。然后把所有的工作从头开始再做一遍。

你可以想象，这个职位就像转盘子一样，¹¹是一个微妙的平衡行为，将关注点不停地在长期和短期之间，在大规划和小细节之间转换。这就是使这份工作变得如此刺激的主要原因，也是为什么一个成功的产品经理需要社交、商务和技术的多样技能，最重要的是能以自己的方式与不同群体的成员产生同理心并进行沟通。

三环：用户体验、企业需求和技术

产品经理处于中心位置，协调用户（用户体验）、企业需求，以及现有技术是否能实现，三者之间不可避免的推拉行为。这个由三环组成的图（见图1-1）阐述了该理念，此图是马丁·埃里克森画的。他开玩笑称，只有产品经理才会以维恩图的方式看待这一职位，但我觉得这个图作为一种速记概述非常有用，可以观察一家公司从创立、发布到更新一款产品时，其内部的动态情况——并提醒我们处于暴风眼位置的种种挑战。让我们来进一步观察图中的每一个环。

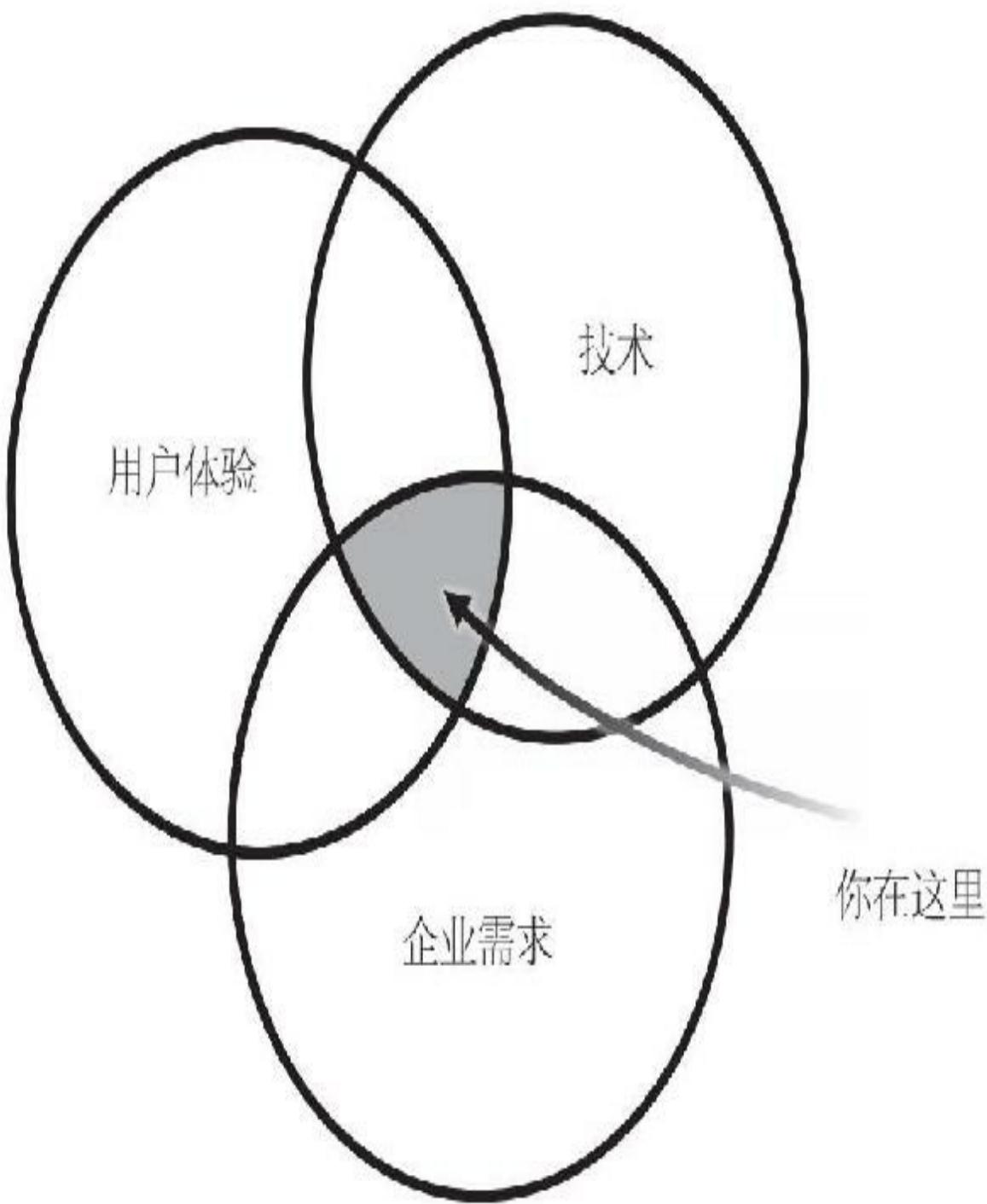


图1-1 产品管理维恩图

由马丁·埃里克森提供 (<http://www.martineriksson.com>) 并见于“注意此产品”网站 (Mind the Product) (<http://www.mindtheproduct.com>)

用户体验

人们往往将用户体验环仅仅理解为代表用户体验团队，即贵公司内部负责设计产品与用户交互的员工。而我想让你从用户体验更广泛的意义上考虑这一点。更重要的是，这一环不仅包括你的用户体验团队，还包括你的目标市场——具体来说，就是倾向于购买你的产品的用户和买家的需求以及面临的问题，他们操作的环境，以及他们体验贵公司与产品的方式，而不仅仅是如何设计产品特性来解决他们的问题。用户体验环代表了外部世界及其需求。

企业需求

无论贵公司是营利性还是非营利性的，最低限度是要维持其运行，这就取决于其产品和服务能否成功。从企业需求的角度而言，一个成功的产品是被用户使用，并被认为是有价值的，是赚钱的。一家企业也有其他的需求，如维护其在用户中的口碑及其与投资者的关系，以及维护每天的正常运营。企业需求环代表了贵公司的需求和抱负。

技术

技术变化的步伐是迅速的，所以一个产品经理需要始终站在最前沿，理解该技术的优势与劣势，它们会在产品创造中起作用。有可能仅仅因为近来一项创新能够比以往更容易更经济地解决某一个问题，机会就会产生。你的开发团队（有些公司称为工程团队）作为贵公司与这些技术的接口，在实现产品的愿景上起了至关重要的作用。技术环代表了技术和塑造你的产品的技术专家。

取得三环平衡

我多想继续告诉你坐在三环的中心，像主人一样完全地掌控是多么容易，但那样我就是在说谎了。有些日子你会觉得自己被绑在一场离奇的拔河比赛的绳子中央，跟你打交道的各方都在使劲——都在不同的方向上努力拉你。然而挑战中蕴含着回报。我们并不是因为容易做而去做——是因为有能力做而去做。

好消息是围绕这三环也只能出现这些拉力了，之后出现的不过是围绕这些拉力的各种各样的变身罢了。高层会时不时地给工作带来阻挠，开发团队会埋头于科技项目而偏离路线，市场团队会忽视阻碍信息传递的不利事实，设计团队会创造华而不实的模型，销售团队会把他们的佣金看得比什么都重要，财务团队会尽可能地控制成本，法律团队则会否决一切哪怕是带有一丁点儿风险的提议。我们将在第三章深入研究有关团队管理和沟通的议题。要在三环之间找到适当的平衡是不容易的。令人吃惊的是，有多少公司自欺欺人，认为在它们的市场需求、企业需求以及可行技术之间达到了平衡。许多企业偏离正轨，往往要么是由于几乎完全忽视市场，要么是因为迷恋自身的技术或者受自己公司的目标牵制，或者有时候两者兼有。（我们将在下一章讲几个发人深省的故事。）这就是为什么越来越多的公司开始意识到，为了成功它们需要重新恢复平衡。这些公司有一个重大、急迫而且有价值的问题，得雇用好的产品经理才能解决。（对于那些即将踏入这一职业的人来说，这是多么便利的事啊！）

大部分对产品管理有一些了解的人认为这是一门新的学科，是科技时代的一家技术角色。实际上，它的根源可以回溯到20世纪上半叶，源于一家特立独行的公司——宝洁（Procter & Gamble）。作为国际品牌巨头如吉列（Gillette）、金霸王电池（Duracell）和帮宝适（Pampers）的供货商，宝洁一直是一个创新者。1837年该公司创立的时候，是一家不起眼的肥皂和蜡烛制造商。到20世纪30年代为止，宝洁已经发展了多种经营模式，包括烹饪和家居清洁产品，它赞助广播剧《珀金斯妈妈》，开了产品赞助网络电台节目的先河，于是我们所知的肥皂剧就诞生了。

1931年，一个名叫尼尔·麦克尔罗伊（Neil McElroy）的促销经理，被安排负责卡玫尔（Camay）牌香皂的推广，这个满腹雄心的年轻人却因为卡玫尔一直屈居于宝洁的领军品牌——象牙皂之后，而感到沮丧。在一个有名的提交管理层的备忘录中，麦克尔罗伊称要创立“品牌经理”这一职位。就任这一职位的人将全权负责某一产品在商业上取得成功，将品牌作为一项业务进行全面的管理，进行实地研究并与公司其他部门协同工作。

这一职位如今在技术部门的作用与原先相比，在许多方面都基本相同，只是调整得更适用于技术的需求和功能。

现在是进入这个职业的好时机，因为这一职业近年来变得越来越有活力。当产品管理最初被技术部门采用的时候，产品的开发是以瀑布式的一系列项目开发流程进行的。所有的产品需求都是预先定义好的，然后再制造产品，测试（或许有）以及发布（随意地扔门外）。中期的项目变更几乎是不可能的，就算是特别精明的公司一年也只能管理两项产品发布或者——忙得上气不接下气！——完成三项。过去的十年左右，技术的创新开启了新的工作方式。随着谷歌（Google）、易贝（eBay）和脸谱网（Facebook）等硅谷的领军企业带来的强大影响，产品经理发展成一个更为核心的职位，而且如今这一职位正面临新一轮的变革。

这新一轮的变革是由许多因素驱动的：基于网络的开发工具，特殊的编程语言、软件架构和平台的规范化，以及最重要的因素——数据。产品管理可以说一直是由数据驱动的——麦克尔罗伊倡导进行实地研究来收集数据“从而确定计划是否产生了预期的效果”——然而，如今关键的不同点在于数据的获取比以往容易得多，进行大量的数据分析也更容易，数据往往可以实时获取。

企业已经开始运用它们的新能力将源于精益生产的快速迭代方法论应用于产品开发。如今通过制造多个版本的产品并进行一项随机的对照试验（也称为分离测试或者A/B测试），观察哪一个产品在真实用户的使用过程中性能更好，就能容易地测试出是否一个假设的变更会使某一个产品更加完善。想象一下你正试着提高某网页上一个特定按钮的点击率，且你相信只要将这个按钮放在更加显著的位置，就能达成这一目标。为了测试你的假设，你会向随机的访客展示不同的页面，页面上这个按钮的位置各不相同，也包括原始的版本（或者称为参照版本），将结果加以对比，观察哪个版本的点击率最高。这样实时的数据分析使各公司能够迅速地完善其产品，有时在一天之内竟能创造出多个迭代版本。

我所讲授的产品管理课程的一部分内容是训练学生快速地画线框图的技能，要求他们在白板上勾画出某个著名的网站，然后让班上其他同学猜，就像极客版本的看图说话游戏一般。我让学生画的其中一个网站是脸谱网。学生的反应总是不约而同：起初学生面带微笑地答应，觉得画起来很容易。后来学生又想了一会儿，微笑却不见了，取而代之的是困惑，因为他意识到只能想起这个网站几年前的样子，而且是在脸谱网

推出时间线功能之前。脸谱网的创始人马克·扎克伯格将他的公司理念的一方面描述为“快速前进，敢于突破”。脸谱网并没有针对产品的每一个新特性广泛地组织焦点小组座谈来了解用户反应，就让这些性能直接面世，仅仅在用户的厌恶声变得足够大的时候才做出改进，正如广告推播的毕垦系统（Beacon）被指侵犯隐私那样。但是分析数据只不过是脸谱网所采用的综合技术之一，正如该公司设计研究部门负责人纳特·博尔特（Nate Bolt）所描述的：

研究中有三到四个冗余的数据收集方式是常见的。有些数据收集方式是定性的，有些是定量的。我们的分析团队很了不起，能为我们提供行业动态分析，以及定性测试所反映不出的移动设备发展的新动向。然后我们会花很多时间调研这些定性的东西。

这就是为什么产品经理的角色如此重要的一个原因：在产品的开发和发布中，在困难与轻松之间，或者左脑与右脑因素之间寻求平衡。数据分析能诱使一家公司不再以一种更加定性的方式倾听市场呼声，从而忽视了诸如满意度和愉悦度等以人为本的衡量方式。正如博鲁克大学的名誉教授阿伦·莱文斯坦（Aron Levenstein）幽默地指出：“统计数据就像比基尼。暴露的地方是挑逗的，而遮住的地方才是至关重要的。”

这就是为什么右脑的理解和创造技能对于此职位仍如此重要。用纯数据分析取代所有直接的市场接触是无法呈现全景的。就算是在全球拥有近10亿用户可以做多变量测试的脸谱网都不能仅仅依赖数据分析——接触市场，倾听市场呼声仍必不可少。

愿景：讲一个有关产品潜力的好故事

产品经理的职责是拥有并最终负责一条或者多条产品线，是真正意义上的拥有。产品经理至少不会推卸责任。一个真正的产品经理会积极主动地承担别人的职责。而要想实现有效管理，这种所有权必须有决策权相伴，才能引导产品走向成功。产品经理凭借对市场的广泛了解，加上直觉和创造力，成为能够洞察新机会诞生的人；他们会构想出能够利用这个新机会的产品；进而热心地捕捉这一想法，并为与其共事的各个

专家提供必要的详细信息，从而让这个产品诞生于世。有时，新机会的诞生是出人意料的，是在另一个产品的开发过程中无心插柳而成的，就像辉瑞的科学家们在新药中找到了枸橼酸西地那非一样。尽管这种新药起初是为降低血压和治疗心绞痛，早期的临床试验显示，该药中所含的西地那非不仅起到了改善血液循环的预期效果，同时还有助于男性勃起。该药如今就是人们熟知的伟哥。然而产品经理更多的时候必须意识到市场已经发生变化，因而产品必须做出相应的调整，否则就会被淘汰。

产品经理的职责主要是提供三样东西：情境、观点和愿景。情境就是对市场上的有特定问题或者需求的真实人物的描述，并描述他们产生体验的环境。比如他们出门遛狗，在办公室里走动，或者驾驶汽车。观点是对企业及其产品是否有效地解决那些问题的诚实的评判。而最重要的也许是愿景，愿景是通过描述某一产品的潜力来鼓舞人心，并让团队所有人齐心协力创造出该产品。

如果没有强有力的产品管理，愿景往往会在企业的压力下崩塌，常见的几个原因如下：

他们失去了同理心

在一家关注最大化营业额、利润和股票价格胜于其他一切的公司里，人们有可能不再关心他们的用户。他们变得关注内部，遗忘了外部世界，更关心解决内部的、公司的问题，而不是目标市场的问题。

他们忘记了产品带给真实世界的益处

如果一个公司忘记了如何与用户产生同理心，那么它也可能不清楚它的产品在真实世界里给人们的生活带来了哪些益处。比如，财务人员不会每次使用会计系统时都急得直揪头发。你的硬盘坏了，导致结婚照全部丢失，你却发现这些照片已被自动备份到云盘上，连你自己都没有意识到。

他们已停止做梦

人们并不梦想着拥有超市的优惠券，或者找到方便的停车位，或者

洗盘子；人们梦想着进入太空，或者成为一个巧克力工厂的首席品尝师，或者发现一种新奇的粒子。一个产品的愿景从某种角度上讲应该像梦一样美好而值得追寻，这样人们能预想到他们未来的成就感，并将这种感觉作为动力，为实现梦想而奋斗。愿景必须意义非凡。曾任策划了莫西怪兽的心灵糖果公司（Mind Candy）资深产品经理的达尔米什·雷塔塔，描述了该公司如何不断发展其产品愿景，使之离实现总有一步之遥。你的产品愿景必须是一个闪闪发光的目标，是公司里每一个人都能看到的指路明星，这样他们才能对其充满热情并为之共同努力。

“我们要成为某某市场的主导者”这样平淡无奇的愿景是无法激励其员工的。倘若愿景不鼓舞人心，就会埋下隐患，因为各部门、团队和员工个人都是有主动性的，他们会拒绝这个愿景，并且创造并遵循他们自己的指路明星。在一家没有强有力的产品管理的公司里，想要团结一致实现共同目标则更加困难，因为没有一个声音在始终如一地宣讲产品愿景，提醒每个人他们每天工作的目的就是为了让普通人的生活变得更加美好。

什么样的人可以成为产品经理？

尽管人们对产品管理的基本目的能够广泛达成一致，你仍会不可避免地接触到关于这个职位和职责的若干相互矛盾而又相互交叉的观点。一种观点是，产品管理应当仅仅参与识别市场机会（“问题空间”），而不能利用该机会（“解决空间”）；另一种观点认为，产品经理必须同时负责定义出问题空间和解决空间。谷歌和其他技术导向的硅谷巨头公司仅接受拥有计算机学位的求职者出任产品经理的职位；其他公司重视并寻求经验丰富的求职者，而不在乎其专业。这些相互矛盾的观点和方法论是产品管理界频繁地激烈辩论的话题。然而对于一个新入行的人而言，这绝对令人困惑，或许还有点儿令人不快——如果从业者本身无法就产品管理包含什么达成一致，我们这些新人又该如何理解这一职位呢？所以简单点儿说，无论它是如何定义的，你又被分配了什么样的职责，该职位真正的关键在于，关注用户。用户的问题才正是你应该努力解决的，其他一切都是次要的。

我并不推荐你在学习产品管理的时候，盲目地遵循任何特定框架或

方法论提出的准则和原则。你可以采用日本的改进（Kaizen）原则并应用在你的产品和你自己身上。测试各种技术，保留奏效的，撇弃无效的。产品管理的框架比比皆是，而且每一家公司都希望你接受它的理念，同时接受由博客、培训和书籍组成的整个“生态系统”。产品经理面临不断的压力，要使自己与引证硅谷模式、精益生产、谷歌或者其他模式的各派保持一致，这纯属无稽之谈。我还没有见过有哪家企业的产品管理和另一家企业的一模一样。事实上，我期望（并鼓励）各公司量身打造其产品管理模式，来适应各自市场、产品、成熟度以及文化。有一点不会因地而异，那就是应当一直关注用户的需求，并且要与公司各部门的专家合作，将产品愿景变为现实。

如果你在创业公司担任产品经理，那么你的职责会有更多的变化。你可能被指望撸起袖子做五花八门的工作。当我在一家名叫宙斯科技（Zeus Technology）的创业公司工作的时候，我一人同时肩负了从培训师到信息技术经理再到产品推广经理的一系列职位。

随着需求的迅速增长，你或许认为这一领域会有更多的大学课程，甚至学位。实际上，如今一小部分大学和商学院正提供专门的产品管理学位，且一个好的MBA（工商管理硕士）课程会教给你许多产品经理所需的技能，尽管在我看来，这些课程可能过于偏向商业理论，而不是讲述围绕平衡三环的更加实用的方法。全世界提供产品管理方面的培训和认证的专业机构太多了。然而，不是所有的课程含金量都一样，也没有一个规范的标准来评估课程质量，所以当评估你想上的课程的价值时，你必须额外用心。此外，事实上，产品管理真的是一个边做边学的职业。所以有两个秘诀：首先，试着求教于现任的产品经理，而不是那些已经放弃跟用户打交道多年的人；其次，选择那些在你想进的那类公司里工作过的人来教你。

我认为没上过产品管理理论的本科和研究生相关课程并不一定会阻碍人们进入这一领域。拥有一系列教育、社会以及工作经验，无论是不是技术领域的，都会给你带来更广阔的视野、丰富的创造力和技术能力，比如沟通、设计和组织能力，以及结构化思维和横向思维。这一切都将让你更好地在产品经理所需的不同角色之间迅速地转换。

多年来我有幸遇到的进入产品管理行业的人有着各种各样的背景。艾莉森最初是从事用户体验的，但是“业务”“糟糕的产品决策”让她感到

泄气，于是她开始探索自己是否当一个产品经理会更好，与此同时，她开始反驳那些使用“业务”这样的术语的人们。一个名叫普利特什的高级软件工程师告诉我，他觉得他跟用户之间的鸿沟太大。他想要花更多的时间了解人们事实上是怎样使用他的产品的，从而开始制造能够解决人们现实中的难题的产品。就是在这个时候，他发现了产品经理这一职位。还有和我一起工作多年的汤姆，他从学校毕业后直接开了公司，后来把它卖掉了，然后发现当一个产品经理才是他作为一个创业家最喜欢做的，只不过薪水更有限了。还有些人某天上班时突然发现自己的职位名称变成了产品经理，还在试着弄清楚这个职位是干什么的。所以别因为觉得自己没有合适的背景就放弃进入这一职业的尝试，我们都有着很有价值的经验。而产品经验毕竟也是经验的产物。从事产品管理并没有什么常规的途径——我自己就是个很好的例子。

我的产品经理成长记

自从我小时候读了罗阿尔·达尔（Roald Dahl）的《独行》（*Going Solo*），就一直梦想着成为英国皇家空军的飞行员，所以在英国乡村上空的那个失误的失速倒转对我而言是真正的梦醒时分。

在推动力耗尽之前未能正确地执行倒转是件坏事。而飞机高速下坠会有一定的危险。然而这种险情对我的飞行教练，一名前英国皇家空军站指挥官而言，似乎没有一点儿影响。他的手并没有握住操纵杆，因为是我“在控制”。随着风从错误的方向呼啸而过，我们的反向速度在不断加快，我的教练无奈地轻轻叹了口气，然后冷静地指导我，只要牢牢地控制住操纵杆，头重脚轻的飞机自己就能慢慢正过来。

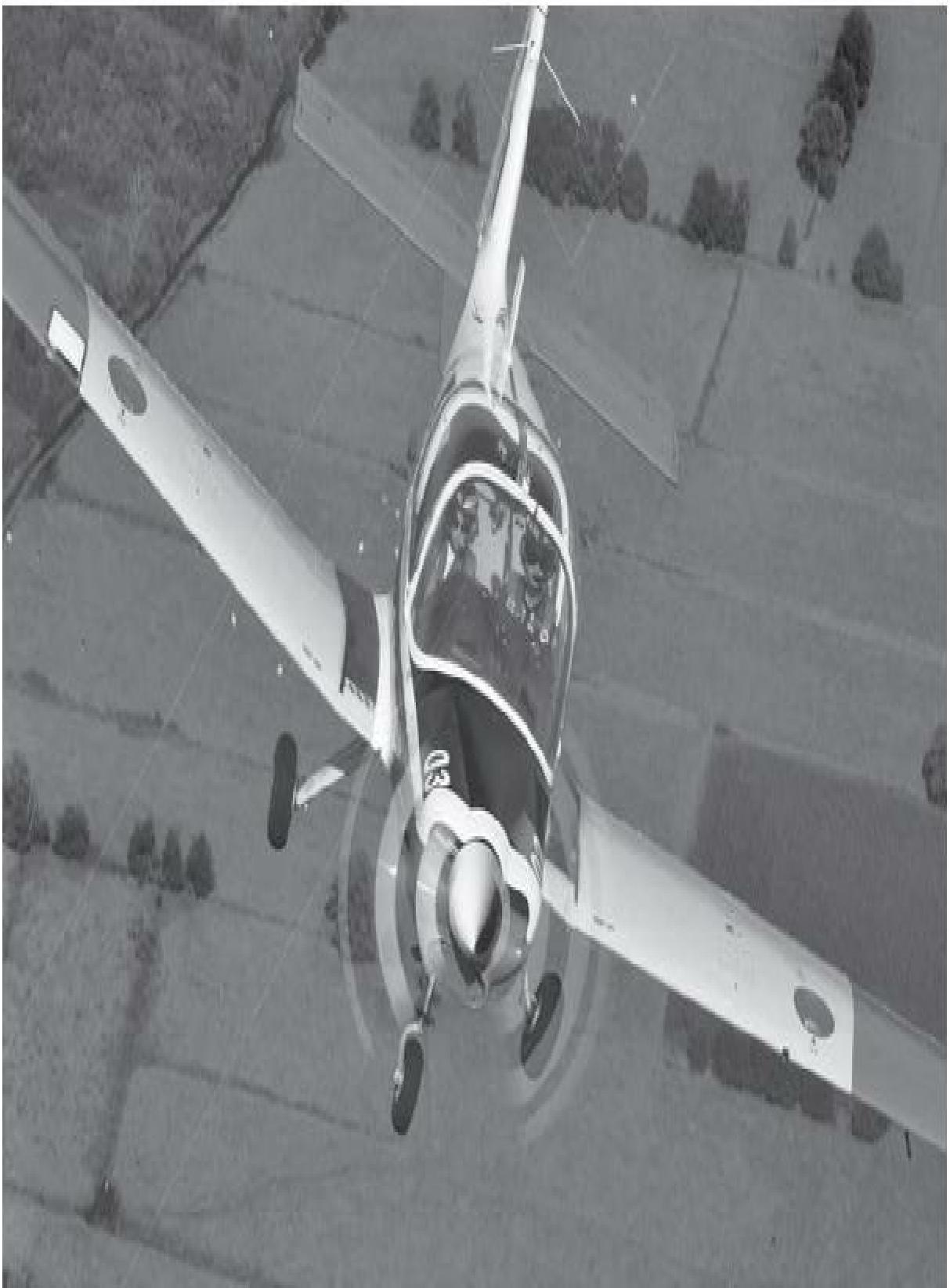


图1-2 威猛的苏格兰斗牛犬飞机

图片由杰夫·科林斯提供

并不是我所有的飞行训练都完成得这么笨拙，但我很清楚自己学习的节奏还不够快，跟不上皇家空军强化性的快速训练。随着这个职业退出考虑范围，我把注意力集中到我本科学的那个超级实用的专业——古典学上。对古代世界的研究是一个广泛的课题，涵盖了从古希腊和古拉丁语语言学到人类学、建筑学、诗歌以及哲学在内的方方面面的内容。它教会你如何思考，如何学习，不过很显然这不是门容易就业的学科，而且我认为自己也没有可能成为一个学者。值得庆幸的是，我渐渐地对计算机应用接触得多了，其中有偶然的因素。起初是帮助学生会调整网站，后来变成管理学生会的图书发行系统和网络。

我还帮着建立和运行了一个免费的网站托管和电子邮件服务，如今它们仍然很成功。这件事还有个好处，就是把我领进了计算机科学家的群体。如今我并不想给你一个印象，感觉我实际上学了很多真正的编程，在大学年度招聘会上，当听我提起我是学古典学的，大多数软件公司的招聘人员都笑得直不起腰来。对他们而言，要么是计算机专业的，要么就什么都不是。幸运的是，一个朋友推荐我去了一家名为宙斯科技（这名字对一个古典学专业的毕业生而言也很合适了）的公司。这是一家建立在英国剑桥的创业公司，在当时以制造“世界上最快的网络服务器”而闻名，并且有一段时间还为易贝的全球搜索引擎提供驱动服务。该公司愿意给我一个机会，所以在2000年8月，我就开始了自己的第一份全职工工作，就职于宙斯科技的技术支持部门。

上班第一天，我的上司就在我的办公桌上放了厚厚的三本书，是有关MySQL数据库（关系型数据库管理系统）、Perl语言（实用报表提取语言）和PHP语言（超文本预处理器，一种通用开源脚本语言）的，并建议我开始读，因为接下来的一周，我就需要了解相关内容，以便帮助用户解决各类问题。我现在明白了原因：产品本身（宙斯网络服务器）稳若磐石。我们有的用户好几年前安装了它，从来都没有重新启动过，更不要说遇到任何问题了。因此，用户的问题中有一大部分跟产品本身没有任何关系，而是跟如何运行其他软件应用程序有关。或许是我们时间充裕，或许是享受技术支持这一工作，我们几乎解决了用户发给我们的任何问题。我尤其记得曾经花了好几个小时从裸机开始给用户讲了整

个系统的安装。我发现解决用户的问题是令人上瘾的。

我在宙斯的这些年里，担任了许多不同的技术职位，包括网站开发和信息技术支持（我就是那个在有网线的桌子下面骂人的小伙子）。商业网站泡沫破灭导致了公司3/4的人被裁掉。留下的人则不得不开始兼任多个职位——我曾经一度同时兼任信息技术员、售前技术顾问、站长^[2]、用户培训师、内部系统开发人员、产品推广人员，还做了一小段时间的前台接待员。当我在做售前技术顾问的时候，由于公司缺少市场部，我自己担负起了为预期用户制作产品宣传册和网站宣传材料的任务。我喜欢写作和出版，从此处出发，到寻求“信息”——我们如何在市场上展示我们的公司和产品——跨度并不大。

对于产品推广这个职位，有两方面的工作让我很享受：撰写用户案例分析和进行成功—失败访谈。进行成功—失败访谈包括电话寻访那些购买了产品或者决定不购买产品的人，询问他们做出这样的决定的原因。无一例外的是，与那些决定不购买产品的人对话更有启发性。我开始了解我们的销售方式、市场推广内容、经销商管理、定价策略和产品性能哪一点上出了错，也开始察觉为什么我们错失了机会，并开始思考下一次如何才能做得更好。我曾试图对产品策略施加影响，然而我不知道如何去做。因此，我做了一些调研，并确定了事实上有这么一个职位，融合了技术、商务和用户接触技巧，并且负责产品策略。

就是在那个时候，我认定了自己生来就是要当产品经理的。

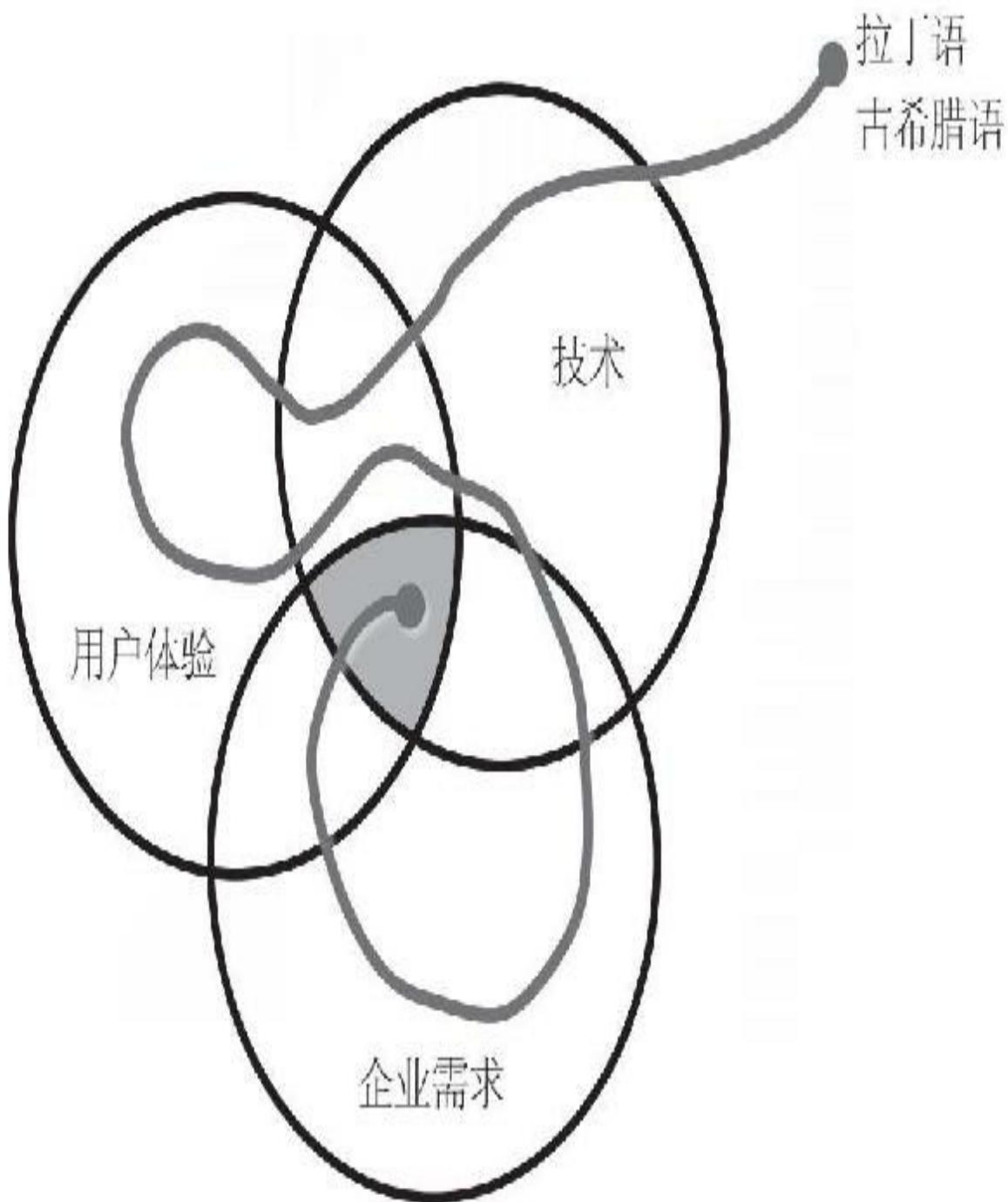


图1-3 我本人绝不是径直进入产品管理这一领域的

在你朝着产品经理发展的方向前进的时候，可以再次思考这三环，它可以作为你向这一领域过渡的指南。每一个环代表了一个不同的经验

领域，你需要加以探访，并积累经验。你的出发点可以是三个领域中的任何一个，也可以是一个完全不同的领域。最终要想进入中心的交集部分，你需要至少将这三个领域都经历一次。要做到这一点，你要么像我那样担任不同的职位，要么在每个领域学习相关课程，理想的情况是两者皆有。然而，成为一名产品经理并没有什么规定的途径，也没有正确或者错误的途径——每一个产品经理的成长经历都是不同的。

所以，无论你学的是乔叟文学、海洋生物、现代语言，甚至是计算机科学，为自己获得的学位庆祝吧！无论你是学校辩论社的社长，在某足球俱乐部效力，或者每年组织慈善活动，为自己感到高兴吧。你尽可以自夸在枕边录了一张专辑，或者花了一整个夏天的时间修好了修道院的抽水马桶——产品管理领域欢迎每一个从生活这所大学毕业的学子。

优秀的产品经理需要具备哪些品质？

当你寻求梦想中的产品经理一职时，会看到许多职位描述写道，公司正在寻找拥有特定市场经验或者掌握特定技术的人。如果你碰巧拥有这种经验，那会是一个优势，但若你没有，也不要灰心！除了某几个高度专业的领域，比如半导体、医药、生物信息学需要行业经验，一般说来，我认为一个产品经理对他将要从事的行业的市场、技术或者产品不一定必须有从业经验。然而，拥有迅速学习的能力很重要。你就职的每一家公司都会用不同的技术来制造不同的产品，以满足差别化的市场需求。你对这每一项了解得越快越透彻，就能越快地接管你的产品。按以往经验来看，你应当在新公司入职一个月之内做到这一点。在我看来，有能力并愿意学习和理解是一个产品经理最根本的属性。

虽然达到技术、企业需求和用户体验技能的良好结合很重要，但我认为并不存在，也不该有一个固定的鸡尾酒配方，告诉我们什么是一个好的产品经理。然而，我认为某些特质的确会让人在产品管理方面更为高效。在我往下讲这些特质之前，请你不要觉得这些特质是必须有的，也不要担心如果你没有这些特质就会遇到什么问题；我自己仍在努力完善这些方面呢。记住这一点，优秀的产品经理：

- 像海绵一样快速吸收、理解并保存信息；

- 是出色的听众；
- 是了不起的沟通者、调解者和教育者；
- 能在其他人都失去冷静，并将责任归咎于产品经理的情况下保持镇定；
- 既能关注宏大的规划也能关注微小的细节；
- 能完美地解决问题；
- 对于别人都不愿意做的工作，并不怕撸起袖子亲自上阵；
- 可以让他人镇静下来；
- 总是有备用计划；
- 拥有发现商业或者技术机会的眼力；
- 是天生的组织者；
- 有能力成功地运作一个项目，但并不愿意被当作项目经理；
[3]
- 能够比其他任何人更好地推销其产品，但并不想被迫替销售或者市场人员做他们的本职工作；
- 能够优雅地接受负面的批评，并且不断地寻求做得更好；
- 喜欢因为工作出色而得到认可，但很少征求别人的赞美；
- 认可自己的努力之前，先认可他人的努力；
- 并不把困难当作挫折，而是将其看作改进的机会；
- 天生富有好奇心和兴趣；
- 不断地验证自己和他人的假设；
- 试着在与工作毫不相关的某件事上出类拔萃——比如烹饪、演奏音乐，或者掌握好几门语言；
- 痛恨没有实权——倘若剥夺他们的职责、权威或预算，或者不再倾听他们的意见，很快你会发现贵公司产品经理的职位出现空缺。

倘若你对这些特质有共鸣，倘若你感觉这些特质中很多就是在描述你和你想要工作的方式，那么好样的！你已具备了足够好的状态来成为一个专家级别的产品经理了。

学习基本原则，但要避免教条

无论你为成为产品经理准备到了哪一步——是刚想到要进入这个行业，还是已经在学习相关课程了，或许是像我那样，直接从另一个职位突然变成这个职位——重要的是对这个职位的要求和工作方式要有充分的了解。阅读本书是一个好的开端，还有许多其他非常好的书值得后续阅读。（在本书最后我推荐了一些读物。）正如我曾说过，十分推荐你至少学习一门基础课程，以便为今后的发展打下坚实的基础。当我开始从事这一职业时，几次简要而正式的培训就曾让我受益匪浅。

很幸运的是，在我得到第一份产品经理的工作不久后，我的雇主便让我参加了一个有关产品管理的新人培训。我前往马萨诸塞州波士顿接受为期一周的培训，师从史蒂夫·约翰逊（Steve Johnson），之后接受了实用市场营销培训。回想起来，我很欣赏培训对用户需求的关注和那句反复念叨的口头禅：“你的观点虽然有趣，但不相关。”这句话能够提醒你，产品经理们并非目标用户群。还有让我感到放心的是许多产品管理办法归结起来可以说都是常识，而且就算我只是按照基本原则行事，我所做的产品管理也不会偏差太大。课后，我也很感激拥有了一个框架可以遵循，且这个框架与公司想要我们管理产品的方式不谋而合，这就让我能够对某一特殊问题进行有条理地思考，并将其以更容易解决的方式加以重组。所以我推荐你在一开始当产品经理时就学习并遵循一种框架。

正如我所提到的，有关产品管理的课程和框架有许多。当然，我要特别推荐“联合大会”的产品管理课程，该课程介绍了很多基本的概念（不仅仅是因为这门课是我讲的）。我本人碰巧是从实用市场营销开始学起的，它的框架将产品管理分解成独特的战略和战术行动。你可以试试关于美国西海岸科技界观点的硅谷产品集团推荐的实践指南，以及多少带点儿美国东海岸商业偏见的后继学习网络（Sequent Learning Networks）的课程。欧洲的黑点（Blackblot）框架采用了非常条理化的

方式，可能对管理严格、流程驱动的公司更有帮助，而英国的产品焦点（Product Focus）框架则专门针对电信公司和信息技术公司。当然也有许多其他的培训机构和框架，其质量和相关性则差别很大。你的学习收获也是不同的。

无论你从哪一个框架开始学起，是别人教给你的，还是你入职的公司已有的流程，重要的是要记住一点，流程是人推动的，不能本末倒置。就算你开始学习的教科书实施了某个特殊的框架或一套最佳范例，你也要根据你的市场、公司和产品的需求来调整该流程，并在实施过程中不断对其进行调整、发展和改进，这一点很重要，也是不可避免的。即使你对产品全权负责，你也永远不可能亦步亦趋地遵循某一特定的框架。这种不断变化的需要反映了一个事实，那就是市场不会一成不变。产品经理必须不断发展以响应并利用社交媒体带来的机会；在线效能工具如今比以往任何时候都普及得更广泛，然而如果每个人对每个项目都用完全不同的方式做同样的任务，那么很容易导致工作方式杂乱无章，令人困惑。为了适当地加以控制，你需要让流程足够灵活，既保持工作方式前后一致，同时仍能允许其自由发展。然而，如果你发觉身处这样的境地，人为流程服务，而不是流程为人服务，那么很有可能你的产品经理太教条化，导致错失机会。不同的情况，不同的产品，不同的公司和不同的市场都需要采取不同的方式。一刀切当然是不行的。

不管你走哪条路进入产品管理这个领域，我再给你一个建议。在接受任何产品经理职位之前，问问你自己以下问题：

- 这个产品能让我感到兴奋吗？
- 这个市场看起来吸引人吗？
- 我和将来的同事合得来吗？

如果只有一个答案是“不”，那不会影响全局，然而如果你只有一个答案是“是”，那么你需要把这当作一个警告：这个工作可能不适合你。正如一个好的产品经理会做的，做好功课以减少不确定因素：提议或接受任何能让你有机会与未来一起工作的团队进行接触的邀请，对这个组织是什么样子的有个概念。如果能在领英（LinkedIn）上找到公司的前雇员，那就跟他们聊聊，但记住如果他们离职的时候拿的补偿金太少，

则可能满是怨言。如果能拿到公司的产品，自己把玩一下，记录下你对它的第一印象以及任何让你感到惊奇的地方；即便你不是该产品的目标顾客，这些观察也会价值无穷。在面试最后询问一下为什么产品团队会以某种特定的方式做某件事，这也能透露出一些信息，你将不仅仅听到真实的答案，更可以观察面试官在别人提出质疑时会如何应对，是忙于辩护还是坦诚开放。

最后，考虑一下这个职位会对你的职业发展有什么帮助。是跟你以前做的工作很像，或许能自然而然地强化你对这三环中某一环的偏向？还是将你带出你所熟悉的领域，迫使你在缺乏技能的领域积累更多的经验？在一个更资深而有趣的职位上巩固你现有的技能，这是非常好的，而走旁路获取你所需的经验同样很好。重要的是你一直努力地在产品管理的三环之间寻求良好的平衡。

需要记住的要点

平衡三环

- 从事产品管理并没有什么常规的途径。边做边学。
 - 一个成功的产品经理需要社交、商务和技术方面的多样技能——最重要的是能以自己的方式与不同群体的成员产生同理心并进行沟通。
 - 你拥有产品愿景，这个产品愿景必须鼓舞人心，激发动力，是公司里每一个人的指路明星。
 - 数据告诉你的是用户在做什么，而不是为什么这么做。不要受数据的诱惑，而不去直接与市场对话并倾听市场呼声。
 - 产品的实践仍在不断发展，所以要关注这些基本点：理解你的用户和他们的问题，并用一个商业上可行的产品来解决那些问题。

[1] 埃里希·布伦（Erich Brenn）在《埃德·沙利文秀》（The Ed Sullivan Show）中似乎把握了产品管理的内涵。《埃德·沙利文秀》，YouTube，最近修改日期2009年8月25日，<http://youtu.be/Zhoos1oY404>。

[\[2\]](#) webmaster，这个职位如今你已经见不到了。我一直觉得这个职位的人应当戴着某种有角的头盔，好像北欧海盗一样。

[\[3\]](#) 项目经理的职责是很好地运作一个项目，通常仅仅在产品开发范围之内，且有一个特定的时间表和既定的目标。项目从定义上讲是短期的。相比之下，产品经理的职责范围是很好地运作一个产品，是对产品的整体负责，没有固定的时限，其目标会随着目标市场的需求变化而不断地变化。一个单独的产品在其整个生命周期里会包含许多项目（以及项目经理），而产品经理在理想的情况下则更有可能会保持不变。

第二章

找到用户的痛点

• The Practitioner's Guide to
PRODUCT MANAGEMENT

在希腊太阳神阿波罗的诞辰日，信徒们会长途跋涉前往他位于德尔斐的神庙朝圣。该神庙坐落于科林斯湾之上的帕纳塞斯山大斜坡的高处。迎接他们的是一面古代的石墙，上面刻有这样的文字：

ΓΝΩΘΙ ΣΕΑΥΤΟΝ

“认识你自己”是一句古老的格言，甚至比公元前6世纪的朝圣者还要古老。神庙里有一位女祭司叫皮提亚，她是神的人间代言人，她会在迷狂的状态下转达可以预言未来的神谕。上至国王、哲学家，下至平民百姓，都在寻求神谕的指点，却转而得到了同样模糊不清的预言，模糊得让他们都可能想要收回自己的供奉。希罗多德（Herodotus）这位生活在公元前5世纪的历史学家（偶尔也讲些荒诞故事），讲述了吕底亚的克里萨斯国王（有名的大富豪）测试了各种各样的神谕，想看看哪一个预言最准确，就供奉在德尔斐神庙里。克里萨斯国王之后询问神谕他的军队是否应阻止波斯帝国军队进犯吕底亚。他得到了这样的答复：“倘若克里萨斯开战，那么他将毁灭一个伟大的帝国。”听到此言，克里萨斯国王心满意足，随后便与波斯军交战，却遭到完败。那个他所毁灭的伟大的帝国，最终，竟是他自己的国家。人们或许会怀疑“认识你自己”这句格言是否是一个警告，告诫我们未能质疑自己假设的危险。

如果我们能足够了解自己，不仅了解自己可能做出的假设，还能充分而清晰地表达我们的思想和需求，那该多好。如果那样的话，就能消除许多我们和朋友、家人以及同事之间的误解，还能避免产品经理不得不做的那么多的解读言外之意和据理推测行为。产品经理最重要的职责之一，就是要了解人们对产品的迫切需求，然而，困难的是很少有人能够很清楚自己的想法，能够区分哪些是他们最基本的需求，哪些是令人分心的欲望。

在我们的消费文化里，充斥着各种各样的广告和营销信息，诱使我们相信，只要我们买了这千载难逢的产品：一个备有三个免费的可替换拖把头的蒸汽清洁拖把，还有一个能让马蹄闪闪发亮的小玩意（商店里买不到的），自己会变得更健康，更快乐，更富有成效，最终人生会变得更完整。我们并不需要这些废物，然而广告的心理学迫使我们相信我

们想要这个产品，而且必须马上拥有。当我们真正遇到一个能够丰富我们生活的产品或者技术时，我们并没有意识到我们有多么需要它，直到了解它才能意识到。我们也往往意识不到存在某个问题，直到见识了别人如何解决它才能意识到。而发现这些隐藏的问题正是产品经理的另一项最重要的技能。

暂时回到古希腊，我们不妨拜读一下以提问法闻名于世的苏格拉底的教义。苏格拉底对德尔斐神谕的宣告不以为意。当他的一个朋友凯勒丰请示神谕是否有人比苏格拉底更有智慧，他得到的回答是没有人比苏格拉底更有智慧。而苏格拉底却完全相信自己什么也不懂，觉得神谕说的不可能是真的，于是开始寻访各种各样的专家，探讨他们所选的专门话题。如果苏格拉底是在21世纪进行他的调查，那么他可能会问专家的其中一个问题就是：是什么成就了一个好的产品？是美丽时尚的设计？是多种多样的功能？还是良好的性能？当然这些都起到一定的作用，然而，经验教会我们，还有一个往往被人忽视的重要特点，倘若没有这个特点，那么一个产品几乎总是会失败：那就是产品必须要有用户需求。

别在一个不存在的市场里砸钱

2001年1月，随着网络公司泡沫破灭^[1]，记者史蒂夫·肯珀（Steve Kemper）某天醒来发现他间接地导致了科技界的投机狂潮和流言肆虐。他发现有人将他的下一本书的提案泄露给了Inside.com网站（如今已关闭）。这本书的概要讲述了肯珀是如何陪着成功但性格古怪的发明家迪安·卡门（Dean Kamen），带来了研发代码为“姜”（Ginger）的改变世界的发明，从草图开始，历经融资、开发、上市的艰辛历程。尽管泄露的提案并没有揭示“姜”到底是什么，但诱人的是书中确实包含了来自众多行业大亨的引语，比如史蒂夫·乔布斯（“如同个人电脑般的大发明”——回想起来，一个很巧妙的双面评论）以及网景公司（Netscape）和亚马逊（Amazon）背后的风投家约翰·杜尔（“可能比互联网更伟大的发明”）。受到刺激的科技界迅速地发现了卡门为姜申请了一项专利，名为“个人移动交通工具和方法”。随着网络公司的虚荣之火烧得难以控制，每个新披露无异于火上浇油，触发了波及整个科技界的针对姜的爆炸性炒作——有人说它是一个永动机，还有人说它是《星际迷航》（Star Trek）式的运输机，能把人从一个地方眨眼之间运送到另一个地

方。

在将近一年沸沸扬扬的炒作之后，2001年12月初，姜的真面目终于被揭开了。在一则全球独家新闻中，美国广播公司（ABC）《早安美国》节目的两位新闻主播终于回答了科技界最为关注的问题：姜究竟是什么？正如肯珀后来在他的《重新发明轮子》（*Reinventing the Wheel*）一书中所写的：

卡门挨着黛安·索耶（Diane Sawyer）坐在《早安美国》的演播室里，注视着幕布从姜上揭开。光秃秃地站在聚光灯下，这台机器看上去并不像宣传的那么神奇：两个轮子、一个平台和一个T型操纵杆。

一阵停顿之后，查尔斯·吉布森问它是干什么用的。“它是世界上第一辆具有自我平衡能力的人类运输车，”迪安说道，他的长岛口音即使在新罕布什尔州生活了将近20年后仍很明显。吉布森问道，为什么它不会翻倒，好似不太符合物理学原理。“那就是发明的创新之处，”迪安说，“它像人一样行事。它有陀螺仪和传感器，作用就像你的内耳。它有电脑，做着你的大脑能做的工作。它有发动机，作用如同你的肌肉。它还有轮胎，作用如同你的双脚。”

姜原来是被称为赛格威（Segway）的电动车，该机器似乎有足够的基础获得巨大的成功。卡门拥有很优秀的工程学背景，之前也有许多商业上成功的产品创新经历，包括一个创新的药物输液泵，以及令人印象深刻的iBOT轮椅——这个产品能让用户在不用外人帮助的情况下上楼梯。人们曾经拍下他坐在这个轮椅上和前美国总统比尔·克林顿握手的照片。就技术而言，赛格威令人印象深刻；它在被人驾驶时仅凭两个轮子就能保持平衡的能力的确是突破性的。支持卡门的风险投资家约翰·杜尔预测，赛格威会比其他任何一款产品更快地突破10亿美元的销售大关。卡门坚信，他雄心勃勃的新创造“对于汽车而言，好比当年的汽车对于马车一样”。他的宏大的愿景是为大众重新发明个人运输工具并改变世界。

那么为什么我们现在并没有驾驶着这些两个轮子的现代工程学奇迹四处滑行呢？让我们回到《早安美国》的演播室，继续之前中断的节

目。据肯珀所写：

黛安·索耶沉默了，盯着姜，突然脱口而出：“我很想说‘就这些？’但它不可能就这么简单啊。”

她并不理解她眼前的东西。她看不到藏在姜背后的90%的故事，她也不知道这个发明从构思到上市历经了怎样激烈而坎坷的过程。

当然，还有个别的小故障需要消除，比如，电池的电量耗尽后，它可能会把驾驶它的人不客气地扔在地上。美国前总统乔治·W·布什在尝试假期远足的时候，就很敏捷地展示了从车上跌下来的效果。

这并不意味着赛格威的设计有根本性的缺陷。那是可以克服的。更大的问题来自索耶的有点儿提不起兴致的那句“就这些？”的反应。而其他许多人都有同样的第一印象。赛格威根本配不上姜的大肆宣传。

然而，产品的失败不在于舆论宣传失效，它还有更深刻的根源。或许卡门本应当向接受杜尔资助的另一人，美国网景公司的联合创始人马克·安德森取经。马克曾说：“在一个很棒的市场——一个充满了真正潜在用户的市场——市场本身会拉动企业创造产品……公司的1号杀手就是缺乏市场。”



图2-1 布什从车上跌下来

图片由路透社/吉姆·博格提供

当时，杜尔估计交通运输工具的市场额会突破3 000亿美元。现在回想一下，我们或许能猜到他当时预测赛格威将会迅速收获10亿美元销售额^[2]，更多的是想要迫切地收回迄今为止他在赛格威上投的3 800万美元的巨额资金的一大部分。

你会认为无论是创业公司还是成熟的大公司如今都已经吸取了教训，然而这种“自上而下”评估市场机会的方式仍会不时地抬头。“总的市场份额价值数十亿，那么我们哪怕是只占有1%的市场份额，到圣诞节的时候我们都将变成亿万富翁”，这就是乐天派的论调。而这种论调毫不可靠，无异于苏格拉底质疑的德尔斐神谕。

令人难过的是，有太多的产品是根据那些被称为内裤小矮人（Underpants Gnomes）的狡猾的小家伙们搞出来的三步走商业计划而发布上市的，卡通片《南方公园》的那些有才的制片人在稀奇古怪的“小矮人”片段中对此做了介绍：

第一步	第二步	第三步
收集内裤	？	营利

卡门和杜尔关于赛格威的商业计划就是基于一系列的假设做出的。一是认为目标市场会立刻意识到所提供的产品或服务的价值，因此用户们会争先恐后地购买和使用该产品或服务。这是一个很容易掉下去的陷阱，对技术或者工程学引领的公司而言尤为如此，因为这些公司相信市场会青睐他们的产品的精密/优雅/闪光点，这些优点足以吸引他们购买该产品。但对于赛格威而言，残酷的现实是它解决的问题是根本不存在的。这就是一个典型的自找麻烦的例子。如果人们需要一种交通工具，

能以最高每小时12英里^[3]的速度带他们行驶一小段路，那他们可以选择自行车。走过去也不赖。花上4 950美元买辆赛格威？别闹了，拿这笔钱叫辆出租车走完这段路程，还能剩下不少现金呢。如果任何一款新产品与现有的方案（特别是“有腿可以走路”这种有效的方案）相比没有竞争优势，那么它将很难成功。卡门和杜尔针对的那个市场——几乎涵盖了所有人——根本不需要赛格威。

卡门似乎也假设他自己就是目标市场的代表，认为每个人的思考方式都和他一样。或许他设想存在一大群具有环保意识的人，将会欣赏他们为世界所做的贡献，避免驾驶消耗化石燃料的汽车，而选择一种更为节能的电动车，带给他们旅行之乐的是对赛格威优雅的工程学设计的持久喜爱。平心而论，可能在硅谷确实有这么一群精通技术的人，和卡门一样热爱技术，欣赏该产品带来的环保益处，讨厌走路和骑自行车，并且有足够的闲钱来买一辆赛格威。但是他们仅仅是一小部分人。其他类似的潜在用户实际上能有几个？卡门又采取了哪些措施来验证他和杜尔的假设，即有那么多的人想要购买这个产品？或许这就是第二个失误——过大地估计了目标市场的规模。

卡门和杜尔在制造和发布产品之前应当进行质疑的还有一个假设：用户被允许驾驶赛格威。当该产品被发布时，在美国32个州以及哥伦比亚特区的人行道上驾驶赛格威是违法的。考虑到赛格威的最高时速是每小时12英里，用户们不太可能冒着生命危险在马路上闪避来往车辆。在英国，现行法律不允许在马路上驾驶赛格威，一位法官在2011年的判决同样禁止在人行道上驾驶赛格威，这就意味着人们仅能在私人领地使用赛格威。值得赞扬的是，由该公司监管事务部副总裁布赖恩·图希领导的大规模游说活动的确成功地改变了美国的州法律，从此允许在人行道上驾驶赛格威。

我几乎可以谅解卡门和杜尔的疏忽，但实际上早在赛格威发布的一年前，当亚马逊的首席执行官杰夫·贝佐斯和史蒂夫·乔布斯在会面他们二人的时候，杰夫·贝佐斯就曾质疑过这个假设。你不觉得在投入1亿美元做产品研发之前，查一查有关该产品的法律规定会更明智一些么？

正如我们早先看到的，假设是不确定的因素，而不确定性则会产生风险。驾驶赛格威是合法的这一假设引发了一场昂贵的游说来更改州法律。而脸谱网假设智能手机用户想要其主页成为他们手机体验的中心，

这也被证明是一个昂贵的错误。那么你该如何避免你的产品出现一个赛格威式的大失误呢？

简而言之，在开始昂贵的产品开发之前，你需要检查你的假设以减少风险。发布新产品总是会伴随着风险。在任何新产品旅程的开始阶段，对于产品经理（或承担该角色的公司创始人）而言最大的挑战之一就是存在不确定性。不确定性来自缺乏信息和所有你所做出的或暗或明的假设。你或许发现解决某个难题是一个潜在的赚钱机会，但在初期阶段，你对所服务的市场里的用户了解甚少。你或许对产品需要做什么才能解决这个难题有一个模糊的想法，然而，你并不非常清楚怎么才能做到这一点。所有这些不确定性都会转化成风险，而风险会转化为成本，能够使产品整体成功或彻底失败。

风险简单说来就是某种坏事发生的可能性（或者是好事——那样的话我们称之为机会）。每当你开车去兜风，都有发生事故的小风险。倘若你是个称职的司机、注意力集中且经验丰富，那么你理应会很好地看清路况。然而纵使有那样丰富的经验，如果你戴着眼罩驾驶，那也一定会出事故。仅凭直觉就急忙开始研制产品，而不去调研和严格地检验你的假设，这种行为无异于戴着眼罩驾驶。在开始任何产品的开发流程之前，有一系列的问题你需要询问。

你发现的空缺市场中有真正的用户吗？

最近我和某人讨论了一个创业公司里担任产品经理，就每天的工作而言都有什么，和大公司的产品经理是否有很大区别。我认为，在创业公司里资金特别紧张，因此产品经理往往负有更大的责任确保在花费高昂的开发工作开始之际，产品调研已经完成。对需要制造什么样的产品来解决已发现的市场问题有一个坚实的想法是至关重要的。当然，我也不是暗示大公司鼓励挥霍。就我的自身经历而言，公司规模越大，做任何开发工作的日常管理成本就越容易高，因为流程繁复，官僚气息重，任凭你怎么努力都控制不了。更不用提某一高级主管突发奇想使得产品定位偏离轨道的事有多常见了，他觉得他早晨洗澡时产生的那个想法都比市场调研的结果要好。不管在什么情况下，你都要负责在开发上谨慎地花钱。

首先，产品经理能做的最好的事情就是质疑一个新产品的基本观点，无论这个观点看起来多么棒。确认所识别的市场空缺中是否存在市场。市场中某一产品的空缺，和一个渴望你填补空缺的用户的市场，绝对不是一回事；一些产品出现空缺是有充分理由的。

你必须剖析该产品的观点，并且就下列一组关于该产品预期解决的难题的关键性问题仔细考虑：

- 它是普遍性的吗？具体是哪些人有这样的难题，会影响很多人吗？
- 它是亟待解决的吗？人们希望马上解决这一难题，还是可以等等看？
- 它是复杂的吗？人们能自行解决该难题，还是要由别人出面解决？
- 它是有价值的吗？这个难题究竟让人们有多头疼，他们愿意花钱解决它吗？
- 它有利可图吗？我们解决该难题的成本比难题本身的价值多还是少？

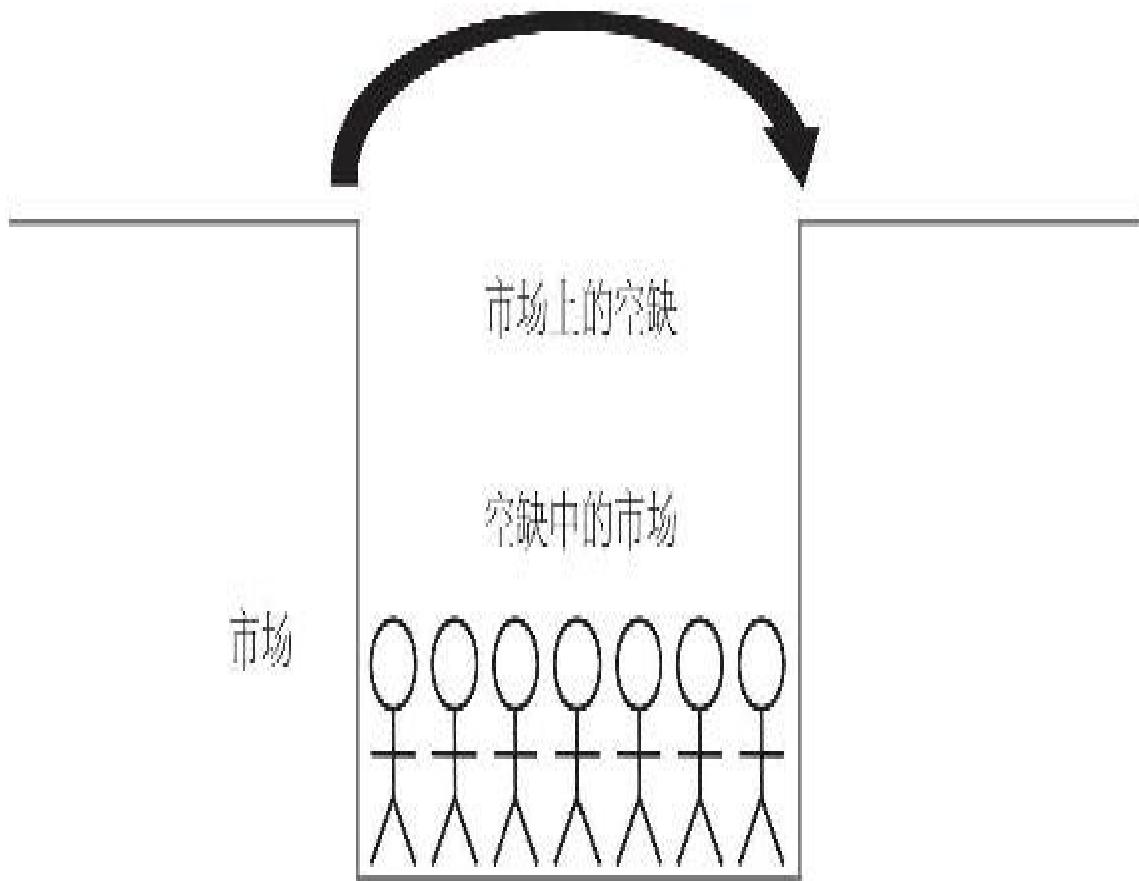


图2-2 在你发现的市场空缺中有真正的用户吗？

概念图由联合大会提供

你要做的是找出认定的细分市场里是否有真正地看到了产品价值的用户——且他们的人数是否足够多。理想的是能识别一个普遍的难题，一个能影响整个细分市场的难题。如果你发现你要解决的难题仅仅影响到你所关注的市场的一部分，那么很有可能你的市场分得还不够细，意味着你还未注意到市场中不同人群之间的某些差异，或许是不同年龄的人之间，或许是对新技术有不同舒适程度的人之间的差别。你需要开始联络你内心的夏洛克·福尔摩斯，分析一下有难题的人与没有难题的人之间有什么差异。

以这种方式来细分市场意味着你最终会找到一个很小的利基（细分市场），这倒不见得是件坏事。缩小关注的范围可能会是个优势，对于创业公司尤为如此。如果你能充分了解最有可能购买你产品的整个细分

市场的动态，你更有可能获得成功。你可以在那里站稳脚跟，然后开始向周边拓展，瞄准相邻的市场。拥有数千名热心的用户，比起数万名漠不关心的用户要好得多。但是你也许会发现这个市场机会太具体了，导致你只能拥有为数不多的几个用户——有时候甚至只有一个。

欧洲原子研究委员会（CERN）的大型强子对撞机（LHC）是一个位于地下的大型环状质子加速器，用来证明神出鬼没的希格斯玻色子的存在，并进行其他一些实验。围绕着大型强子对撞机的是90块超导磁铁。这些超导磁铁被冷冻到近乎绝对零度，加速两束高能粒子达到近乎光速，使其朝相反方向沿环形加速器运行。即使环绕飞行的亚原子粒子质量极其微小，由于它们运行的速度太快，也会导致两束粒子相撞时如同两列时速都达到95英里/每小时（约150千米/每小时）的客运火车迎面撞上，使亚原子粒子在轰击作用下分解。在2008年9月首次开机十天之后，发生了灾难性的液氦冷却剂泄漏事件，导致超高速粒子束摆脱了磁场的约束（如同脱轨的高速列车），严重地损坏了大型强子对撞机。^[4]事故导致多数磁铁不得不在接下来的一年内被更换。欧洲原子研究委员会如今将所有替换用的零件都加以备份，以免类似的情况再次发生。如果你是专门制造那些超导磁铁的公司的产品经理，那么你的整个市场就只有那一个用户。

如果是像那些磁铁一样高价的产品倒还好说，但要是你的产品价值并没有那么高，高到少数几个用户就能使你赢利的话，那你就应当重新评估你要解决的难题是不是太特别了，甚至首先要考虑一下解决这个难题到底值不值。

必须要指出的是，那些提出产品理念的人们在听到你的反馈时，也许并不会特别高兴。尤其是在给创业公司提建议的时候，如果创始人出现抵触反应，你不要觉得惊讶。毕竟，他们想象中的产品就像他们的孩子一样。但你要记住，你对他们最大的帮助是给他们最大的成功机会，免得他们只能拿本来就有限的资金去打水漂。

用户有购买动机吗？
——在用户口渴难耐时，递给他半瓶救命水

赛格威的例子巧妙地说明，产品理念常常失败的一个原因是开发人员未能评估用户是否有足够的动力去真正使用该产品。跟我谈过话的许多产品创造者都混淆了手段与目的。他们觉得就因为某一产品存在，人们才想要使用它。“我们要为交换服务创造一个新的市场，”他们会这么说，“一旦我们拥有了几百名用户，就能够利用他们交的会员费投资进一步的发展和服务项目。”

这一说法的缺陷是认为创造者只要创建了一个市场，或者使其社会化，或者游戏化，那么用户就会出现并使用那个市场。可悲的是，这里并不是影片《梦幻成真》，他们也不是凯文·科斯特纳。倘若你创建了这么一个市场，用户是不会来的——除非他们有强烈的动机才来。你要解决的难题对于你识别的潜在用户而言，必须足够棘手、紧迫，通过其他途径很难解决。你必须狠下心来问问自己，这个产品对用户有什么用？

这种实现愿望般的经营模式带来的危险在创业公司中尤为普遍。我曾经遇到一个创业公司，提议创建一个市场，方便木工联系到更多的有家居装修需求的潜在客户，比如帮客户组装一套平板式包装的厨房家具。创业者的理由是木工更愿意拥有一个稳定的工作来源，而不是浪费时间打电话给客户寻求工作和推销服务。这会使人联想起打车软件优步（Uber），只不过这是为木工设计的平台而已。以此为例，我们问一遍上述问题：

具体是哪些人有这样的难题，会影响很多人吗？前提是有些难题的木工想有一个更稳定的工作来源，而不想被迫浪费时间在与客户打电话上。我们可以看出这个难题影响了许多木工（或者说是普遍的），因为他们当中很多人都没有网络，也没有在黄页上打广告。

这里已经有一些隐性的假设了——你注意到了吗？首先，木工们真的想要一个更稳定的工作来源吗？他们或许对现状很满意呢。同样，他们或许并不认为跟客户打电话是浪费时间，这也许会给他们一个机会评估客户的需求，询问问题，并留下一个好的第一印象。此外，没有网络或者没在黄页上打广告，木工们获得的工作机会就一定会比他们想要的少吗？他们可以通过口口相传推荐，或者聪明地找准那些可能需要装修的人，比如那些出售房屋的人，从而获得工作。

人们希望马上解决这一难题，还是可以等等看？该难题并不是那么亟待解决。木工即使没有这个新的网络市场，到现在为止仍然能很好地获得工作，所以只要不出现重大的市场变动，木工们或许可以在很长一段时间里以现在的方式工作。

人们能自行解决该难题，还是要由别人出面解决？一个木工一次只能去一个地方，因此他只需要得到的工作足够让自己忙起来就行，目标市场不需要太大。他能用上门发传单和在本地商店打广告等相对便宜而又直接的方式宣传自己的服务。此外也有让人们可以向他人推荐勤杂工的网站。所以似乎已经有其他可行的方案能很好地解决这一难题。

这个难题究竟让人有多头疼，他们愿意花钱解决它吗？这个难题似乎并没有让木工感到特别头疼。因此，他们不太可能出很多钱去解决它，除非他们碰巧找不到足够的工作，并且该产品真的能够确保他们获得稳定的工作来源。但或许有这么一部分人真正受到这个难题的困扰，而他们也许代表了一个足够大的市场。但你又怎么能确定果真如此？

我们解决该难题的成本比难题本身的价值多还是少？你会为这项服务收费，问题是，用户愿意支付多少钱呢？这取决于性价比。每个木工支付的会员费必须让公司获得的利润大于提供服务的成本。如果会员费太低，那么每纳入一个新的会员都会导致公司净亏损的增加。而如果会员费过高，木工则会觉得出这么多钱不值。

为新产品定一个合适的价格是一件最为棘手的事情，其中有很多原因。你想要定的价格往往大多数用户都会觉得高。当我在铁山（Iron Mountain）公司工作的时候，该公司的一个产品的定价偏低，产生的利润率不够。该产品是为用户的笔记本提供持续备份信息到云端存储服务器的一项服务。这项服务的利润率很低，连它的商业计划也已注明了这一点，利润则来自将用户的文件在归档之前进行压缩的临时服务。然而，由于某种原因，这项临时服务没能实现。而这微薄的利润却被该公司超出预想的存储成本吃掉了。随着产品不断地“成功”，损失却在不断地增加。所以铁山公司最终将其数字档案部卖给了自治（Autonomy）公司，以便重新集中精力从事物理存储服务，这一点儿都不令人惊讶。

产品定价本身就值得另外写一本书，而这里的寥寥几句并不能完全阐明这一主题。要为你的产品做出合适的定价，需要对产品的背景有一

个深刻的了解：产品的潜在用户及其期望、固定和可变成本、竞争产品、产品在生命周期中所处阶段和市场，甚至还要了解产品在一个更大的产品组合中的相对位置，以及其他许多要考虑的地方。产品经理的特殊职责就是要衡量这些不同的因素——他是公司中为数不多的需要有如此详细知识的人。此外，还有许多不同的定价策略，其中有些更适用于特定的行业。你并不想按分钟计费阅读一本书，也不会因为碰巧独享了一节地铁车厢而要付更多的车费。

人们觉得产品定价特别难，原因之一是他们正努力地在用户那里塑造产品的价值。这就是为什么了解产品所要解决的难题有多棘手、多紧迫是如此重要。在我教授的课程中，讲到这一点时，我以一个学生未喝完的半瓶水为例，问另一个学生，她会出多少钱买下来。很正常，她的答案是“一分也不出”。我说，这很公平。然后我让她想象一下，她正长途跋涉穿越广阔的撒哈拉沙漠，炎炎烈日毫不留情地炙烤着她。她的水好几个小时之前已经喝光了，如今她的嗓子又干又肿。正如一个天才的产品经理那样，我又拿给她那半瓶水，如今那已经很神奇地变成了救命之水。现在她又会出多少钱呢？“我所拥有的一切”是典型的回答。如果你能在用户最能认识到你产品价值的时候提出支付要求，那么你将发现人们会更乐意花掉他们辛苦挣来的钱。

别把用户的欲望当需求

大多数人都很擅长发现自己的需求——但人们通常仅仅是事后诸葛亮：一场倾盆大雨让我想起本应带一把伞；等到笔记本硬盘发出不祥的噪声，才意识到真的需要备份一下工作成果了。关键的是永远不要做出有关用户需求和用户是否会注意到它们的假设。在锡罐被发明了近50年后，才有人发明了罐头起子。问题是，我们的需求往往是隐藏着的，并没有表现出来。我们也许经历过，某种需求如人生中的一道鸿沟，时时困扰着我们，然而我们却无法清晰地识别它们，比如想要好好工作，想出人头地，或者知道自己做某件事的思路是对的。

亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）写下了著名的人类需求层次理论：最初的是基本的生理健康需求，比如呼吸、食物和水；进一步的需求包括爱与人生中的满足感；再进一步到寻求“自我实现”，这可以通

过发挥创造力和解决问题的技能而获得。我们的生存需求是很明显的，但与生活质量更相关的需求却容易被忽视或者被理想化。

欲望与需求也很容易被混淆。我想要第二片烘焙的芝士蛋糕，但我不断增长的腰围则证实了我完全不需要它。欲望与需求并不一样，但我们往往误将两者等同。这就是为什么有时很难透过你潜在用户明显表达出的欲望，理解他们的实际需求，这种需求也许是隐藏的，连他们自己都没有意识到。

我们都可能会沉迷于设想出某个很酷的新产品来满足我们没有的需求。我曾经很烦恼如何将我的中型汽车停进我小小的车库。作为一个富有创意（也有点儿古怪）的产品经理，我一时间认为，或许要设计某种复杂的停车传感器和一组摄像头来帮助我更容易地停车。当然，我真正需要的是要么买一辆小点儿的车，要么换一个大点儿的车库，或者学会更好地倒车入库。

我们都有这种倾向，认为我们想要的东西就是我们所需要的——直到我们被要求付款。然后突然间我们就不想要它们了。因此对于产品经理而言，需要发展的一项重要技能就是，学会深刻地理解人们真正想要解决的问题，并知道为什么（不管用户自己是否已了解这一需求），而不是过于强调用户可能会说他们想要什么。这就是为什么我们需要了解用户的需求胜过他们自己。

区分产品的益处与特性：产品对真实世界有益吗？

类似欲望与需求，人们也发觉很难找到特性和益处之间的区别。那么多的产品描述和市场营销体现了这一点，它们首先关注产品的特性，然后或许在最后提一两句产品的益处。不知你是否有过被这样的电话销售骚扰的不幸经历？这个电话销售从头到尾就是在讲该产品有多少功能，有多少个按钮，有多少个附件，内存有多么大。这种营销彻底失败的原因之一就是：特性无法让买家产生共鸣，只有益处可以。这个电话销售本可以采取这样一个更好的方式：描述该产品在真实世界里对你将产生的情感影响。



图2-3 人体脊柱图

图片由Dreamstime.com图片网提供

有时候，某个产品脱颖而出，因为它的益处得到了很好地表达，让潜在的买家产生了共鸣。作为一个骑摩托车的人，我会定期去卖摩托车装备的商店逛逛。有个叫作诺克斯（Knox）的品牌，是制造安全护甲的，用插入的护垫来保护膝盖、肩膀和肘关节，以免在摩托车意外脱手的时候受伤。有一天我正在逛一家摩托车店，恰巧碰见了诺克斯的产品。在产品展示中有一个真人大小的人体脊柱的纸板模型，上面画着的箭头指向控制运动、呼吸等的椎骨。在模型旁边，我看到了一张小的海报，用以宣传他们的新型后背保护甲，并突显了它如何保护了脊柱的每一个区域。我本质上是一个很传统的人，而又特别喜欢运动和畅快地呼吸（回顾马斯洛的理论，这绝对是最基本的需求），所以在摩托车事故中避免脊柱损伤的这点儿益处让我产生了强烈的共鸣。一旦我的脑子里种下了这个想法，每当我想到不穿后背保护甲就去骑车，就会立刻意识到自己多么喜欢运动和畅快呼吸。于是我现在拥有了——并且穿上了——一件诺克斯牌的后背保护甲。

要找出一个产品的益处而非其特性或特征，有一个简单的办法你可以试试。每当描述你认为的一个益处时，重复问你自己：“那又如何？”基本上，当你到了明显问不下去，因为益处已经不言自明的时候，你就找到它了。打比方说，你是推销抵押贷款的。利率比较低真的是你所推销的贷款的益处吗？很多银行就曾自问过“那又如何”，如今它们是这样宣传的：抵押贷款不仅是为了买房子，更是为了缩短通勤时间，让你能及时回家给孩子念一段睡前故事。益处在真实世界里对我们很重要，在情感上会吸引我们。

相比之下，产品或服务的特性则是帮助用户了解其益处的手段。倘若我的摩托车没有快速转向和发动机反应灵敏这样的特性，它将无法让我享受疾驰过弯道的快感。同样，倘若摩托车缺少关键的刹车特性，则它所带来的任何享受都会有一个突然且不愉快的结局。另一个可以说明益处和特性之间关系的例子是Trello日程管理软件，一个我经常用来为用户管理库存产品的工具。它就像虚拟的板上的一组便利贴，在我跟远程开发团队沟通的时候尤其有用，他们看不到更加典型的冲刺板了。下表显示了益处（“那又如何？”这个问题的答案）和特性（描述产品能做

什么)之间的区别。

益处 (“那又如何”)		特性 (“能做什么”)
人们不需要在同一个房间就能看到这个板	因为	它是基于网络的，所以人们能在线浏览
人们能在短时间内上手使用，这对我而言在短期项目上是必需的	因为	它很直观，不需要长时间的培训
我能很容易地在不同的项目上使用同一工具	因为	它并不强制执行任何特定的方法或流程

益处是在真实世界里使用产品的结果，在情感上能引起共鸣；而特性是一个产品的性能和特征，使用户能够感受到益处。

产品开发的一个陷阱就是过分关注那些很酷却无法带来实际益处的特性。容尊758剃须刀手机就是一个例子。这款产品包含很多良好的特性，比如触摸屏和双SIM卡（用户身份识别卡）槽设计，还有一个真的剃须刀安在手机底部，还是自动的。有多少人会真的想用他们的手机刮胡子？不用说，这一特性并未被手机制造商广泛采用。

重要的是要时刻牢记区分益处与特性，来确保你不会掉进这样的陷阱里。

不要假设，要核实

有很多办法可以让你意识到自己做出的隐性假设并检测它们。首先一个好办法就是找来你最诚实（或愤世嫉俗）的朋友。和她一起坐下来尽可能详细地给她描述你的产品定位。她的工作就是写下你所做出的所有假设，不管是明显的还是隐性的都写下来。对于每一个假设，她应问你：“你怎么知道X就会是那样的？”如果你无法给出证据支持每一个假设，那你就需要寻找证据。这会不可避免地让你写下一张很长的清单，你需要质疑是否每一项都能够放心地假设。而你的下一步就是要按优先次序排列出最重要的假设进行核实。因为它们给你的产品带来最大的负面（或正面）影响的风险最高。在赛格威的例子中，含有最高风险的假设是驾驶该机器是合法的，我们后来也都知道了赛格威的真实情况。

有很多种办法可以检测你的假设。测试的规模和方法不尽相同，但目的始终一致：搜集证据来支持你的决定，以减少产品概念里的风险。你可以开展调查来证实，你的目标市场实际上有30多位专业人士，有着可支配的收入，或者可以通过多变量测试，找到“立即购买”这一按钮的最佳的尺寸、颜色和位置，以获得最大的购买量，或者可以开展更加复杂的实验来检测你的产品所要解决的难题，以及人们是不是真的受其困扰。

在众多你可以用来检测假设的方法中，创建一个最简可行产品如今十分流行。最简可行产品是一个典型的早期投放市场的产品，旨在测试其能否有效地解决某一市场难题。故意将该产品设计到最简，是为了避免浪费时间和精力开发某些偏离目标的特性。然而，这一方法时常被误用。正如大多数人想的那样，最简可行产品的概念最初来自埃里克·莱斯（Eric Ries）的书《精益创业》。在他介绍的众多原则中，莱斯倡导采用一种循环的方法，创建——评估——学习，这个循环越快越好，有些公司（包括他自己的公司）一天尽全力可完成50次迭代。尽管设计到最简，一个真正的最简可行产品也必须是商业上可行的，而不是一个半吊子的废物。人们应当对该产品十分满意，愿意出钱购买，否则你将无从了解你的产品是否正在解决一个足够有价值的难题。创建一个最简可行产品可能又昂贵又耗时，但这是测试用户反应的重要一步。创业家理查德·布兰森为英国维珍大西洋航空公司创建最简可行产品的时候，需要租赁、装配和运营一整架飞机，他才能了解到目标市场的用户是否情

愿为他所提供的迷人的旅游体验付款。他的最简可行产品对于他的市场而言是一个最简的实验，但仍然成本很高，就软件的标准而言也很复杂。

软件开发者开始出问题的地方就是他们假设在莱斯的循环中创建的部分总是意味着写代码。这个方法论背后的考虑是想要学得尽可能多，然而人们忘了其初衷还有要学得尽可能便宜，尽可能快，尽可能容易。公司在产品开发中挤压时间和成本，然后却想让一个几乎不能用的产品原型得到认可，称其为最简可行产品。当产品不可避免地失败时，他们没有利用这个机会吸取任何教训，来让下一次的迭代产品更成功。往往也不会有第二次迭代了。在这点上，所谓的最简可行产品已经变成了一个新的测试程序（另一个利用真实用户来测试早期产品迭代的方法）。这也是为什么在到达最简可行产品阶段之前用更简单的原型来测试产品的各方面是一个好办法。如果你恰好有一些超级高效的开发设计人员，他们也许的确能够很快地创建保真度很高的原型。然而，拿支记号笔在纸上勾出设计图，和少数几个人测试一下纸上模型未尝不会更便宜，更迅速，且同样有效。

测试的目的是学习，以便更好地改进。你在测试版本中投入得越少，产品上市后就越容易变更。然而，这并不意味着你想要从测试中学到的应当是粗略的东西。如果你不提出一个清晰的想法，想要通过测试证明什么，而又需要什么证据，那么你不会学到很多东西。所以想法越具体越好。倘若你假设用户会在一天中某些特定的时间更多地使用你的产品，请在假设中明确指出你所谈论的是哪些用户，具体是一天中哪些时间，“更多”的定义具体是多少——是多5%、50%还是500%？然后你需要设计并进行一项时间短、成本低而又简单的检验，以测试你的假设。

我的学生经常苦恼如何才能找到最直接的办法检测他们的假设。因此我问他们觉得谷歌花了多长时间检测该公司的可穿戴式电脑——谷歌眼镜的原型。学生的猜测往往在数月与数年之间。当来自谷歌X（谷歌非最高机密特别项目实验室）的汤姆·齐开始测试眼镜项目是否有成效的时候，他仅仅花了几分钟就用建模的电线和几团用来增加重量的橡皮泥创建了最初的原型。通过这个快速的可用性测试，他得知了这个装置不会伤到耳朵的最大重量。他也得知，鼻梁可以舒适地承受的重量比耳朵大一些。这就是谷歌眼镜在鼻梁处设计稍重的原因。

齐和他的团队也认为，如果能用科幻电影《少数派报告》中那样的手势在人和眼镜之间进行交互，那该有多酷，于是在几个小时迅速地创建原型后，他们用几根双股鱼线将用户的手腕通过滑轮连接到杠杆上，杠杆能让他们点击鼠标按钮，这样他们就装好了一个系统，能让用户通过做手势改变投影屏幕上的幻灯片。这让他们学到的是，如果你把双手举得高过心脏并坚持几分钟，乳酸就会开始增多，你的胳膊会迅速地变得疲劳和酸痛（你可以试试）。然而，如果保持双手在心脏以下，你则可以一直举下去。通过这个实验，齐了解了《少数派报告》中那样的交互模式是行不通的。若要感觉舒适，手势的交互需要出现在视野里（稍微往上看而不是往下），而自从发现了长时间保持这种姿势会很辛苦，他们就放弃了这个想法。几个小时的原型测试节省了成本和精力，避免了为谷歌眼镜开发一个永远行不通的手势驱动交互模式。

测试你的假设并没有什么正确或错误的方法，只要能单独考虑你想要测试的东西，不受巧合因素误导，能够从实验中学到东西就可以。正如你会在不少软件产品开发的书中读到，有许多特殊的技巧可以检测假设，包括线框图（画出应用的页面）、调查、原型和可用性测试。作为一个产品经理，你当然想熟悉所有这些技巧，以便你自己或者你团队里的某个成员可以采用，花时间深入地研究一下或者上一门相关的课程是个好主意。但正如汤姆·齐所展示的，即使你正在创建像和眼镜融为一体可穿戴式电脑一样复杂的产品，用一项时间短、成本低而又简单的测试来验证你的假设也不失为一个好办法。如果你的思维有足够的创造性，那么你可以对任何产品采用这个办法。

你甚至连一行代码也不用写，就可以创建一个适合测试的产品版本。如果你想创建一个新的遛狗网站和应用，将没有时间遛狗的人与有时间替人遛狗的人联系起来，那你用来测试这一想法的最简可行产品可以是通过电话和Excel表格在现实中提供这项服务并收费。这就是有时被人们提到的看门人最简可行产品——就像礼宾代表他们的客人提供服务，你以人工的方式完成了所有你的产品将要完成的任务。通过这个你可以得知大量的关于目标市场的信息，了解不同用户的习惯与顾虑，还能知道为这项服务收费多少是合理的。在这个场景中，当你创建网站和应用程序的时候，你要做的全部就是让那些以人工方式继续做下去不会增加的部分实现自动化。你无论如何应当避免仍在测试最基本的产品概念是否行得通的时候，就花大笔钱进行开发。

以另一款可穿戴式科技产品卵石手表（Pebble Watch）为例，它有一个电子纸界面并与你的智能手机相连。当它的开发者们在风险投资家那里碰壁，因为后者并不完全相信该产品，不愿再出钱资助时，开发者们并没有放弃。相反，他们在Kickstarter网站（一个专为具有创意方案的企业筹资的众筹网站平台）上发起了一个筹资活动，来证实潜在的用户是否会真的出钱购买这款产品。他们在Kickstarter网站上投放的视频宣传的正是他们的最简可行产品——模拟了卵石手表将如何工作，而真正的产品还未制造出来，结果该产品的创造者们证实了他们的假设，人们愿意出钱购买该产品。他们计划筹集10万美元，结果却在37天里筹集到了1 030万美元——相当不错的成绩。



图2-4 卵石手表

图片由卵石科技公司提供

使用原型、模型和其他一些小型测试可以检验产品的具体方面，就像谷歌眼镜那样，然后当你准备好了测试用户对你的产品的整体体验时，转向最简可行产品，正如英国维珍大西洋航空公司和卵石科技公司所做的那样。

这些快速的实验能帮你略微地调整方向——或者转身——使之朝着

产品规划的方向发展。你知道转身（在《精益创业》中的含义）来自篮球运动吗？当一个球员持球的时候，他能以一只脚作为轴心，转身传球。关键是他的一只脚踩在原来的位置，而另一只脚使他朝向一个新的方向。同样的道理，当我们想到产品方面的转身时，我们改变了方向，但仍然保持着与初始位置的联系。我们想在所学基础之上继续开发产品。而有些人错误地认为转身等同于持球走出赛场，甚至走出体育馆，去参加一项完全不同的比赛。同样，开始一项完全不同的新产品创意可不是略微地调整方向——它意味着从头开始测试一组新的假设，并且失去了此前学到的所有目标市场和产品信息。考虑一下大获成功的WD-40润滑油吧，之所以这样命名是因为这个最终产品是对化学家诺姆·拉森（Norm Larsen）开发的配方的第40版改进方案。

像苹果公司那样用最简可行产品测试市场

正如我们早先读到的，人们觉得很难意识到有需求，直到他们有了需求得到满足的经历。一旦某个产品特别好地解决了人们的难题，他们将意识到自己不能没有这个产品。这就是创建一个实际工作的版本来进行测试会如此有价值的一个原因。比起小实验可以完成略微的方向调整，最简可行产品的目的是帮助你得知更大的产品愿景是否可行，方法是让莱斯称为“早期支持者”的人试用该产品，这个概念很多年前就被商业经典著作《跨越鸿沟》的作者杰弗里·摩尔称为“早期接受者”，指的是这样一种人，他们久久地、冷冷地看了一眼发霉并且凝固的牛奶，心想：“我觉得吃了它我死不了。我要称它为‘奶酪’。”最简可行产品可以设计到最简的原因是这些早期接受者富有热情，眼光可以超越缺失的特性和不完善之处，看到产品在首次商业发布中内在的潜力，进而与同事一起通过展示产品有多么先进，来获取社会资本。早期接受者因为自己是开拓者而备感兴奋。

应当讲最简可行产品不是个新概念了。2001年1月，苹果公司发布了第一版iTunes，一款支持Mac用户将CD音频转换（或“翻录”）到压缩的音频文件里的软件。当时，要想成功地翻录音乐仍需要相当的技术知识，所以几乎完全是热衷者的一种消遣。通过将这个流程变得更简单更容易使用，iTunes使苹果公司有机会彻底检验数码音乐是否会在更广阔的市场上流行。可以说，正是基于iTunes的成功发布以及苹果产品的早

期接受者的反馈，苹果才创造了iPod，仅仅数月之后，便在2001年10月发布了这款产品。

iTunes是苹果公司的重大试验之一，是测试该公司是否应当进入一个全新市场的方法。iTunes上市的时候仅有翻录和组织音乐库的功能——没有iTunes商店，更没有iPod来存储音乐。苹果公司想要测试的假设是主流市场做好了接受数码音乐的准备。因此，它采取了最快，最容易，也可以说最便宜的方式创建了最简可行产品来加以验证。公司并没有投入数千小时从无到有地开发它自己的软件，而是将一款它此前不久收购的名为SoundJam MP的软件改编成了最初的iTunes。



图2-5 第一代iPod

图片由苹果公司提供

第一代iPod则是苹果公司的又一项重大试验，我们也可以将其看成一个最简可行产品。在史蒂夫·乔布斯的直接监督下，iPod从苹果收购的参考硬件PortalPlayer演化而来。它仅能兼容Macs，而且只有5G的存储空间（“将一千首歌装进你的口袋里”），有着机械的（而非触摸感应式的）滚轮，还有一个厚重的黑白屏幕。这与市面上已经有的那些键很多而并不直观的MP3播放器形成鲜明对比，iPod由技术人员制造，为技术人员所用。然而它仍售399美元——在2001年是很高的价格了。从10月产品发布到当年圣诞节的两个月里，早期接受者从苹果手里购买了12.5万部第一代iPod。值得关注的是，到12月为止已经有第三方开发商开始创造类似于iTunes的软件，使个人电脑用户加入iPod的盛宴。还记得安德森在本章前面部分说的话吗？“在一个很棒的市场……市场本身会拉动企业创造产品。”至少早期接受者对iPod的需求很明显。苹果挖掘了一个尚未满足的需求，而无论是传统用户（Mac用户）还是新用户（个人电脑用户）都愿意出高价解决他们的难题。接下来的挑战就是确定“完整的产品”应当设计成什么样子，才能让iPod成为成功的主流产品。

怎样取悦你的用户？——基本因素、期望因素、魅力因素

理解如何检测你的假设并用最简可行产品来验证你的产品理念是一个方面，然而，你又如何从产品所有可能的特性中确定哪些特性应当被设计到产品中？

回溯到20世纪80年代，东京科技大学的名誉教授狩野纪昭发明了一种模式来评估用户喜悦度，提出不是所有的特性生来都是平等的。通过一种被称为狩野模式的询问过程，可以根据用户认为它们属于基本因素、期望因素还是魅力因素，对产品的各个特性进行排名并加以区分。

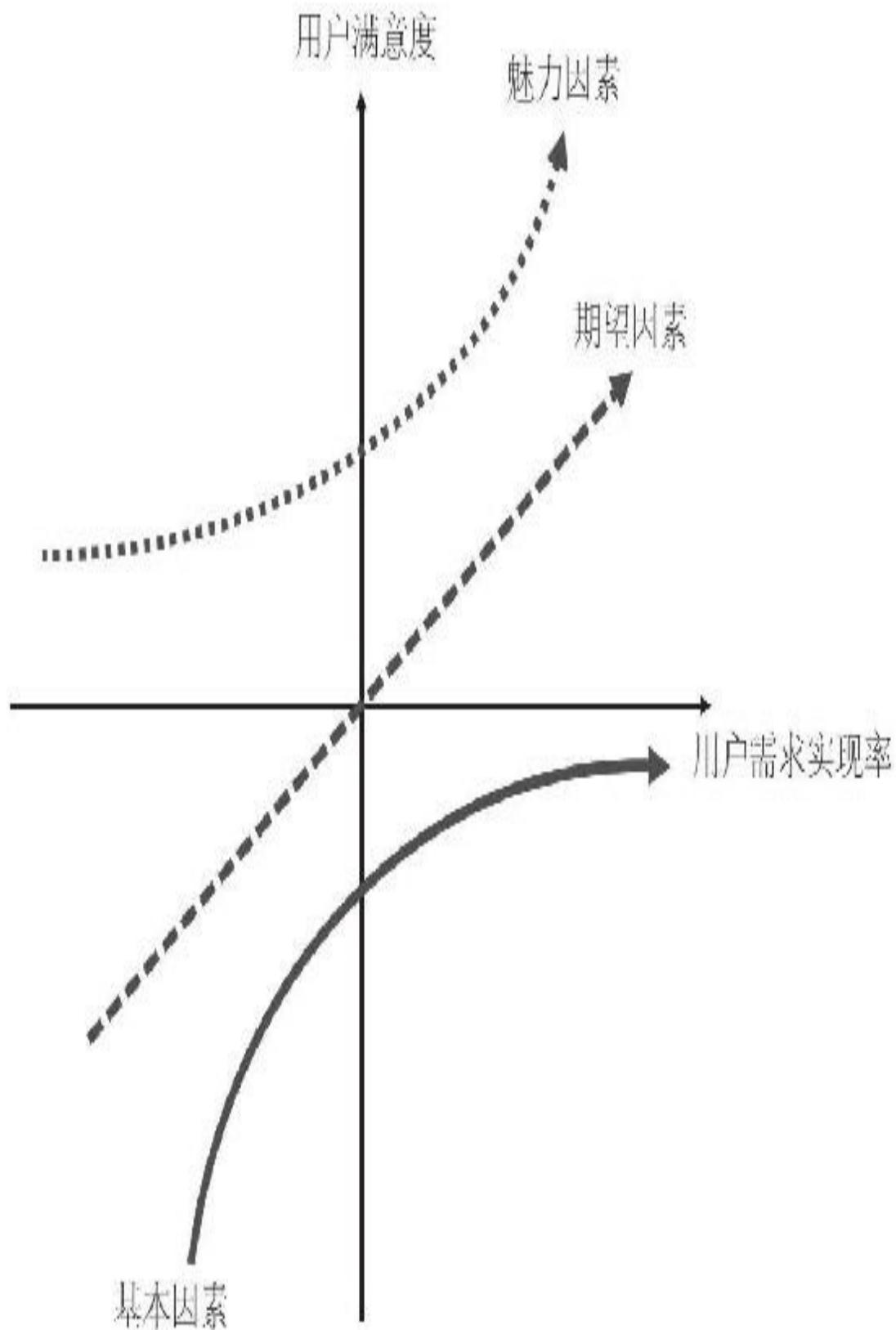


图2-6 简化的狩野模式

基本因素是一个产品作为竞争者所必备的最基本特性。一间客房至少要提供一张床和浴室。满足了这种需求并不会真正地影响用户满意度，但没有满足则会降低用户满意度。倘若你订的酒店房间里没有床，那该多令人恼火。

期望因素（有时被称为绩效因素）是“多多益善”的特性。你得到的这种特性越多，就会越满意——得到的越少，就会越不满意。试想一下，如果一个平板电脑能够比其他款电脑多提供一倍的存储空间来存图片、视频和音乐，你当然会更满意。但如果此款仅提供较之他款一半的存储空间，你可能会失望。

然后，你获得了魅力因素。这种因素会大大增加用户的满意度，而它的缺失却不会减损用户满意度。这主要是因为这些特性发掘了用户的潜在需求——用户甚至都没有意识到自己有这种需求，直到看到了这种特性之后才意识到。魅力因素来自出乎人们意料之外的地方：也许是某餐厅在你等着上菜的时候请你喝饮料，或者一个产品的某一方面用起来特别有趣，超出了其基本的用途。有时魅力因素是告诉你一个笑话或者秘密，而让你感到很特别，正如鲜果奶昔的制造商纯真饮料（Innocent Drinks）巧妙地展示的那样（见图2-7）。



图2-7 纯真饮料可爱的奶昔纸盒

图片由邓肯·卡明和纯真饮料公司提供

正如你可以想象的，好的产品拥有全部的这三种特性。它们的定价倾向于和期望因素成比例，而拥有更多魅力因素的产品往往是人们最会推荐给他人的。当然，有些产品没有任何魅力因素，似乎大部分B2B（企业对企业）的软件都是如此，所以这些就是有魅力的产品可以“扰乱”的市场。

然而，关于添加作为魅力因素的特性，有一点需要注意的是——魅力因素会迅速变为期望因素，然后随着时间推移变成基本因素。手机的触摸屏就是一个例子。苹果的iPhone并不是第一个用触摸屏取代按键的手机，但它优雅的设计、时尚的外观和良好的用户体验让它自发布以来便成为一个有魅力的产品——它完胜竞争对手，树立了新的基准。然而，没过多长时间，竞争对手就复制了iPhone的触摸屏，将这个魅力因素变成了期望因素（屏幕越大、分辨率越高越好），不久后又变成了所有手机的基本因素。魅力因素并不能永葆魅力。

不断地寻找新的方式来取悦你的用户，这一点也很难。随着iPhone一代代地更新，令人惊艳之处减少了。而仅仅不断地抛出新特性，觉得越多越好，也不是个办法——会让产品很快变得一团糟，不能用了。威戈巨型瑞士军刀包含了87种工具，从雪茄剪到刮鳞刀再到木锯应有尽有，但其重达3磅，因此携带很不方便。所以它已经不再是一把小折刀了，不是吗？

控制添加的特性，确保你所添加的任何特性都能起到良好的作用，并能取悦用户，这就是安全渡过这片有挑战性的领域的办法。

创造具体丰富的用户形象

到目前为止我们探讨了产品必须被需求才能成功，必须测试我们的假设来减小风险，并确定我们的产品是否能为我们所发现的市场空缺中的人们带来益处，以及如何评估产品应包含哪些特性。这一切都引导我们去思考一个对于产品经理而言最重要的事情：你需要深入了解你的用户，与他们产生同理心，做到了这些，你才能说你真正了解他们并能代

表他们的需求。那么，如何着手获得这种知识呢？

正如产品管理经常会遇到的那样，答案来自外部。你需要去体验这些人的生活，如果无法直接体验，那就通过交谈（可能的话还可以暗暗观察）来间接体验，交谈的人越多越好。假设你已经对某个产品的理念有了模糊的想法，你可以开始通过开放式对话来进行多角度的市场调查。你或许可以在某个咖啡厅或者潜在用户工作的地点跟人闲聊。我提到的“开放式对话”指的是“细心倾听受访者的谈话”。让受访者谈谈他们所选的专门话题——他们自己。现在并不是时候向他们推销你尚未成熟的产品，或是在他们不懂的情况下说服他们你的想法有多么美妙。你要倾听、消化并学习。你的每段对话都能帮你做一些事：首先，巩固——或者挑战——你对产品需要解决的真正难题的印象；其次，验证你是否正确地选择了有这种难题的人们来进行调查。

到目前这一步为止都很好。但你不能就此止步。需要保持对话，如今可以稍加关注你所知的有该难题的群体。继续了解他们日常生活、习惯和所处环境：他们往往在何时何地遇到这个难题。他们经常使用哪些其他产品？理解了这些会使你洞察他们对技术的信任程度，并为你以后设计用户界面获得可供参考的框架。当难题出现的时候，他们是如何解决的？他们的解决方法效果如何？之所以有这么多的问题，是因为你知道得太少了。是啊，毕竟你最不可能是目标用户，你又怎么会知道这些呢？你洞悉的每一点都为你的印象画卷添上一笔，而这些看起来杂七杂八的信息会逐渐开始合并，最终形成你对目标市场的一幅清晰的印象画卷。与此同时，会发生另一件事：你将开始看到群体形成。随着你对受访者的了解增多，你将开始意识到他们的需求不是千篇一律的，而是存在细微的差别，这些人自然而然地按照需求与行为的相似性分成了不同的组。你将识别什么是所谓的用户角色。

露西·麦克莱恩（Lucie McLean）生于格拉斯哥，如今生活在英国的曼彻斯特，但她保留了她的苏格兰口音。她喜欢时尚复古的衣服，尤其是20世纪50年代的款式，人们常常能看到她踏着滑雪板沿雪道飞驰而下，飒爽英姿，扬起成片香槟泡沫般的雪花。闲暇的时候，露西创建了雪花屋，它逐渐成为一个颇受欢迎的针对女性滑雪爱好者的社区网络杂志。现在你的头脑中开始出现露西的形象了吗？积极活跃，一位领导者而不是追随者，擅长使用媒体工具，是不是有点儿像？或者你可以想象她穿着20世纪50年代的圆点裙站在滑雪板上？无论哪一种方式，配上一

点儿背景故事，我们头脑里都将创造出一个难忘的形象，可以让描述变得栩栩如生。比起干巴巴的事实，丰富多彩的故事绝对更有趣。一个用户角色会形成与一个典型的产品用户相关的共同特点和惯例行为，就像我此前对露西的分析一样。角色会为你的产品团队创建关于用户的描述，并以一种比任何原始的人口统计数据都有意义的方式，将用户人性化并使其形象鲜活起来。这就是为什么角色的作用如此强大。一旦你创建了角色，它们会变成一种简易参照，代表了角色所体现的集合的特性。

下面就是一个好的角色例子，该角色是由用户体验设计师卢克·米勒（Luke Miller）在联合大会系列丛书之用户体验篇《用户体验方法论》创造的。



麦克斯
款社交拍照应用
的人物角色

基本信息	活动	
年龄：28岁		• 每天上网
技术经验：使用一台Mac电脑，有一部iPhone手机但不是高级用户		• 经常在脸谱网和Instagram（一款图片应用软件）上发帖
位置：洛杉矶，加利福尼亚州		• 周末会和未婚妻去户外远足
家庭：已订婚，有一个不大却亲密的家庭		• 会和学生一起参加实地考察旅行
教育：读过多个本科专业课程		• 每天早上遛狗
工作：中学教师及瑜伽教练		• 每年回一次位于佛罗里达的老家，并至少在他老家所在的州以外度一次假
拍照者类型	苦恼/快乐	
自拍	拍景	• 讨厌应用程序崩溃导致自己丢失正在处理的信息
不频繁	频繁	• 喜欢Instagram的滤镜，让自己拍摄的小流看起来很酷
私下分享	公开分享	• 讨厌必须将照片裁剪成正方形
		• 喜欢在照片拍摄很久之后自己被人在照片中圈出

图2-8 一个用户角色应当关注与产品相关的细节

图片由卢克·米勒提供

强化用户角色的最好办法是附上代表性用户的照片。这种肖像本身就能讲生动的故事，因为我们能将其与真人联系起来，从而产生同理心，还可以据此推测一下他们每个人对特定的产品特性的反应是好是坏。将一组照片和你通过采访获得的背景故事结合起来，你就会很清楚谁是你的用户，他们已有什么样的习惯，以及他们何时何地、为什么、将如何需要使用你的产品。

我们已经知道露西热爱滑雪——事实上，她对任何体育运动都很热心。这并不是件坏事，因为她碰巧担任BBC（英国广播公司）的产品执行经理，负责BBC运动栏目所有手机网站和本地应用程序。她观察到2012年伦敦夏季奥运会的在线报道突破了纪录，每天950万的网站访问者中，超过1/3来自手机用户。她面临的下一个挑战是为冬季运动的爱好者们提供一个平台，使他们能够更直接地参与2014年索契冬季奥运会的在线报道。如果2012年伦敦的目标是绝不错过任何一刻，那么2014年索契的目标就是实时分享信息。露西用了很重的叙述元素来创建她的用户角色，使他们更现实、更富有人性。露西2013年9月在苏黎世做的一篇演讲中建议，要遵循史蒂夫·波狄哥（Steve Portigal）的忠告，不要把用户“画成脱离现实的漫画人物”，而要“想方设法通过与用户对话展示你所了解到的信息，要保持真实的人类所带有的混乱特点”。用户是真实的人，有着希望和恐惧，欲望和懊恼。创造人物角色能帮你记住这一点。



图2-9 用户是真实的人，不是漫画人物

图片由朱利安·哈勒提供

挖掘用户已言明或未言明的真相

我们已经看到对潜在用户进行有价值的研究带来了许多益处，现在我们需要明白，产品经理往往是一个公司里从研究中提炼出一个关于产品的清晰愿景和实施计划的最佳人选。这往往使人认为产品经理代表了“用户的声音”。然而，这个标签有用吗？每当我听到这个词，都会浮现产品经理的如下形象：就好像是口技表演者的傀儡，坐在用户的膝盖上，看起来好像在独立地说话，但实际上只不过是重复用户的每一句话而已。这让人们觉得产品经理只不过是一个传话筒，把别处听到的信息重复说了一遍，而没有加入任何解读。“用户的声音”这个标签低估了产品经理在公司中的作用，因为它的意思过度字面化了。玩个文字游戏，“用户读心者”也许是个更好的描述，但即使是这个词，也暗含着产品经理某种油滑的假象，好像我们只是冷冷地解读用户的想法，说些笼统的话，虽然符合事实但却缺乏任何真知灼见，也没有详细内容。所以也不是很正确。

如果每个人都能像敦促朝圣者的德尔斐铭文写的那样“认识你自己”，那么我们的工作挑战性会降低很多——也会更无趣。正如我们讨论过的，人们并不像他们想的那样清楚自己的想法。这就是为什么产品经理需要特别积极地参与解读潜在用户的实际需求，程度远不是“用户的声音”或者“用户读心者”能达到的。我所能描述的最好方式是，产品经理读出了市场故事里的言外之意。我们领会和理解人们话语背后的含义，我们也领会脱漏之处——人们省略的细节。与祭司将皮提亚在迷狂状态下转达的神谕翻译成含糊不清的建议不同，当我们为产品未来的方向提供指导意见时，需要尽可能清晰和具体。

事实上，产品经理并不会神谕——任何产品的命运总是一个秘密。即便是最成功的公司也会时不时出错。早期开展大量的市场研究也许并不会对未来预测得很精确，但是常识告诉我们，这么做比起纯粹地猜会给你的产品带来更大的胜算。你也会期待公司吸取早先的教训，然而，正如乔治·桑塔亚纳在他的《理性的生活》一书中写道：

进步，绝不存在于变化之中，而是取决于好记性。倘若变化是绝对的，则不会留下进步的空间，也没有可能进步的方向：倘若经历没有保留下来，便如同野蛮人一样，永远停留在幼稚的阶段。不能记住过去的人注定会重蹈覆辙。

一些评论员指出我们可能正处在新一轮的技术泡沫之中，这不禁让人想起产品失败的原因在事后看来多么清晰。会有一个聪明绝顶的公司能一眼看出另一个赛格威式的失败吗？出于好玩，让我们比较一下赛格威和谷歌眼镜：

赛格威：2001	谷歌眼镜：2013
了不起的工程设计	了不起的工程设计
创造了技术泡沫时期	创造了技术泡沫时期
发布前进行了大肆宣传	发布前进行了大肆宣传
由技术人员制造，为技术人员所用	由技术人员制造，为技术人员所用
最有可能被使用时，用起来却非法	最有可能被使用时，用起来却非法
主流用户觉得用起来有点儿傻	主流用户觉得用起来有点儿傻
寻找问题的解决方案	寻找问题的解决方案

结论：当我走在拥挤的街道上，如果需要从互联网上获取信息，用智能手机就已经能办到了，又何必对自己大声叫嚷来让眼镜起作用呢。

Plus ça change, plus c'est la même chose——万变不离其宗。当然，眼镜也可以变成新的iPhone手机。不确定性让产品管理工作充满不间断

的挑战性。

要想揭开产品将会成功还是失败的谜团，我们最多能做的就是挖掘出用户已言明或未言明的真相。这就是为什么产品经理的角色绝对比一个简单的标签有价值得多。做用户的声音是一回事，而理解用户的真实想法完全是一种更有价值的技能。

需要记住的要点

了解用户胜过用户自己

- 人们很少能读懂自己的心思，因此你面临的挑战是读出言外之意，区分什么是他们觉得自己想要的，什么是他们真正需要的。
- 走出去检验你的假设，尤其是最有风险的假设——你可不想步“赛格威”的后尘。
- 市场上出现空缺是有充分理由的。要确保空缺中存在市场，里面有活生生的人，有着一个普遍、急迫而又有价值的难题需要解决，他们自己解决不了，而你可以帮他们解决，而且能赢利。
- 人们需要足够大的动力去购买产品。问一下你自己：“产品能给他们带来什么益处？”
- 产品的价值会根据人们对它的需求程度而变化，而人们的需求随着时间也会变化。在用户最需要你的产品的时候提出支付要求。
- 能够卖出产品的不是其特性，而是给真实世界带来的益处。问一下自己：“那又如何？”
- 创造性地开展时间短、成本低而又容易的测试来检验你的假设。永远都要学习。
- 在描述你的典型用户的时候，讲关于他们令人难忘而又相关的故事，在你的脑海在你的脑海里画出他们的形象。

[1] 网络公司泡沫：可能在屋里弹来撞去，发出粗鲁的砰砰声。2000年3月10日被认为是网络公司泡沫破灭的日子，与此同时，纳斯达克（NASDAQ）指数到达5 408.60的最高点，是一年

前的两倍，为纳斯达克所达到的最高点——至少在2014年5月写这本书的时候仍是如此。<http://finance.yahoo.com/q/bc?s=%IXIC&t=my&l=off&z=l&q=l&c=>.

[2] 顺便插一句，Grand Theft Auto V（一款颇受关注的电子游戏）在上市仅仅三天内销售额便突破了10亿美元。据报道，其创始人的投资在2 000万美元到2 500万美元之间，这个例子在赛格威上市过去12年后恰恰说明了——拥有合适市场的恰当产品能够以令人惊叹的速度获得商业上的成功。<http://www.reuters.com/article/2013/09/20/entertainmentus-taketwo-gta-idUSBRE98J0O820130920>.

[3] 1英里=1.609 344公里。——编者注

[4] 事实证明，这并不是个孤立的事件。最近，一只鸽子几乎导致同样的事故重演，这个小家伙把一片法式面包掉在了过冷的磁铁上，导致其温度上升，失去了超导的作用。若不是自上次事故之后加上了安全阀，那么这次磁约束失败将会导致同样的危害。一只鸽子。真的假的？请看：刘易斯·佩奇，《大型强子对撞机遭受鸟的法式面包炸弹袭击受损》，《记录》（The Register），2009年11月5日，http://www.theregister.co.uk/2009/11/05/lhc_bread_bomb_dump_incident/_____

第三章

好的产品经理背后
是一个强大的协作团队

The Practitioner's Guide to
PRODUCT MANAGEMENT

我希望此时你已经开始对产品经理感到一些热情，理解它为什么这么重要，这个工作多么让人兴奋而又回报丰厚。让一个新的产品在市场上诞生是令人激动的。然而，这个工作并不适合每一个人，很大一部分原因是该工作不仅仅管理产品，还管理人。

产品经理几乎都是既要向一个上级经理汇报工作，又要管理其他人。你要负责的是一个虚拟团队的集体努力成果，这个虚拟团队来自贵公司各个不同的部门，甚至没有一个人直接向你汇报工作。如果一切顺利的话，在某些时间点上，你可能也会直接管理其他的产品经理和业务分析人员，甚至还可能管理开发和设计人员。你产品的成功（和你自身的成功）很大程度上取决于你是否能够很好地理解、联系并影响其他人。被公司里这么多不同的方面所牵涉会有一个副作用，就是你会很快发现公司的运营缺陷。每个公司都有某种运营缺陷——无论是一个有趣的怪癖，还是一个令人讨厌的习惯——因此你必须弄清楚如何应对各种各样的运营缺陷。而这一点相当不容易。

位于三环中间的产品经理身负调和相互抵触的观点和目标的重任。任何一个企业的经营出问题最常见的情况无外乎三个：沟通不畅，高层管理者能力不济或相互敌对（有着“他们或者我们”的思维模式），以及缺乏一致的共同愿景。这些全都是人的问题——而你正是位于暴风眼，必须克服它们的人。说句实在话，这个工作有时候感觉就像在与一群人的阴谋诡计做斗争，这些人生来的唯一目的就是在每个节骨眼上让你的产品偏离轨道。萨特在他的戏剧《禁闭》中写道：“他人即地狱。”有些日子里，我完全明白他说的是什么。

产品经理常常被描述为“产品的首席执行官”，然而这个词是有误导性的——你几乎不可能像首席执行官那样对其他部门有任何直接领导权。这就是为什么要获得成功你必须完全通过影响他人，让他们遵循你的计划。事实上，你的同事往往没有理解你的角色或者欣赏你的价值，这让你面临更多的挑战。要想获得必要的影响力，你必须与所有的相关人士产生同理心，讲他们的语言，才能赢得他们的尊重。好消息是这些问题往往归成几类，你会逐渐熟悉它们，并越来越擅长对付它们，最终将其斩落马下。

每接手一项新的产品任务都是对危险领域的一次探索。我就像一个

笨拙的探索者，多年来每一个山沟我都掉进去过，用棍子戳过每一只野熊，被每一条毒蛇咬过。一路走来，我学会了要谦虚谨慎，我将我的黄金法则告诉每一个与我共事的产品团队，我的建议你们要么不听，要么对着干。我的错误带来的好处是，我学到了作为一个产品经理，如何最有效地同主要团队的每一个成员共事，这是很有价值的。在此我想让你感受一下当每个成员出色地工作时他们各自应当发挥什么样的作用，还会举例说明可能会产生哪些典型的运营缺陷，你该如何避开它们。有没有哪一个企业雇用的全是精英？当然有。我碰上过这样的企业吗？偶尔会。但很多时候，你需要对付那么一两个做事拖拉或者不好相处的人。

应当赶快补充一句，在我的职业生涯里，下面提到的每一个职位我都做过，至少具备其基本的能力，希望这能让我有资格从门里门外做一些评论，尽管如此，但我并不会说自己是任何一个职位的专家。还应该再提一下，由于我的经历几乎完全是针对软件产品的，所以讨论的人员和问题也是针对该领域的。然而，出现的问题通常是基本的人员问题，所以与任何产品领域的问题很相似。

你真的想惹恼开发人员吗？

产品经理与开发团队（或工程团队）的关系是最重要的关系之一，所以我从开发团队开始讨论。软件开发人员是一个有趣的群体，但倘若你没有技术背景，你会感到他们往往是一群不太容易相处的人。正如早先提到的，谷歌公司之所以只聘用有计算机科学背景的产品经理，是考虑到任何缺少技术背景的产品经理将无法赢得开发团队的尊重。开发人员对缺少技术知识的人缺乏耐心，这一点完全可以理解；对他们而言，编程语言、结构、软件架构、操作系统、网络，以及硬件操作是每天工作的具体内容。每一项都有着自身的规则和限制条件，一个开发人员需要协调所有的限制条件，就像解一个多维的填字游戏，才能让产品真正地工作。出其不意和不切实际的设计是令人愤怒的。

真正出色的开发人员能凭直觉从一组软件需求中辨别出，产品在从愿景变为现实的过程中，哪里较为复杂，哪里是性能的瓶颈，还会产生其他哪些困难。之后他们也许会遇到一个此前没有发现的故障，存在于组装产品所依赖的第三方软件的许多不同构件之一，这迫使他们要么重

新思考整个方法，要么下大功夫设计迂回开发方案，绕过这个难题。开发人员就像汽车修理师，仅凭引擎转动的声音就能判断出哪里的气缸盖衬垫泄露，并且在下午结束前就能拆卸并修好出故障的零件——开发人员比汽车修理师更厉害。他们是奇迹般的工作者，能将一个产品从愿景变为现实并让其看起来很简单。

如果你真的想惹恼开发人员，下面几个简单的步骤就能做到：

- 没有任何技术知识，也没有任何学习意愿。
- 描述产品需求时含糊不清。
- 低估任务难度并宣称不可能那么难。
- 从不使用产品。
- 毫无预兆地改变想法，并期待交付时间与原先一样。
- 将产品失败的责任全部推到开发团队身上。
- 当真想推动某事时，像个孩子一样喊叫跺脚。
- 宣布决定时永远不给出背景和原因。
- 纵使你根本不知道怎么做，仍开始对如何实施某个特性指手画脚。
- 使用你根本不知道什么意思的技术术语。（更甚一步：不合语法，用介词来结束句子。）
- 在做出一个技术决定之前从不跟开发团队的任何人商量。
- 跟用户承诺某些特性，事先却不曾检测一下是否可能实现。
- 从不跟开发团队一起庆祝产品发布或庆祝赢得用户。

另一方面，如果你想和他们很好地共事，就要努力理解他们所应对的难题，这一点大部分公司的许多人都忽视了。

你和开发人员的关系如此重要是有很多原因的，其中一个就是高层管理人员经常认为开发团队要么处处阻挠，要么行动迟缓。当然，这种

批评有时确实很中肯，但更多情况下，开发团队已经做得很出色了，而高层管理人员却对指定时间段内完成的工作量有着不切实际的期待，或者某个难题太棘手了，哪怕做一些很小的变更，都需要花上很长的时间。而当开发团队不得不遵循某些过时而复杂的流程，只因没有权力精简流程的时候，团队的效率也会大受影响，而高层管理人员对此却置若罔闻。

当然也不能否认，开发人员有时候确实难以共事。这些人时刻关注软件的细微差别和复杂的交互，会过分关注细枝末节而忽视全局——有时甚至到了执迷不悟的地步。他们对什么是“正确的”做事方式有着近乎宗教般的热情，而在别人提出替代方案的时候，又有惊人的精力来为他们的观点辩护，这类人确实特别令人沮丧。

在我职业生涯的早期，当我还是宙斯科技的一名技术支持的时候，我总能轻易地挑起整个开发团队的激烈争论。我只需要像扔手榴弹一样抛给他们一个问题就行了，比如问一下当时两个主要文字编辑器哪一个更好写代码。不可否认，开发人员有时也令人讨厌。我记得在一次宙斯的社交晚会上，当房间一边的销售们正在卡拉OK（一种伴奏系统）机上引吭高歌、推杯换盏的时候，另一边的开发团队却草草安装了一个多人的电脑游戏，一群人都围着一个桌子，眼睛死盯着屏幕不放。

在任何一个团队，你都会发现有许多不同性格的人，开发团队也不例外。然而，我发现他们确实会分成这几类：一类是梦想者，很可能正在某处的白板上激情昂扬地写写画画，或许还戴着帽子和披风；一类是研究范围窄而精的专家，是像智者一样的，让初级开发员有些敬畏的角色；一类是完美主义者，是最有可能就编程的某个无关紧要的方面争论不休的人；还有一类是废话少、做事踏实的执行者。你还是很有希望地在他们中间找到团队合作者，这类人是非常有帮助的内部人士，他们能化解争论，协调团队的其他成员，最终就实际上什么是“正确的”方式达成共识。

首先我要承认，性格缺点的影响是双向的。我有幸一起共事的开发人员也不得不忍受我早晨的大脑短路以及偶尔的歇斯底里。还有一点必须指出，产品经理可能会越界，犯下对产品开发管得过细的错误。有很多时候，我自己不仅指出了所需的特性及原因，还走得太远，对如何交付指手画脚。假如有一个对你的工作仅仅一知半解的人，教导你如

何做你的工作，可以想象这是多么令人讨厌的事啊。

其实归根结底，大多数开发人员想要从事有趣而令人兴奋的项目，希望自己凭借出色的工作而被人认可，正如其他每个人一样。在与他们的交流中牢记这一点，将大大有助于你更好地应对那些令人恼火的事。试着体谅一下他们自己也面临着诸多挫折。

我共事过的一个开发团队仍然大部分采用自上而下的瀑布模式，产品特性的优先排序采用了MoSCoW方法，即必须（Must）有，应当（Should）有，可以（Could）有，以及将会（Would）或者不会（Won't）有。公司的质量管理流程要求他们估算所有“必须有”和“应当有”的项的时间和工作量，而我还从来没有遇到过哪一个开发人员喜欢做预算。在一个大的公司背景下，有限的开发人员的时间会被多个项目所争夺，要试着透过这些项目来管理他们的可用时间，在管理层的人看来，以上提到的似乎是个明智的方法，然而，现实情况是，做预算的流程所需的时间往往与解决问题的一样多（甚至更多）。

所以在一个有关排除软件故障的项目上，我召集开发团队，悄悄地建议只要他们同意按照优先级别的清单从高往低工作，直到用完所有时间，我会把每个产品需求标记成“可以有”。这意味着他们不需要浪费时间做注定会出错的预算，可以集中精力修复故障，而他们确实修复了很多。每个人都很开心，只有高级开发经理有点儿生气，觉得我们颠覆了他们美好的质量控制流程。但是团队完成了任务。有时候，开发人员就是在寻求用另一种方式操作的许可，因为他们被管得太细而妨害了效率。

开发人员也喜欢自由发挥他们的创造力，这会带来很棒的东西。然而，创造力是一把双刃剑。虽然一点儿横向思维能让我们轻巧地避开某个障碍，它也可能导致项目脱离路线。因此，尽管你并不想事后批评他们的每一步行动，假如你的团队被一个特定的难题困住，你应当同他们一起克服这些障碍。如果发生了那样的情况，我学到的一个办法就是让他们解释一下所做的假设。你也许会发现他们正在努力地保留你产品的某个不再重要的功能，一旦从整体中拿掉这个功能，下面的路对于开发人员而言走起来就容易得多了。他们需要坚守一些规则，而如果你事先告诉过他们不要破坏现有的产品特性，那么他们将竭尽全力尊重你的意愿。你只需要记得告诉他们什么时候可以破例。

在某些情况下，创造力也会导致产品开发变成一个“科学项目”，没有采用直截了当的方式，而是选择了一种怪诞而又复杂的方式，只因为后者很酷，或者此前没有人尝试过，或者将展示开发人员绝地武士般的超凡技术。这会导致为了技术而技术，有时候需要提醒开发人员，他们能做不代表他们应该做。永远警惕科学项目——如果提议的解决方案看起来过于复杂，寻求第二意见并控制局面。

开发人员会提防西装革履的人，这些人容易提出不合理而又出乎意料的需求，扰乱开发团队的安宁和例行工作。产品经理也许偶尔不得不穿上西装，但你应当努力避免被开发人员归为西装革履的人。产品开发人员很容易把你当成另一个骚扰者，认为你会让他们的日子有一阵子不好过，等失去兴趣或者失望后，便会离开。所以对他们而言，无视你是一个很有效的策略。尤其当你是公司新来的雇员，你更需要加倍努力工作来矫正他们的这种印象。你得成为黑带级别的专家，对你的产品、产品的怪癖，以及没有公开的特性（即：漏洞）了如指掌，并能看透妨碍你充分理解问题的令人迷乱的技术术语。只有到了此时此刻，你才能向开发团队证明你的价值，并赢得他们的尊重。一旦走到了那一步，这种建立在相互尊重基础上的工作关系将会给你带来无穷的益处。

设计师二人组

设计对我而言是一门神秘的艺术。当我看到并感受到好的设计，我极为欣赏，但我自己就是没有能耐做好，这是不言而喻的，任何人看到我自己设计的演示文稿都会有这种感觉——它们太花哨了，远远望一眼就足够让人癫痫发作了。所以对我而言，好的设计师是一位魔术师，能让我瞬间理解产品是什么，应当如何使用，而我对于能够这么做的人总是心怀敬畏的。（不要告诉别人哦。）

同设计师一起工作有助于理解一点，即他们都接受过设计原则的教育，这往往对他们很重要。其中有一点我有着同样的感受，就是必须简单。阿齐兹·穆萨（Aziz Musa）是一位产品方面的全才，他在2013年伦敦举办的“注意此产品”会议上的演讲极为出色，他在演讲中谈到了他所谓的“纯粹的产品”。一款纯粹的产品将美与深刻的简单融为一体。穆萨解释道：“深刻的简单并不是缺少复杂性，而是巧妙地掌控了复杂

性。”当一个产品的特性被剥离到只剩一个功能，这是表面上的简单，因为它只能做一件事，然而当一个产品有着内在的复杂性，却仍然容易使用，这种是深刻的简单。试想一下那些老旧的掌上通（Palm Pilot）个人数字助理器，仅有一个日历、一个任务清单和一个通讯簿（表面上的简单），相比之下，iPhone不仅是一个通信工具、一个相机、一个上网入口，还是一个收藏你所有的音乐和图书的图书馆，然而它的使用却非常简单，而无须阅读一本几千页的说明书。它碰巧还有应用程序可以提供日历、任务清单和通讯簿。这就是深刻的简单。

穆萨继续用诗意的语言描述道：美不仅仅是一种审美观，还是在看到某种真正美丽的事物时的一种难以名状的灵魂震撼。莎士比亚曾用富有表现力的语言在《暴风雨》斐迪南对米兰达的倾诉中描述了同样的感觉：

.....听我的心灵向你倾诉：
当我第一眼看见你的时候，
我的心就已经飞到你的身边，
甘心为你执役，使我成为你的奴隶

好的设计师能将复杂变得简单而又深刻。伟大的设计师还将用设计之美震撼你的灵魂，让你着迷。

但正如开发人员一样，设计师也可能难以相处，同样，他们也分成不同类型。你很可能会遇到一个特别的设计二人组。前一人属于更有创意的范畴。视觉（或平面）设计师创造各种各样的项目，比如情绪板，并收集其他或不拘一格或稀奇古怪的灵感来源，这在像我这样身上没有创新细胞的人看来似乎是很陌生的。视觉设计师将心理学与象征手法同色彩与意象相结合，在设计中唤起他们想要的感觉。给他们一些时间和空间，他们所创造的东西会让你惊讶。实用性或许并不高，但它的外观会很美。

这时候，你可以开始施展你以用户为中心的分析思维，但你应当机智地使用。视觉设计师最初的设计可能超级疯狂，但其中总会有闪光之

处，能与用户产生共鸣。承认并欣赏设计师的创作，然后同他们一起努力关注那些相关的部分，并进行迭代设计。其间总会被诱惑的浪潮席卷，只想着创作美丽的东西，而偏离了将形式与功能相结合的轨道。如果你带着欣赏的精神与设计师共事，他们也通常会重视你脚踏实地的风格。

用户体验或者交互设计师则是这二人组的另外一人，是略微不同的一类人。视觉设计师创作的是产品某一特定方面的快照，用来展示色彩、字体、插图和布局，而交互设计师关注的是用户如何在实际操作中从一张快照转换到下一张。并且，用户体验设计师令用户需要的视觉线索体系前后一致，易于解读，以方便用户理解如何使用该产品。这些人应当是你最好的盟友，因为他们正像你一样，有意关注用户的需求以及用户体验产品的方式。用户体验设计师理解产品的目的（让用户能完成一个或更多特定的任务）并设计各种方法，来帮助用户如愿以偿。

在和用户体验设计师接触时，我通常发现他们大部分时候与产品经理是保持同步的，但也有一些陷阱需要警惕。一是用户体验设计师可能会想要更多的时间来做用户调查，创建原型，并测试产品，往往超出了所允许的开发预算。他们或许想要增加某些特性，比如很酷的新界面，而你并没有时间或者预算来让开发人员编写程序。你也可能在什么才真正符合用户的最大利益这一点上与他们产生意见分歧。一方面，用户体验设计师是这一领域的专家，因此他们可能会卖弄资本。而正如开发人员一样，总会存在这样的危险，即用户体验设计师为了自己而不是目标用户来设计。你亲自做的有关用户的调查将帮助避免这一危险，还能为使用用户体验师自己的术语来探讨用户问题提供一个基础。花一些时间就你和用户体验师共同创建的用户角色达成一致理解，并仔细地考虑他们进行的任何用户调研。你很有可能并未理解，他们所建议的设计方式真的能让用户更加欣赏该产品。

你与设计二人组合作的最重要的方式是在他们与前端开发人员之间进行调解，后者接过设计师基本上是理论或者模型的作品，将其变成能实际工作的界面。将一个设计方案用代码实现，在实际操作中有时必须在设计上做出妥协，而这就是你作为润滑剂大显身手的时候。大多数视觉设计师的背景仍出自平面媒体，如今可以说平面媒体比数字媒体的宽容度更高。就平面媒体而言，设计师必须考虑的细节层次相对较少，而对于数字媒体，设计师必须考虑各种不同电子设备的分辨率和屏幕尺

寸，这些设备从最小的智能手机显示屏，到不同使用年限、尺寸和清晰度的台式电脑屏幕，直到苹果拥有的分辨率最高的显示器。对于平面媒体，设计师永远不必担心为了确保他们的设计能够清晰呈现，或者在读者试图调整页面尺寸时保持图像清晰的像素校准问题。这个平面设计与数字设计之间复杂性的鸿沟正是设计师和开发人员可能产生冲突的一个原因。

近来有一种趋势因为可以弥补这种脱节而颇受欢迎，那就是出现了一种结合两者的前端开发员兼设计师。通常，如果一个开发人员自称是前端设计师，那他多半是自欺欺人。下一次你去本地咖啡店的时候可以瞥一眼收款机的屏幕。这些零售终端的设备是按照1997年前后的风格设计的，这些呈小块状的类似Windows（微软视窗）界面的软件也许功能不错，但绝对没什么美感。我敢打赌咖啡师在使用它们的时候，也没有什么快感。然而，现在越来越多的开发人员既有正规的设计证书，同时又有写代码的技术知识。希望未来的日子里，这样的人会变得更多。

市场营销魔法师传奇

在很多方面，市场营销和产品管理是类似的；你甚至可以说两者是相互依赖的。两者都包含与市场的双向对话，以了解市场人群的基本信息和需求，并让目标市场里的人意识到，现在有了专门针对他们的难题的有价值的解决方案。市场营销人员所做的研究与分析对你创造产品和指导产品方向而言，应当是极有价值的内容。同样，他们对什么是最有效地针对目标市场的宣传方式，包括渠道、媒体、内容、声音和语调有着专业的理解，这将会确保为产品所做的一切辛苦工作不会因为贵公司无法有效地宣传而白费。此外，如果你就职于一家B2C（企业对消费者）的公司，很可能不会有内部销售团队，因此你很可能需要通过你自己的网站、商场，或者联盟网络来直接销售产品，在这种情况下，“销售”的成败取决于你的广告，搜索引擎优化（SEO），以及产品复制是否有效——这一切都属于市场营销团队的领域。

然后要关注市场团队对品牌的管理，包括管理公司和产品的品牌（这两者可能品牌标识完全不同）。品牌标识可能成为一个无比强大的资产，随着时间的变化，它将成为一个集合了令人满意的质量与感觉的

速记符号，让用户能迅速联想到该公司或者产品。正如已故的 Saffron（原意为“番红花”，此处为公司名）品牌咨询公司伟大的主席沃利·奥林斯（Wally Olins）所说的：

品牌是一个独特的观点、个性和风格，它体现在你做的每件事、你的产品、你的员工做事的方式、你的沟通、广告和其他宣传上，还体现在你的环境、办公室和展示间里。品牌不是一个商标，它贯穿于你做的每一件事，在你的每一个生意对象面前展示你是谁，你代表什么。

当你想到劳斯莱斯汽车时，你也许会联想到英国式的精致、典雅与富裕。当你想到沃尔沃汽车时，想到的可能是质量可靠、适合中年人士、乘坐安全性高（而不会是火辣抢眼）。然而，品牌印象是一把双刃剑。一个有着负面印象的品牌想要摆脱这种印象可能极为困难。以豪华电动车制造商特斯拉汽车公司为例，该公司在2013年媒体报道了特斯拉汽车在路边着火的照片后，不得不打一场公关战来消除负面影响。

一个好的市场营销团队就像才华横溢的设计团队一样神奇，然而，市场营销人员有时候也会令人烦恼。市场调研、沟通和品牌管理都是一个产品取得成功所必需的专业科目，然而我共事过的有些市场营销人员却未能理解掌握这些科目专业知识的重要性。平心而论，有些人被迫受命在一个竞争激烈的市场上宣传一个长期没有显著改变的乏善可陈的产品。尽管这些人已经很卖力了，但他们永远也不会取得巨大的成功。这种运营不善的情况我时常能在不同的公司里见到。

在宙斯科技公司，市场营销团队就每个难题所出的解决方案似乎都是一个昂贵而又相当狡猾的“品牌更名”——实际上指的就是变更一下标识的颜色和字体。我查了一下网站的档案库，发现过去10年内至少有7个标识被变更了。有时标识每年都会变。设计公司听我们又来了肯定会笑到直不起腰。

其他情况是，风格往往会压倒内容（和常识）。在一个招聘活动期间，市场营销团队产生了一个吸引个别求职者的想法，即给出一个信息：“我们不会将你的大脑一直放在盒子里（译注：禁锢你的思想）。”因此，他们邮寄了边长20英寸^[1]的白色正方体礼品盒（看起来

里面好像装了高档巧克力），每个盒子里都有一个去了壳的核桃粘在中心位置。这个核桃的形状像是一个小小的大脑。且不说信息有点儿矛盾，说是不想装在盒子里，却又积极地展示了盒子里的脑子，而让效果更大打折扣的是：首先，里面附了一张字条，写着里面粘的核桃不宜食用，因为可能有损健康；其次，由于市场部付的邮资不对，导致那些“幸运儿”不仅收到一个笨重的盒子，装着好像老鼠脑子的不能吃的核桃，他们还不得不付邮费！而这一切不过是为了吸引他们加入一个有着超前思维的创业公司罢了。

另一个运营不善之处是：市场人员认为市场调研仅仅意味着焦点小组访谈，他们鹦鹉学舌般地把某焦点小组的每一句话都搬回来并奉若真理，而不再对结果做更进一步的研究。“我们采访的10位用户中有8位表示我们的产品太贵了，所以我们需要降价。”根据这样定性的反馈，有可能产品确实定价过高；然而，同样有可能的是用户并未意识到产品所有的好处或价值，或者产品并不适合目标细分市场（因而不被重视），或者这不过是精明的用户想要谋取折扣的手段，甚至还可能是采访人员不小心在调研时进行了这样的诱导提问从而带入了偏见：“你认为我们的产品贵吗？”假如没有针对产品就目标利基市场里的价值与定价做进一步的研究，就不可能有把握地说产品定价过高。

大量研究表明，焦点小组访谈可能导致错误的结论。一个突出的例子是焦点小组对锐步设计的新款运动鞋的反应。正如发明出运动鞋理念的设计团体Continuum（原意为“连续体”，此处为品牌名）的创始人兼主席詹弗兰科·扎卡伊（Gianfranco Zaccai）回忆道：

当时Continuum为锐步构思了一款新型的篮球鞋，利用充气设计更好地支持踝关节，以减少受伤的概率，但该篮球鞋的品牌经理称，他并不感兴趣，因为他在一个焦点小组中从未听说过有这样的需求。当我们向某中学的一支篮球队提议时情况更糟糕——球员们公开地嘲笑这个理念。

但当球队队员在练习中真正穿上了一款早期“试验款”运动鞋的时候，他们觉得拥有这样一款合脚的鞋实在是太酷了。穿了一段时间后，他们对这款鞋越发热心了，因为他们意识到可以更自信地打球而不必担心会受伤。正是如此，锐步泵鞋诞生了。

市场营销团队也许偏爱定量的市场调研，因为其相对容易实施，而且似乎会产生有用的结果。然而，访谈和焦点小组也容易受到各种研究偏见的影响，尤其是主持人接受性偏见（受访者试图给出他们认为采访人希望听到的回复，而不是诚实的回复），以及敏感性偏见（焦点小组成员也许并不想在同辈面前承认弱点或个人的失败）。我发现这两种偏见尤其经常出现在可用性测试中，而可用性测试自身就属于定量研究。

2013年，我在卢旺达主持一些针对政府雇员的关于数据可视化原型的可用性测试。在那个国家里，我访问了许多政府部门，至少有10个管理等级化现象很严重。雇员对他们的上司表现得极为顺从和尊重，他们想打动上司（超过其他同辈）的渴望，很明显让他们的行为和应答都蒙上了偏见。正因如此，要想让受访者在可用性测试中感到足够舒适，就不能害怕“犯错误”，并应给出诚实的反馈，我必须确保这些测试是严格地按照一对一的形式进行的（通常是个好办法），意味着我有时必须委婉但坚决地将受访者的上司和同事请出房间。

同样，焦点小组里如果有一个主导的声音，也会导致其他参与者追随这一领导者（主导应答人偏见），或者在其他情况下，可能产生从众心理（社会接受性偏见）。有一个例子可以证明这些同辈驱动的影响，爱迪生调查公司的汤姆·韦伯斯特（Tom Webster）描述了格拉斯哥大学调查人员的发现，在焦点小组实验开展之前和之后对个人进行访谈，其结果是不同的：

在1994年，格拉斯哥大学的一位资深研究员丹尼尔·怀特（Daniel Wight）研究了青春期男孩对异性的看法。在个别访谈中，男孩们将女孩描述为敏感、有同情心，而在随后的焦点小组访谈中，他们的意见变得更加“大男子主义”。相比之下，第二组实验最初是焦点小组访谈，同样有相当的“大男子主义”气息，而在后来的个别访谈中，男孩们维持了焦点小组里表现出来的大男子主义观点。

好的一面是，一些公司至少愿意走出去倾听市场呼声，但正如我们在前面一章里探讨的，用户可能并没有意识到他们最重要的需求，因此他们未必能够在一对一访谈或者焦点小组访谈中清晰地表达出来。引用经济学家西奥多·莱维特（Theodore Levitt）的一句常被引用的话：“人

们不想买一个1/4英寸的钻孔机，他们想买的是一个1/4英寸的洞。”此外，仅仅依靠这些定量方法来进行市场调研，最多能提出的只是笼统的观点。这也许能让研究者对于市场上哪里有未满足的需求形成一种预感（或者假设），但无法提供详细信息，让研究者们能真正地追踪到产品应如何满足那一需求。这就是为什么仍有必要补充定性研究，辅以定量测试，使用前一章介绍的狩野方法，或者其他数据驱动的方法。仅仅鹦鹉学舌般逐字地重复市场的呼声，而非读懂字里行间的意思，是几乎不可能发掘潜在需求的。

我与某些市场营销人员接触时有一个尤其棘手的难题，就是他们如果不使用术语似乎就没法沟通了。这就奇怪了，作为市场营销人员，他们的任务就是频繁地与市场沟通，然而他们却常常没办法沟通清楚。企业对企业（B2B）的公司似乎特别容易受这个影响。当然不是所有的业务产品都要被描述成“利用两者的合力”，或者“降低所有者的整体成本”。我的观点是，说这些废话的市场营销人员就是在扔烟幕弹，不论是无意的还是有意的，来掩盖他们未能理解产品是什么，能做什么，以及如何让目标市场的用户受益的事实。

有时，问题出在缺乏知识上。当我在宙斯科技工作的时候，有一个名为Splashpower的创业公司就位于我们公司旁边的办公室，该公司是无线充电板的开拓者，能够为插在它上面的手机和类似的设备充电。但是该公司的市场营销团队在未和工程团队商量的情况下就大胆地宣称，该公司很快就能制造出一款像房间那么大的充电板，让设备在人们的口袋里就能充电。如果这些人事先费点儿心去跟工程团队商量一下，他们就会明白，如果有一个像房间那么大的充电板，它的能量基本上可以把屋里的人都像放进微波炉里一样烤熟了，这实在是个不明智的举动。

另一个陷阱是市场营销团队有时候被销售团队呼来唤去，并被安排花上全部的时间来开发更多的用户机会让销售去追踪。这种安排尤其有害，因为销售团队将他们寻找商业机会的责任委派（其实是：推卸）给他人，也许正表明了他们并不了解产品或者目标市场（或者他们就是太懒了）。市场营销团队往往被给予相应的财务或者机会转化率指标。如果销售团队能凭借这些机会成功地销售出产品，那么这还说得过去，但是如果销售根本不了解产品和市场，那么这就棘手了。与此同时，市场营销团队很有可能忽视了他们其他有价值的工作。

或许由于销售团队将机会转化成销售额的概率下降，或许某个月或季度的销售额下滑，导致销售业绩难看，而这可能让市场营销团队又被迫开展更多更辛苦的宣传活动，而市场却已经不胜其扰了。换句话说，仅仅追求大量的销售机会可能导致只注重市场宣传的数量却牺牲了质量。相反，在这种情况下，更为谨慎的做法可能是检查一下导致转化率下降的深层次原因。首先机会本身的质量可能就不好，然后销售团队转化高质量机会的能力可能也不够，还有可能两者兼有，或者是出于完全不同的原因。与其简单地开发更多低质量的机会，倒不如采取更加深思熟虑的市场宣传方式，退后一步，确定一下目标市场中谁更有可能需要这个产品，用什么办法能更好地让他们了解产品的存在。

这就是作为产品经理的你出场的时候了。在前面一章，我们探讨了你设身处地进入市场，了解你所定义的各种各样用户角色的需求和苦恼有多么重要。无论你是单枪匹马还是借助专门的市场营销团队的帮助进行市场调研，你都应当在第一时间参与其中。你的目标应当是邀请市场营销团队参与这个有价值的市场研究，并尽可能地与其分享研究成果。这将有助于他们保持对市场需求的关注，而不是对销售团队需求的关注。你要跟市场营销团队强调，你所预测的细分市场对于某种产品或某个特性，比起其他产品会更感兴趣；还要解释清楚这款产品的特性是如何解决用户难题的，为什么能解决；这样你将帮助他们和每个细分市场有效地进行沟通。即便你的产品很复杂或者技术性很强，你总能简洁明了地将它的理念给非专业人士解释或者演示清楚，你如果能帮助市场营销人员很好地办到这一点，就能与其建立很牢固的关系，并减少工作中发生冲突的可能性。

冷酷的销售人员

许多B2C的软件产品是经由某个网站或者应用程序商店直接卖给消费者的，但你也可能就职于一家有专业销售团队的公司，比如Oracle（甲骨文公司）、SAP（德国软件公司）或者IBM（国际商业机器公司），它们销售面向整个企业的产品，如数据库系统和供应链管理软件。如果你管理的正是这种B2B的产品，可能就会经常和销售群体打交道。时代在变，更多的B2B公司如今直接销售产品，就像B2C产品那样。会计网站应用是一个例子，另外MailChimp（邮件猩猩，一种在线

工具）也提供自助式电子邮件营销。

如果你的确与销售团队共事，可能会发现销售人员本质上是害羞的不善社交的类型，你需要不断地让他们放心。当然他们不是安静的类型。销售人员通常是以收取佣金的形式工作的，老实地说，这让他们变得有点儿疯狂。他们中有些人过于咄咄逼人，可能觉得电影《拜金一族》和《华尔街》比警世故事更有指导意义。销售人员不停地给客户施加购买的压力，可能会惹恼客户，有时候客户可能买了并不是他们真正想要的东西，只是想打发销售一走了之。这绝不是我们所说的健康的客户关系。

销售想要产品管理和市场营销人员做出所有能想到的产品文件、备忘单、幻灯片、宣传单页和演示物，却从来不读它们，这已然成了自然秩序的一部分。似乎对于某些销售而言，他们从入职的第一天起，就熟记描述产品功能的套路（可能传授套路的那个人同样被别人误导了），然后一用就是很多年，根本不管产品有多少变化。

当然，也有一些了不起的销售人员，他们是用户反馈和产品想法的重要来源，这点最棒了。但不可否认的是，其他的销售要么很粗鲁，没有同理心，缺乏常识，要么本质上是很和善的人，但缺乏达成交易的那股猛劲儿。作为一个产品经理，如果你想让产品成为长销品，那么，这好的和坏的两种销售你都要学着应付。与销售搞好关系是一门艺术，下面我将提供一个快速指南。

坏的销售大致有三种：要求者、挣扎者和发明者。要求者不会接受“不”这个答案。我的团队里有个产品经理曾经告诉一个销售人员——让我们叫他托德——不允许他把某个产品卖给客户，因为该产品过于敏感，被严格监管，只出售给政府机关。结果不久之后，托德的经理就来训斥我，说的那套或许你会很熟悉：“你的团队成员为什么妨碍我们的销售人员？他们可是在给你们付薪水啊。”在我告诉他卖那个产品将意味着管理总监会因为违反英国的数据保护法案而坐牢后，我留下他一个人去想下一步该做什么，自己去泡茶了。

比起咄咄逼人的要求者，挣扎者假装很无助，以博取人们的同情和帮助。挣扎者会在客户会议上向客户请求借笔和纸，因为他们自己忘了带，或者请求你帮他们做客户演示，因为你太擅长做这个了。你推销了

产品，克服了客户的反对意见，并帮助销售人员达成了交易，然后销售人员去拿高额的佣金，而你还不明白究竟刚才发生了什么。

接下来一类是发明者，这种人会拿着两个或更多毫不相干的产品，在某个客户展示会上把它们攒成一体（尚不存在），并推销他们的新“发明”。而当你捅破真相，告诉他们不仅这种组合的产品不存在（除了惊讶还是惊讶），而且两个产品组合在一起并不协调，真想搞协调了，需要花的成本比起卖这个新玩意挣的要多出几倍，这时候他们就会埋怨你，称都是产品的错，产品经理应该解决这个难题。

我首先应当承认，销售人员很容易成为产品经理的众矢之的，我们很乐意有一个坏的销售当靶子，尤其是在项目总结会议上发牢骚的时候。销售人员能把你逼疯，但请记住，在一个B2B的公司里，要卖出产品，销售首当其冲，而且他们有毅力完成那些我们不可能喜欢的艰难的销售任务。在每一个点头决定购买的客户背后，销售都不得不厚着脸皮对付20个或者更多的拒绝他们的客户。销售人员就是靠在战场上拼杀来过活，最终免不了死在战场上，他们的基本工资很低，大部分收入都来自佣金。整个系统就已经注定了他们要千方百计不惜一切达成交易。

所以在与他们共事的时候，站在他们的角度考虑一下。当下一份佣金的出现吸引了他们的注意力，体谅一下他们。考虑一下你如何能让他们明白，假如听取你的意见，他们的成功率会上升。试着去理解他们的销售流程，并想方设法在他们需要的时候，以一种他们能更容易更快捷地使用的方式，提供他们所需的产品信息。我特别喜欢一个很有进取心的产品经理的方法，他在杯垫上印上产品的简要信息，然后放在电话销售团队的桌子上。另外我见过一个效果很好的方法，就是鼓励业绩不佳的销售团队跟他们的同事和产品经理去参加短期（不到一小时）研讨会。当我们在会上提出面临的挑战时，比较成功的销售人员会分享他们的经验，因为他们热衷于谈论自己的成功，而其他的销售人员则更可能接受同事的意见，而不是听取产品经理的意见。

你或许觉得你会比销售人员卖产品卖得更好，这个想法蛮有诱惑力的，我建议你不妨试试。你或许会吃惊——销售如此之难。在跟销售人员打交道的时候请牢记这一点。

管理上级

除非你自己开公司，不然你总得向某人汇报工作。一个例外是，你在完全颠覆层级管理制度的少数公司之一工作。曾推出过极为成功的游戏《半生》和《门户》系列的软件公司维尔福（Valve）一反传统做法，实行了一种完全平面的公司结构，而你要么被这样的公司吸引，要么对这种表面上的无组织无纪律的情况大为吃惊。维尔福的员工手册上这样写着：

层级制度对于保持可预见性和重复性是很有用的。但我们要想的是创新者，这就意味着要维护一个人们能够自由发展的环境。这就是为什么维尔福是平面化的。这就是宣称我们不需要任何管理人员，没有人向任何人汇报工作的一个简略方式。公司完全由员工掌舵——驶向机会，远离风险。你不仅有权批准项目通过，也有权引领产品方向。

可以确定地说，这种管理方式要想普及还需要相当长的一段时间，也许根本就无法普及。我们大多数人都有上级，如果你幸运的话，你的上级会理解你的角色，放手让你去做事，在你需要帮助的时候提供帮助，偶尔会为了你进行干预，并且以一种委婉的方式时不时地提醒你正确的方向，让你能最大限度发挥你的专业潜能。而如果你真的不幸，那么就会遇上这么一个不称职的上级，只关注第一名，他/她一出现就会打击团队的生产力，削弱士气。你的经理将会位于这两个极端其间的某个位置，希望他能多往积极的一端靠近。还要记住的一点是，你除了要处理你与直接上司的关系，还要处理你与其他公司高层，比如销售总监、市场总监以及公司的首席执行官的关系。

在处理与上级的关系时，你需要考虑他们的需求和挑战；他们可能时间很紧，有很多其他的事情在争夺他们的注意力。本质上，他们需要了解的是你是否令人满意地处理了一切问题，还是需要他们出面干预。考虑你的产品与其他一切正在发生的事情比起来有多重要。如果你的产品关系到全公司75%的收入，而它出现了一个问题，可能就会对收入产生不利影响，那就值得把这个问题（和解决问题的一些想法）报告给上

级，先从你的顶头上司开始。而向老板报告最近的一次更新中你排除了多少个故障，恐怕不会被当作头条新闻来对待。

就像你考虑用户角色一样，评估一下你的上级，看看他们喜欢发布和接收什么样的信息，然后采取相应的方式。比如说，销售总监在每个月的销售会议上给你固定的一段发言时间，那你就需要让你的发言简洁而鼓舞人心，清晰而具体，但永远不要害怕说不知道，只要保证下一次你知道答案就行。正如许多专业的演讲者所推荐的，当你发言的时候，不要只空讲，而要做演示。试着将你的观点阐释得越吸引人越好，可以放映用户测试的视频片段，强调你需要资金来解决的难题，或者简要地展示你是如何成功地解决产品的某一个难题的。在演示结束的时候，你也许还想留一份概要或者补充材料，以便之后人们阅读。（我建议不要在一开始的时候给他们，那样的话他们就会过多地关注材料，而不是你了。）用图表来生动地展示艰涩难懂的数据，使人看一眼就明白。对诺贝尔奖得主、经济学家和心理学家丹尼尔·卡尼曼所说认知简化一词保持敏感（字面意思即通过改善视觉对比来使文字容易阅读）。永远试着采用最简单的、最直接的视觉形象和语言。记住卡尼曼《思考，快与慢》一书中关于加州大学洛杉矶分校教授丹尼·奥本海默的研究结果。奥本海默发现使用不必要的晦涩或者复杂的语言实际上会降低可信度，并被认为是一种低智商的表现。

尽管人们有这种刻板印象，但经理级别的人很少是傻子，然而倘若他们每个月仅有5分钟的时间认真听你说话，那么你应该让这5分钟里你所传达的信息令人难忘，并且容易理解。你要逐渐给他们留下这样的印象：你具有控制力，而且是他们可靠的帮手。如果能做到这一点，你就会逐渐变成他们真正愿意倾听的人，他们会期待从你那里听到消息，虽然不一定总是好消息。毕竟不知什么时候你也许就需要利用他们的善意来办事了。

当我2008年加入益博睿集团时，我们业务部门有个惯例，任何产品若需要大额预算，产品团队必须提出申请，申请时需要提供商业案例。正如开发团队做预算那样，我们的商业案例也是个典型的错误，不管我们花费多少经历去做调查和写案例，都改变不了这一点。因为里面有太多的假设和变量。然而，不提供商业案例就意味着没有资金，所以我们不得不尽一切努力预测未来。我们的难题是，每写一个商业案例都要花上某人两到三周时间，而大部分案例却都被高层否决了。大家都担心这

是在大量浪费时间，所以我们试图改进流程。

我们做出一个单页的、5分钟的展示，唯一的目标就是让管理团队尽可能迅速地确定，到底值不值得花时间去写一个完整的商业案例。这个展示回答了有关被提议的产品或特性的如下问题：它是什么？为谁设计的？价值在哪里？我们并没有试图推测开发成本是多少，因为还不知道，然后我们把三到四次展示，连同问答环节一起塞进了每个月的展示时段。当时我的想法是要么被命令写一个完整的商业案例，要么当场获得即刻交付的放行绿灯。这个方法有了三个效果：首先，这种闪电般的展示十分生动。我们的产品展示实际上变成了管理人员日程中的一个颇受欢迎的消遣活动。其次，通过尽早地推动上级决定是否继续或放弃某个想法，能够扫除那些永远不可能获得批准的想法，并节省大量时间。第三，我们可以利用节省下来的时间来酝酿、调研，并提出比以往更多的想法，让我们能够有更多的创新。

管理下级

如果你曾有个事无巨细什么都管的上级，或者一个像海鸥一样的上级，出其不意地飞扑而来，叽里呱啦抛下一堆废话，并在每个人头上拉屎，你会知道这滋味可真不好受。一定要努力避免这种管理风格。我自己第一次尝试做一线经理就惨败而归。很早以前我在宙斯工作的时候，公司发展特别迅速，几乎每个人都能有一个下属。尽管我当时只负责网站，我也有了一个直属下级。

詹妮（为避免我俩尴尬姑且这么称呼）受雇帮我管理公司网站。咨询团队、培训团队和产品团队都做出了大量的新内容，需要发布到网站上。我当时对如何管理人没有一丁点儿真正的想法，于是就用了个笨办法，打个最贴切的比方：像狗吠一样军事化地下命令。错，错，还是错。除了给人留下笨蛋的印象以外，我还掉进了一个误区，认为詹妮会立刻理解这个网站、它的信息结构和我们的发布流程，并且会自动地一丝不差地像我那样工作。我根本没有想到过要给她充分的时间来融入工作，并理解我需要她做的事情，而且我很不合理地对她要求过高，以至于她缓慢的进步注定会让我失望。

这显然不是管理人的正确方式。不仅对于初学者而言，狗吠式的下命令是一个很糟糕的管理方式，我忘记了即使在军队中它也是相当糟糕的方式。即使你有权力命令别人去做某事，能得到更好结果的仍然是让人们选择去做你建议的事情，而不是被迫去做。如果人们既不尊重你的权威，也不同意你的要求，他们总会有办法拖后腿；他们会觉得自己没有动力做额外的努力，很可能会固守字面意思，仅仅遵守字面上的要求，而不会考虑你的内在意图。正如许多聪明人观察到的，真正的领导服务于他们所负责的下属，并鼓励他们实现自己的潜能。但不要把这种低调误认为是被动——一位领导绝不是软弱之人。卓越的管理既需要理解，也需要决心。

我找到了成为一名优秀的经理的具有启发性的方法，就是情境领导理念，这个理念是由商业专家保罗·赫塞（Paul Hersey）和肯·布兰查德（Ken Blanchard）提出的。作为一名经理，你需要搞清楚你团队中每个成员都身处哪个学习阶段，然后相应地调整你的管理方式。记住一点，人们可能在不同的任务上处于不同的阶段——有人也许对开展可用性测试轻车熟路，但或许在做展示方面需要一些指导。

赫塞和布兰查德的理论认为当你开始一份新的工作，或者获得一项新的技能时，你需要经历不同的学习阶段，而每个阶段有着不同程度的热情与压力。

1. 不知道自己不知道：也称作哇噢阶段（Woohoo stage）。在这个阶段你会对自己说：“当然我能做这个，我以前做过，所以这个也不可能那么难，对吧？”热情会很高而压力往往以“忐忑不安”的形式表现出来。

2. 知道自己不知道：也称作冰块倒在背上那样刺激的叫醒方式，或者现实的低谷，热情骤减而压力却飙升。在这个阶段，你会认为工作比你想象的难很多，你并不完全确定自己为什么在第一时间接手这份工作，还会慎重地考虑退还手术刀/防护服/马鞭，并解释称自己可能并没有资格承担这项任务。这就是你彰显本色的时候——如果你能开始认真工作，坚持不懈，你就会有所提高。不要受头脑中的那些让你放弃的声音蛊惑。

3. 知道自己知道：也称作摸到窍门阶段。你开始掌握这项新的技

能，磕磕碰碰受的伤已经痊愈，各种各样的纠纷也逐渐平息了。你仍然需要考虑如何才能正确地执行这项任务，但每次都变得更容易了，所以你的热情和压力程度趋于稳定。

4. 不知道自己知道：也称作“妈妈你看，不用手扶哎”阶段——压力最小，热情最高。在这个阶段你真正地不再需要考虑任务本身了；你凭感觉就知道如何做这项工作，就像一位禅师一样。你可以慢下来从容地闪躲子弹，但仍有必要看清楚前进的方向，以免陷入“妈妈你看，没有牙了！”的状态。

你可以采取直接下命令的方式来管理新手，因为他们通常热情很高，但并不知道他们正在做什么（不知道自己不知道）。你可以仅仅告诉他们你想要什么，想要它怎么样，这么做并不会花你太多时间。而在他们的能力有所增长之后，就会遇到现实的低谷，他们对工作的承诺可能大打折扣，所以你需要花更多时间来指导他们。这不仅应该包括告诉他们你想要什么，还要帮助他们弄清楚如何做这项工作。然后，随着他们的自信与能力不断增长，他们的热情将会被重新唤起，但偶尔仍会受点儿打击。因此，你应当转换模式，更加信赖他们做事的判断，但仍在他们遇到困难的时候提供帮助。确保不要忽视这些更有能力的团队成员。他们可能仍需要你合理地花上一部分时间来提供支持与安慰。当他们终于完全掌握了工作，他们的工作能力和承诺都会很高，你只需要把工作委托给他们，相信他们能做好就可以，这样你直接管理他们的时间就会减少。

不管发生什么事，都要为你的团队留出时间。倘若你不得不工作到很晚，因为你得首先处理团队的需求，那就这么办好了。你在团队上付出的时间、精力与支持将会让你收获更多。

调整管理人的方式

调整管理风格的窍门在于理解本章讨论的每个群体的需求及其在你的产品开发中的参与程度，然后调整你的管理方式来加以适应。

一种办法是在一个类似下面展示的利益相关方图表（见图3-1）里标出你产品的各个利益相关方。你不必试着标出所有人，仅仅标出主要

参与者即可。通过与他们一一面谈，你开始评估他们对你产品感兴趣的程度，他们在产品开发中的影响力，以及他们是否有可能变成支持者、批评者，或保持中立者。然后你需要花更多的时间和精力来管理那些更有兴趣和影响力的人，无论他们是支持者还是批评者。或许让人惊讶的是公司更高层的管理人员可能不属于右上象限。比如说，你的公司董事会成员，很明显有高度的影响力，但也许并不需要频繁的情况汇报，因此可能属于左上象限。然而，你需要更加密切地管理董事会中最终接受产品团队汇报的人，这样一来他们才能代表你倡导并支持你的产品。



图3-1 将与产品开发相关的人标记在利益相关方图上

图表由联合大会提供

相比之下，管理技术支持团队的人可能对产品的进展很感兴趣，但并不一定对产品有直接影响力，因此属于右下象限。然而，如果你开始

注意到公司里每一个人似乎都很感兴趣，同时也颇具影响力，那么你的工作就要遇到麻烦了。这种情况很可疑，似乎是设计好的，为了推动产品的进展，你将面临促成共识的艰巨工作。更大的挑战是委婉地说服某些利益相关方减少影响力，从而放手让你对产品有更多的掌控，能更容易地做决策。在这些方面，有效的沟通将会起到至关重要的作用。

别总发邮件了，更好的沟通从面对面谈话开始

早在本章开始的时候，我就提到了沟通不畅是导致许多公司运营不善的原因。如果人们无法很好地交流信息，又怎能期望彼此之间协调工作？想到这一点，我就一直很疑惑为什么我们这么依赖用电子邮件进行沟通。一封封电子邮件在收件箱里嘲弄我们，乞求我们注意，在手机上与我们如影随形，没有一刻停歇。最重要的是，它们绝对不是所有场合都适用的。所以靠近一点儿吧——我要给你一个重要的建议：你也可以跟人谈话。

一般来说，产品经理每周会收到大约400至500封电子邮件，需要回复的大约占一半，花掉的时间约占他们职业生涯的1/3。我相信如果发邮件的人拿起电话，或者在办公室走一圈聊一下，一大部分电子邮件就可以不用发了。有些人选择躲在电子邮件后面，因为这是避免不愉快的人际接触的一种方式。如果你也是这么想，那我虽很不情愿也要提醒你，产品经理是被期望时常与人交谈的；这是天经地义的。电子邮件不仅让人上瘾，还会导致效率低下。有一项研究指出，每次我们受人打扰，都要花上超过一分钟的时间来找回思路。汤姆·斯塔福德博士在《卫报》2008年的一篇文章中写道：

老虎机和电子邮件都遵循“变时距式强化方式”（variable interval reinforcement schedule），用来训练最强的习惯。这意味着不是每完成一个活动就得到回报，而是以无法预测的方式，不定时地得到回报。就电子邮件而言，通常我查询邮件的时候没有发现什么有趣的，但偶尔会有好事出现——约会邀请，或者某些生动的传闻——我就得到了回报。

同样，普利策奖得主、记者查尔斯·杜希格在他的《习惯的力量》一书中写道：

当电脑发出提示音或者智能手机震动显示收到新信息时，脑子在那一刻就开始走神了，打开一封新邮件也是那种感觉……（相反，如果某人关掉提示音，人们能连续几小时地工作，不会想要检查收件箱。）

这就是为什么如果产品经理打破使用电子邮件的习惯，我会万分高兴。

电子邮件使讨论变得冗长而混乱

你见过电视新闻记者采访某人时出现卫星信号延迟的情况吗？仅仅是两个人的对话就特别让人困惑。如果在一群人的讨论之中，在提问和回答之间出现类似的滞后情况，那你觉得会有多糟糕啊？

恼火的时候，读邮件时我脑子里都有愤怒的声音

没有任何视觉线索（身体语言、面部表情等）意味着一封完全无辜的电子邮件可能突然之间被蒙上意想不到的语气，或犀利，或轻蔑，或讽刺，或粗鲁，或其他语气。我认为这就是所谓的投射。

电子邮件的阅读很容易脱离背景

你实际上并不知道人们什么时候读你发的电子邮件，所以有时候在写邮件和读邮件之间缺失了背景信息这个关键的一环。这会妨碍你理解邮件内容。

尽管练习了许多年，我仍然写得没有说得快

电子邮件浪费了我的时间。亲自打电话给某人交谈通常更快，更容易，而且更有效。这也是为什么我避免发短信，我还会继续这样下去。

有些人期望立即回复电子邮件

某些人发了一封电子邮件，他们假设收件人将立即看到邮件并打开阅读，所以当他们没能收到立即的回复，就会觉得自己是被故意忽视了。事实上，收件人或许正在做别的事情呢。

电子邮件可以很有用（有时）

平心而论，电子邮件的确有它的用处。用它转发文件或者资料（在电话上读文件就比较愚蠢了），以及将一条信息传达给很多人时非常好用。有时候你需要和母语不是英语的人交流，而他们的书面英语可能比英语口语更好。此外在与你的公司内部或者外部的同事沟通的时候，留下书面内容也许很重要，这样你可以有个记录。然而一般说来，我建议如果可以的话，你应该去和人们交谈。实在不行的话，就把所有人都叫进一个房间，谈上15分钟。你不仅会更快地讨论出结论，还能离开办公桌让自己得到点儿运动。在听取人们的反馈时，你还能亲眼看到他们对谈话内容有何感受。当然，你需要选择性地开会，不然就可能整天都在开会了。但如果一直没有面对面的讨论，将会导致大量潜在的交流内容没能得到表达。即使是视频会议也无法给你面对面谈话所能得到的所有视觉线索。

说不

大多数产品经理痛恨说“不”。让人失望并不是我们的本性。我们宁愿让自己感到又忙又累，也要给人一个友好而配合的“是”，让每个人都高高兴兴。但如果对每件事都说是，就会造成明显的混乱局面。每一份看似得以通过的路线图实际上都被撕毁和抛弃了。你对每个人的需求都做出了承诺，这实际上是不可能完成的任务，因为有些需求注定彼此冲突，或者毫无根据。

作为产品经理，你首先且最重要的职责是指导和塑造产品的成功与发展。对一个产品的策略负责意味着你必须做出选择，试图面面俱到则会导致毫无重点，一盘散沙。想想很多公司是怎样被特性过多所压垮的，因为它们认为特性越多价值越高。产品经理注定要经常说不，而要想让你的回复变得容易接受，就要看你给出的理由了。对父母而言，“因为我不同意”或许是可以接受的——或者是唯一可能的——反

驳，但对产品经理而言永远不是一个好的回复。你应当指出为了适应某个闪亮的新特性，不得不放弃哪些东西，还要指出你需要多少额外的预算和时间。不要舍不得用这个方法，它往往非常有效。即使人们一开始气冲冲地走了，慢慢地他们也会理解现实情况。此外，当你必须说不的时候，一定要说得坚决，有礼貌，而且毫不含糊。你或许不得不重复很多遍，但是说得越坚决越好。哪怕你话里留下一丁点儿的余地，有些人也会想尽办法挤进来。

注意你的举止

我的家人从小到大就培养我的举止。我承认作为一个英国人，我做得可能有点儿过了。我有时候发现自己在伦敦的大街上对着刚刚撞了我的人道歉。但是对于产品经理而言，礼貌与谦逊是至关重要的。一直牢记一点，你的成功依赖许多其他人的帮助，他们中任何人都可能想方设法让产品出轨，进而让你出轨。

想想他人为你所做的一切：开发人员和设计人员需要猜想你的用户故事的真正含义（即你想让他们定制的产品特性的简略说法），因为往往有一些背景留在你的脑子里（而他们不知道），而且你永远不在办公桌前。市场营销人员则需要理解你的产品的所有很酷的新功能，并且找到真正在乎它们的人。销售团队必须透过你产品的五花八门的技术和市场营销的噱头，找到真正能让用户花钱的卖点。财务必须弄清楚你聪明的多层定价模式是否能起作用，确保他们在追踪正确的用户，金额准确无误，且不会违反一系列令人费解的会计规则。而技术支持人员必须成功应对几十个困惑的用户来电，只因一个很小但关键的特性发生了改变，而事先并未从你那里得到一点儿警报。

产品经理从定义上来讲就是一个跨多个学科领域的通才。而依靠团队成员精深的专业知识是至关重要的；就算我们对销售、市场营销、财务、用户界面设计、编程，或者最新的技术懂得再多，我们也并不是专家。我们要在如下两者之间找到一个巧妙的平衡：一方面委托对细节比我们懂得多很多的某些人去工作，另一方面对他们的工作有个宏观的把握并加以引导。一有时间就真诚地向他们致谢，即便他们只不过是做着本职工作。你总会再次需要他们，因为没有他们的帮助，你不可能完成

自己的工作。

需要记住的要点

你实际上是在管理人，而不是产品

· 你的产品的成功（和你自身的成功）在很大程度上取决于你是否能够很好地理解、联系，并影响其他人来帮助你，通常你不是他们的直接上级。

· 对于难以相处的人，同情他们面临的挫折与挑战。归根结底，大多数人仅仅希望凭借出色的工作而被人认可。

· 开发人员是奇迹般的工作者，能将一个产品从愿景变为现实并让其看起来很简单。

· 好的设计师能将复杂变得简单而又深刻。伟大的设计师还将用设计之美震撼你的灵魂。

· 与市场营销团队建立富有成效的关系，与其分享你对市场的理解，并用他们的专长来与市场进行沟通。

· 销售是很难的，需要特定的心态。销售人员是受金钱驱使的，接受这一点并学着寻找互惠互利的最佳方式来与他们共事。

· 管理他人时，应理解在不同的任务面前，他们处在不同的能力水平上，然后相应地调整你的管理方法。

· 一次面对面的交谈胜过100封电子邮件。

· 记住你偶尔需要说不（说得有礼貌而且坚决）。

[1] 1英寸=2.54厘米。——编者注

第四章

产品经理
最容易掉进哪些坑？

The Practitioner's Guide to
PRODUCT MANAGEMENT

产品管理实践也许植根于尼尔·麦克尔罗伊以及宝洁的浴用香皂，但未能阻止某些最知名的公司创造出失败的消费品。你或许会记得下面这些经典的失败案例：

- 可口可乐公司设计了新可口可乐（New Coke）来与更甜的百事可乐竞争，却引发了忠实用户的大规模抗议，结果新可口可乐被迅速撤回，取而代之的是原来的配方。

- 索尼Betamax（Beta制大尺寸磁带录像系统）在特性比拼中输给了VHS（Video Home System的缩写，意为家用录像系统），因为它无法在一盘磁带上录下一整部电影。

- 福特公司的埃兹尔轿车（Ford Edsel）配不上该公司产品发布前持续的大肆宣传，名字听起来像“蝴蝶脆饼”（pretzel），看上去却太奇怪了。[\[1\]](#)

而不明智的品牌推广则会引发令人反胃的联想，比如Bengay（奔肌）牌阿司匹林（那个熟悉的散发着香气的止疼膏——抹在我的嘴里），救生圈牌汽水（甜极了的液体糖果——令人恶心），还有菲多利柠檬水（嗯嗯，咸咸的薯片，放在甜的饮料里？我的老天）。这些奇思妙想在当时想出它们的人看来想必是该品牌的下一个大卖点，但每一个想法都惨遭失败。有关失败产品的话题说来话长，失败的类型也有很多，从彻底搞笑的——芹菜味的果冻，哪个孩子（或典型的素食主义者）会吃那玩意？——到执迷不悟的悲剧。在20世纪70年代和80年代，草地飞镖是一个有趣且颇受欢迎的室外游戏，然而该游戏却导致3人死亡，数千人受伤，最终被消费品安全委员会取缔。

众所周知，消费品的失败率很高，因为它们的成功需要大规模的市场吸引力。消费品通常必须大量出售才能收回高额的研发、审批和分销成本。这让我庆幸自己主要是管理软件产品的；在很多方面，软件产品的上市简单得多。在第二章，我们把赛格威看成了拿着解决方案去寻找市场难题的教材范例。它没能实现最初的产品愿景，这是由许多常见的原因造成的：正如福特的埃兹尔轿车，该产品与它的宣传不相符；细分市场的需求没有产品创造者原想的那么大；创造者忽视了要检查自己的假设，其中主要的一个是驾驶赛格威是合法的。倘若我们能实施更有效

的前期调研，或许产品失败的比例——数据显示从1：3到9：10不等——将会大幅降低。然而正如新可口可乐（New Coke）的例子鲜明地体现了一个痛苦的现实，有时广泛的市场调研和产品测试也会诱使我们误入歧途。可口可乐公司曾进行了20万次消费者口味测试，结果证实新配方的可乐口感比经典配方的更好，然而他们未能考虑到消费者对品牌的忠实度这一大局。

对“他们脑子进水了吗”这一类的失败，幸灾乐祸几乎是免不了的，每个产品经理都有他自己的几个喜欢常举的失败例子。我个人喜欢举的例子是法国圆珠笔制造商BIC（比克）试图引入一个名为“女士专属”的极度傲慢的系列产品，在亚马逊上引发了一些史上最有意思的讽刺性评论。另一个让我捧腹的例子是可口可乐将达萨尼（Dasani）饮料引入英国的失败尝试。从一开始，事情就进行得很不顺利。达萨尼的广告很不明智地宣称该产品充满“勇气”（spunk），然而，这个词在英国的意思与在美国的意思大相径庭（指的是一种夫妇之间某个“充满干劲”的活动期间产生的体液，这里就不明说了）。媒体就抓着这个把柄取笑个没完。接着一位发言人在一次采访中无意中透露了该产品实际上是净化的、重新矿化的自来水。听起来有些故意拆台。最后致命的一击是爆出该产品的某些水源受到疑似致癌物质的溴酸盐化合物的污染，使得该产品颜面扫地。达萨尼在英国上市仅仅持续了5周就被撤回了。

每一个产品经理都应该知道，即使有再绝妙的产品理念，再杰出的工程团队，产品也总会有失败的可能。回想一下赛格威与谷歌眼镜的对比，要确定像谷歌眼镜那样的产品是否会在大众市场上获得成功是多么困难啊。在本章里，请牢记评估用户需求所学到的教训，并与产品团队有效地合作，我们首先会了解一下产品的创造容易出轨的其他常见方式。有时，关键的难题并不总是最初的对用户需求的评估，而是在合适的时间将产品投放到合适的市场上去，确保其有利可图，并精心地策划和协调产品发布。产品经理永远不可能完全控制整个产品流程，但确实有一套核心的做法，能让我们尽可能地保持产品开发和发布流程在正确的方向上。

正如此前提到的，产品管理流程已经建立了许多框架，每一个都有自己的最佳范例和准则，但根据我的经验，我工作的公司中，没有哪两个公司以完全相同的方式遵循这些方法。这就是为什么我在全书中贯彻了一点，就是介绍基本原理而不是展示某一个具体方法来让读者亦步亦

趋地遵循。根据我的经验，产品经理最好根据具体情况为某一公司和职位选择正确的工具。好消息是你能运用我在这里介绍的基本范例，而无须顾忌你所使用的框架。如果产品未能越过成功与失败之间的微妙界线，驶向成功，你应用这些范例的时候，你与你的团队以及上级领导将明白，失败并不仅仅是你的责任。

我在本章开始的时候提到了一系列有名的包装商品失败的例子。而软件产品界有其自身独特的失败的产品发布案例，尽管这些产品中有些似乎一开始就很明显注定会被用户拒绝——我立刻想到苹果地图——其他失败则有更复杂的原因。让我们看一看产品失败最常见的原因，特别关注一下软件开发和发布中的一些问题。

产品没准备好，就不要急于发布

当你想到产品质量，不要只想到你的开发团队制造出的产品，还要跨越鸿沟考虑整个产品，意味着还要联想到客户服务、合作方和分销渠道。否则，倘若整个产品体验中哪怕有一个环节失败了，也会毁掉一个完美的产品发布——这就是为什么想要做好太难了。如果你从这个角度考虑问题，就会有很多情况让产品最终远远达不到要求的标准。有可能产品最终无法解决全部问题，或产品设计让用户困惑，或产品尚未成熟就匆匆面世，而公司、合作方和分销商都还未准备好，或者产品仍包含许多缺陷。如果一家公司给自己设定最后期限（任意的或别的）而且拒不变更，那就可能产生时间压力。如果一家公司过分注重对竞争对手的一举一动进行反击，而不是自信地保留产品直到准备成熟才发布，那也会出现尴尬的产品早产的局面。

苹果地图是苹果公司罕见的发布失败的产品。尽管苹果与谷歌起初关系很好——时任谷歌首席执行官的埃里克·施密特曾经一度出任苹果董事会成员——但谷歌发布了安卓系统之后，苹果与谷歌的关系变得紧张起来。史蒂夫·乔布斯非常生气，指责谷歌窃取了苹果的想法，并称要“干掉安卓”。症结在于谷歌地图逐渐转向安卓平台，而不在苹果系统iOS上运行，并且谷歌不愿意放弃安卓的关键优势。所以在2012年9月iOS 6发布的时候，苹果从应用程序商店里移除了谷歌地图，取而代之的是苹果自己的软件。然而，很快人们就明白了，苹果地图尚未准备成

熟就匆匆上市了。像金门大桥这样的地理位置标错了数英里，而布鲁克林大桥看上去好像融化了，信赖苹果地图的用户被骗上了机场的跑道，开进了澳大利亚沙漠。这个应用程序连最基本的任务也没有完成——帮助用户精确地从A点到达B点——因此几个月后，苹果不得不撤回产品，让谷歌地图重新回到应用程序商店，于是谷歌的产品一夜之间变成了最受欢迎的下载产品。

但你不认为苹果地图是一个最简可行产品吗？最简可行产品不就是未达到标准而匆匆上市的产品吗？并不是这样的。关键词是可行的，也就是指商业上可行的。这个产品或许只能基本解决某个很小的利基市场上的一个很小的难题，但它若能彻底地解决那个难题，用户还是愿意出钱买它来解决难题的。

苹果地图引人瞩目的失败是产品质量不达标，与苹果公司一贯的对细节的关注不符。同样的问题也一次又一次地发生在其他公司中。不是核心产品本身不达标，就是一个好端端的产品受到整个产品体验不佳的影响而被拖后腿。第一印象尤为重要——在整个产品做好准备之前，不要匆匆地发布产品。

别错失产品发布良机

尽管在某产品准备充分之前就匆匆发布毫无益处，但磨磨蹭蹭地进入市场也会让你失败，尤其当这个市场是短期的一时潮流时更是如此。同样，后知后觉地踏进一个成熟的市场就如同跳进满是鲨鱼的水中——你得储备足够大的优势，才能在这么多经验丰富的竞争者中长久地生存下来。就在你踌躇不前，或者仍在埋头解决一些积压的需求，而这些需求很久以前就不再是所发布产品的必要条件的时候，你的竞争对手将发布更小巧而更受欢迎的产品，比起你尚未成型的产品，能更好地满足市场的需求。或者你也许会发觉自己为开发产品封闭太久了，结果终于完成了，然后在阳光下一眨眼，却发现用户的需求早已变化了，而你的新产品已经过时。晚一步进入正确的市场是一个问题，而连进的市场都找错了则是完全不同的另一个问题。市场自身或许会消失不见：你见不到许多开发人员忙着去开发黑莓手机的本地应用程序吧，这就是个例子。

回想一下狩野模式，你会想起随着时间的推移，独特的魅力因素会变为期望因素，然后变成基本因素。这就意味着一个晚一步进入市场的产品必须从一开始做更多的努力，仅为了获得允许参与市场竞争；追求与竞争产品的差异化则越来越难，而商品化意味着利润空间会变小。找到只有你的产品才具有竞争力的如同清水一般的利基市场永远是更好的办法，哪怕只能一开始领先也很棒。

在计划进入一个新市场的时候，保持一定的紧迫感。你不一定必须争第一名，但你当然不想做最后一名。要敢于首先交付能够完全满足基本市场需求的最简产品特性，然后从反馈中吸取教训，并在正确的领域里迅速地实施迭代以获得改进。

别天真地进入你不了解的市场

许多公司在品牌延伸的尝试中做得过了——让人想起了卖给消费者救生圈牌汽水和菲多利柠檬水的尝试。在计算机产品领域，考虑一下脸谱网电话。这并不是说品牌不能延伸到新领域，而是应该通过增长专业知识来做到这一点。当然，说比做容易得多，有时，公司在发展过程中不得不接手新业务，使专业技术得到完善。微软就是个好例子。微软的第一代Surface平板电脑很大程度上可以说是一个市场的失败，于是该公司对下一代产品做了改进，第二代Surface产品受欢迎程度增加。对微软而言，这是在个人电脑市场被削弱的情况下建立消费品业务的重要一步，这是通过累积的努力而完成的。

然而，倘若你天真地试图进入一个离贵公司的专业领域相去甚远的市场，也可能会造成重大失误。这种尝试往往最终会使你偏离核心产品策略，在着手了解市场运作机制时耗费资源和投资。多数企业在进入新市场时，采取收购小的专业公司的策略是有充分理由的——正如苹果通过收购推出iTunes和iPod，微软收购诺基亚：尽管比较昂贵，但这是获得利基市场专业知识的最迅速的方法。

避免有缺陷的商业案例： 建立最佳情况、最糟情况和最可能情况案例

尽管针对你的产品写的商业案例永远无法精确地预测未来，但你仍应当提防在市场上大规模采用不合理的高售价模式，或者相反的，预示利润很少甚至无利可图的模式。你也许会回想起前面提到的铁山公司的例子，虽然该公司的备份服务“很成功”，但每卖给一个用户就赔一部分钱。产品交付执行不善意味着一个关键性的数据压缩特性被遗漏了，这导致高额的运营成本吃掉了利润空间。而倘若销售团队或者零售商对产品缺乏信息，无法对不同的细分市场准确描述产品的价值，或者受竞争压力影响导致价格战爆发，也会产生类似的难题。

当小幅的成功都不够的时候，另一个潜在的陷阱就出现了。倘若商业案例对成功的定义是基于产品销量成指数级别的增长，那么要达到所需的用户赢取率就相当困难了。在考虑产品的商业案例的时候，注意那些对你的利润率影响最大的因素。建立三个商业案例：最佳情况（所有可变因素都对你有利），最糟情况（相反），以及最可能情况。如果最佳与最糟情况的区别很大，那么你的模式里仍有太多不确定因素与风险。同样，如果只有最佳情况才能赢利，注意这一红色警报的出现。

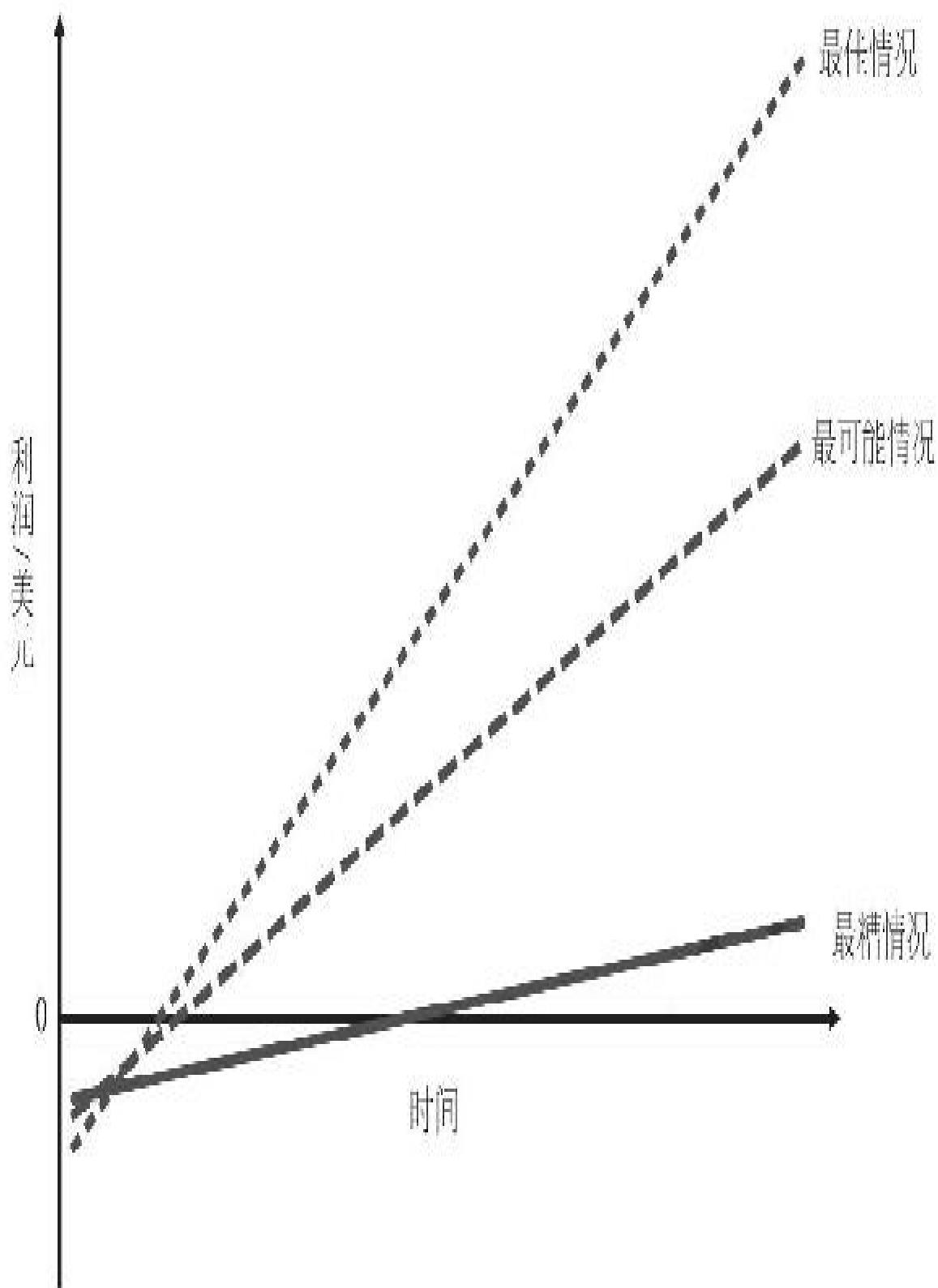


图4-1 做出最佳、最糟和最可能模式.....

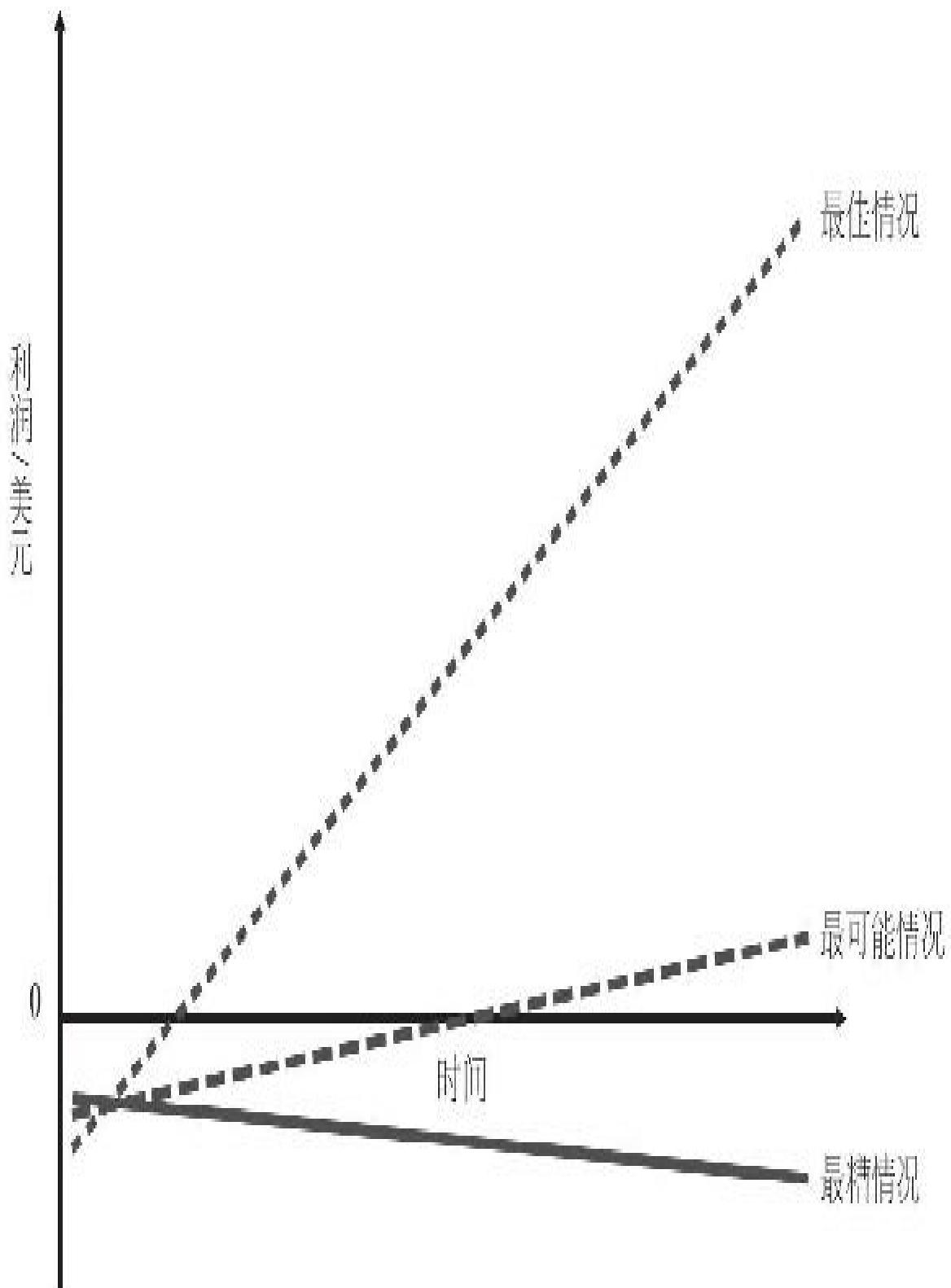


图4-2 警惕利润率很低的红色警报

图片由乔克·布苏蒂尔提供

失败在于各方沟通不畅

产品管理在一家公司里的作用如此重要，原因之一就是如果没有产品管理，就没有人既理解每个部门各自的挑战和需求，又负责积极主动地与所有人分享相关信息。人们很少愿意承认他们对某事并不了解，这就是为什么开发好的软件对许多业务主管而言往往是一个神秘的过程。当公司的左膀对右臂正在做什么一无所知——而且毫无兴趣搞清楚的时候，这种内部沟通不佳的状况就会导致产品失败。因此你必须频繁地与计划、创造和交付你的产品所涉及的所有不同部门进行沟通。这可能是这份工作真正的困难之一，因为团队中有些人也许并不乐意告诉你他们遇到的难题，而其他人可能讨厌你问这个问题。正如我们在第三章讨论的，如果你不能在全公司有效地进行沟通，随着各部门开始分化，各行其是，不按产品计划工作，事情就会开始失去控制。不知道需要找谁谈话吗？拿一份公司的通讯录，划掉你自己的名字，剩下的就是你的联系人名单了。

要频繁地会见每个团队，以便你能及时地收集他们的情况，随时通知他们相关的即将到来的日期和产品里程碑，确保他们关于该产品的任何问题——或者确切地说他们导致的任何问题——能够及时得到修正，以免积累成大麻烦。对于某些团队而言，这意味着每个月开一次会；而对于其他团队而言，或许意味着每周一次，或者在危机时段，甚至每天都要开会。

正如我们看到的达萨尼饮料在英国上市的例子，该例子揭示了无效的或者判断失误的外部沟通，无论是通过广告、公共关系，还是社交媒体，都会导致产品失败。在理想的情况下，与你共事的公关专员应当非常勤奋，能理解产品和它的益处，能够量身设计产品的全球发布方案从而避免在文化方面出糗，能够协调所有的沟通渠道发出的信息，并能够针对合适的受众释放合适的信息。倘若产品发布的宣传活动并不仅仅依赖成功的公关来出售产品，不仅限于产品发布期间，在产品发布之后，还有预算来做其他的活动以推广产品，这也是个好迹象。

为确保产品发布的协调一致，你应该主动担负起让所有参与部门与合作方预先准备好的责任。在恰当的时间，以其所需的形式，给他们提供相关信息。激发每个人的积极性和期待也是你的任务，要让他们的热

情在产品发布时达到高潮。（而造势也要恰到好处——你可不想品牌揭幕像赛格威那样变得虎头蛇尾，令人尴尬。）

学会从成功中取经

除了像苹果地图那样极个别的例外情况，苹果公司一直都令人懊恼地擅长产品发布。当它发布第一款iPad时，该公司在最初的28天内卖出了100万台。更引人注目的是，苹果公司确保整个产品做好了上市准备：包含5 000个iPad应用程序的生态体系已经就位，用户的下载量达到1 200万次，同期iBookstore的电子图书销量达到150万册。如果你认为iPad的发布取得成功仅仅因为该产品出奇制胜，请重新考虑一下。

看一下iPhone多年来的表现，很明显可以看到苹果公司也越来越擅长产品更新：

产品模型	发布日期	发布数字	发布国家	平均每个国家 每天的销量
iPhone	2007年6月29日	74天销售100万台	1	14 000
iPhone 3G	2008年7月11日	3天销售100万台	22	15 000
iPhone 3GS	2009年6月19日	3天销售100万台	8	42 000
iPhone 4	2010年6月24日	3天销售170万台	5	113 000
iPhone 4S	2011年10月14日	3天销售400万台	7	190 000
iPhone 5	2012年9月29日	3天销售500万台	9	185 000
iPhone 5S和5C	2013年9月20日	3天销售900万台	11	273 000

来源：派杰公司（Piper Jaffray）；苹果内幕消息；苹果公司

这种改进不仅是为了赢取新用户。苹果能够从现有的iPhone 4用户寻求升级的需求中，推动77%的首日销量。这让我特别羡慕——每个产品经理都梦想着看到自己的产品在发布后这么快就被卖掉。再者，不是每个公司都能像苹果那样善于筹备产品发布。苹果的成功在于它能够发动全球的员工，协调所有的行动，使一个发布活动能够统一连贯，得到很好的执行。

苹果公司让产品发布看起来很简单，然而在实际操作中，一个成功的产品发布组织起来可能难度很大。我发现通过列出每个内部部门、用户和合作方需要知道的信息和时间的清单，能够提高你成功的概率。这可不会是个短的清单。自然地，这些内容是针对你公司的，因此要与团队合作创建你所需要的清单。保持手上有一份发布清单，随着发布日期的临近，最少每周回顾一次进展。然后，在发布之前，评估一下你的公司、用户、合作方以及目标市场对即将到来的发布准备的情况如何，检验一下他们是否消化了你发出的信息。你也可以跟分销商或者销售团队核实一下已经有了多少预定。在产品发布之后，你所收集到的数据能让你分析销售率、现有用户升级产品的比例，以及不同的市场渠道的效益如何，这样下一次你就能复制成功经验并提高绩效。

用户没有准备好或者不愿意升级产品

关于软件有一个颇具挑战性的问题，就是没有一成不变的事情。我们必须不断地应对来自我们的产品所依赖的或旨在起补充作用的产品生态体系中的技术创新。最终发布的要么是产品的更新版本，要么是对某个重大变更的回应。然而，尽管我们可能适应变更，但我们的用户也许并不愿意与时俱进。即使你卖的是台式电脑或服务器软件（与基于云端的网络应用完全不同），最终你运行产品所需要的某一部操作系统会被淘汰，在极端情况下，假如你不保持更新，过时的软件在新的操作系统中也许会被禁止使用。

我就曾在一家软件供应商那里亲眼见过这个问题，该公司仅剩的几家大型主机用户（大部分是银行）终于开始考虑要升级他们的系统。他们很快发现原来的软件在新的大型主机服务器上无法运行。尽管这个软件这么多年来都没动过，用户一直支付着软件维护费用，因此他们要求供应商提供更新的软件。麻烦的是该供应商打了一个不明智的赌，认为用户的变更需求会特别慢，早在几年前就遣散了整个大型主机的开发团队。如今该公司不再拥有更新该软件所需的技术知识。留给他们的选择要么是失去大型主机用户（代价很高——假如用户要求退还这么多年毫无意义的软件维护费，那么损失尤为明显），要么让用户在一个不同的操作系统上运行一部能正常工作的软件（对用户而言不现实），要么寻找并雇用必要的开发人员来更新软件（既耗时又费钱）。从长远来看，

寄希望于使用旧版软件的用户会维持现状而忽视其更新的需求（却继续收取维护费）一定不会有好结果。

用户也许不愿意或者无法采用你每次发布的新版本，他们往往有很明智的理由。正如微软发现当他们发布Windows Vista系统时，除了用户界面让人烦恼，以及最初缺乏打印机和其他外围设备的支持以外，真正导致产品大规模推广失败——尤其是在利润丰厚的企业市场失败——的原因是Vista对硬件的要求比Windows XP高得多。在决定是否更新每一台台式机和笔记本电脑时，公司的IT部门不仅会考虑该操作系统的许可费用，还会考虑将老旧机器换成更高端硬件的大量成本。随着IT预算被缩减，绝大多数公司在2006年Vista发布的时候选择完全忽略，一直等到Windows 7出现。数年后，超过1/4的用户仍然坚持使用XP系统，直到微软最终在2014年4月禁用了该系统，而这很可能是因为用户升级到Windows 8的前景不那么乐观。

升级的时机对于某些公司而言可能是个主要障碍。许多公司不是一有需要就更新，而是采取规避风险的方式，将主要的硬件和软件数据中心的更新限制到特定的时间段。有的公司每个季度进行一次更新，有的每年一次，或次数更少，导致更新任务大量集中。这往往导致更新的过程非常复杂，即便不是数月，也需数周的计划才能正确执行，而且成本也很高。因此这些公司为了减小重大的更新带来的风险而施加的控制，其本身可能导致出现他们本想阻止的难题。假如你的用户有这种变更管理的流程，他们对你产品的升级就可能比你发布更新的频率要慢得多，如此一来每一次更新的变化也会更大。相应地，你在制订产品的寿命终结计划时，要把用户可能升级产品的恰当时机出现之前所需的时间考虑在内。

你也许会认为基于云端的产品就不太会遇到这种难题。毕竟，不是每个用户单独有一份你的产品，而是每个人都使用你的中心系统，这个系统由你主管，可以随意更新。然而，不完全是这样。集中管理的云端服务或许在很大程度上不用担心用户的操作系统兼容问题，但你在升级产品的时候仍需要有控制版本的意识。网络科技集合成通用标准也许使单个版本的产品能更容易地支持多种浏览器，但当你想要进行重大更新时，就不得不决定是放弃对某个行为异常的过时浏览器的支持，还是继续用一个科技含量低的产品来提供支持，与更先进的主流版本并行。或者你需要完全淘汰某一特性，因为它阻碍了你修订产品的其他方面。好

的一面是，至少你能够直接监控谁正在使用哪个特性，用的是哪个浏览器，然后用这些信息来帮助你决定要做什么。

当你的用户直接通过你提供的一个API（应用程序界面）实现集成，就会产生一个更为棘手的问题。把你的产品的API想象成你的产品与用户系统之间通用的语言，把API提供的不同功能想象成词汇。当你需要对现有功能做出变更时，就好比突然嘲弄基质一个饲牛用的甜菜换一个杏^[2]。呃哼，特别令人困惑，你也这么觉得吧。所以当你发布了新版的API，用户是否愿意升级产品取决于他们的系统与你的产品集成度有多高，这并不奇怪。结果你退回到起点了：必须同时支持多个版本的API，直到你能鼓励用户更新产品，使用最新的版本，而你仍然需要决定继续支持旧的版本多久。即使是云产品也需要一个寿命终结计划。

用户拒绝更新至最新版本的最后一个重要原因是：发现某些销售人员炮制并卖给他们一个“企业支持合同”（向该公司承诺会对特定版本的产品提供永久支持），捞取了可观的佣金后，不久就离职了，甚至都没有人发觉他们的所作所为。我自己就遇到过这样的情况，成了办公室里的笑话。

你积累的“产品版本垃圾”早晚会让你吃亏

产品经理充满了矛盾：如果我们不拼命地发布新东西，就无异于试图消灭旧的产品。从产品发布直接跳跃到寿命终结似乎有点儿唐突，但两者是携手并进的。就像苹果公司对待它的iPhone消费者一样，你也想要消费者接受新版本的产品，因此，每发布一个重大的产品升级，你都需要鼓励落伍者升级产品，以便你能安全地消灭旧的产品特性或版本。然而，正如我们看到微软发布Windows Vista的例子，显然说起来比做起来容易。重要的一点是不要因为识别出应该退休的产品就洋洋自得。使一个产品退休就像反过来的产品发布；你为一个成功的产品发布所协调的大部分流程和所做的沟通都可以再次加以利用。当你确实需要消灭一个产品的时候，有些办法可以让你做得人道一点儿。

许多软件公司有一个令人讨厌的习惯，就是积累“垃圾”。垃圾就是一堆令人讨厌的灰尘、绒毛和其他碎屑，它们聚集在沙发的角落，藏在

地毯的下面。这个词也相当准确地描述了所有产品遗留的特性或者版本，随着时间的积累，清理起来同样棘手。有规律地进行清理以避免慢性积累垃圾是很重要的。在产品方面，这就意味着要有一个明确的、公开的寿命终结流程。

产品寿命终结计划成功的关键是透明度。如果你对内部相关方和用户都公开某产品退役的计划，就不会出现始料未及的惊讶局面。如果每个人都知道将会发生什么，他们会（希望如此）更有可能接受这一现状，并照例为之做计划。因此确定你的产品寿命终结政策并分享给你的用户是一个好办法。这个政策并不需要特别复杂，仅需要明确产品退休的时间和运作方式即可。

如果你有好几个产品定期发布新版本——或许你自动地向用户推送更新——你也许想要定义一个滚动的产品寿命终结策略，以便你可以只支持和维护一小部分最新的版本。这种滚动的计划看起来可能像下页的图表（见图4-3）。

在这个图表中，每当一个新的主要版本发布时，之前发布的一个版本就进入了一个6个月的逐步被淘汰阶段，最终退出市场。这一方法的优势在于你的用户总是明白，新版本的发布会自动引起旧版本进入寿命终结的过程。或者如果你发布的产品数量相对较少，可控性强，或更新不频繁，那么你也许想自己掌握产品退出的时间。如果你采取了后一种模式，那么更加重要的一点就是确保用户收到充分的预警从而为升级做计划。

第二张唱片的难题

另一个常见的难题是让接下来的产品满足第一份产品带来的高期望，对创业公司而言尤为如此。许多成功的创业公司都遭遇了棘手的“第二张唱片”的难题。就像一鸣惊人的音乐家，第一张唱片横空出世，完美地捕捉了当时的情绪，同样，一家创业公司也许第一份产品干净利落地解决了一个市场难题，时机也恰到好处，事后回顾一下几乎看不到失败的可能性。然后就轮到第二份产品了，然而，在中间间隔的这段时间里，该公司发生了一些变化。对于人们而言，这已经不是一家创

业公司了。而是一家已经成型的企业，要为大量的付费用户群提供满意的服务，还有一大群正式部门的员工，而在此前，他们还是挤在同一间屋子里合作的一小撮“乌合之众”。共同创始人忙着应对投资者和咨询顾问，或许在辩论是否应该让公司上市。他们失去了与市场根基的联系。不再与用户住在同一个世界，因此他们也不再拥有洞察力的直接源泉，那些洞察力让他们第一份产品能正中难题的要害。这通常是他们构思第二份产品的时候。正如一鸣惊人的音乐家忘记了练习基本功，而去参加各种高端的演奏会、采访和晚会，后续的作品肯定缺乏真实性。或者，从产品的角度来看，认为产品的共同创始人仍然把握着市场的情绪，这样的假设是存在缺陷的。随着第一份产品抬高了市场期望，后续的产品不仅要与受众产生共鸣，还必须更好地满足那些新的期望。难怪第二份产品（或者唱片）往往是令人失望的。

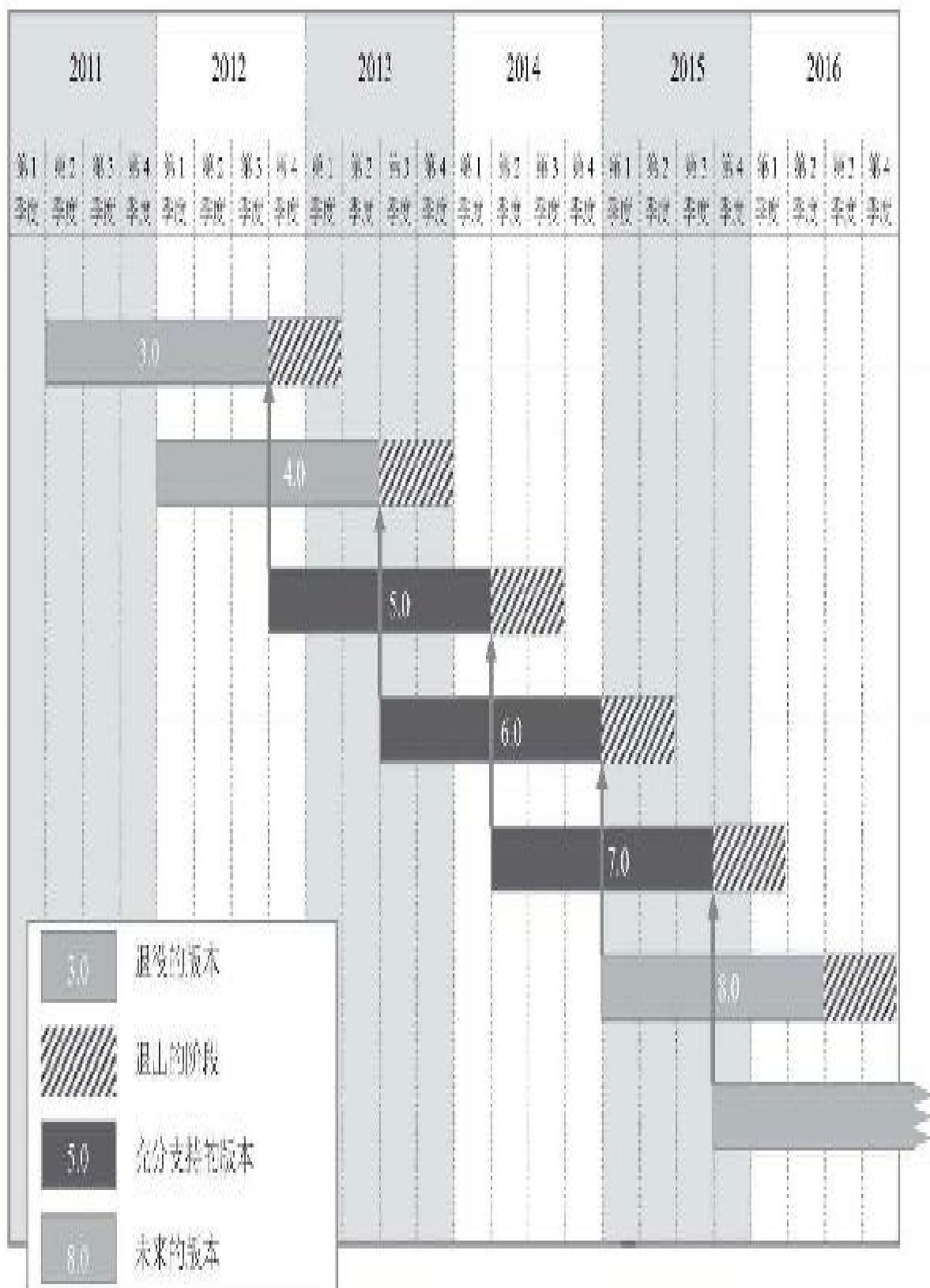


图4-3 一个滚动的寿命终结时间表

图表由乔克·布苏蒂尔提供

问题确实令人生畏，需要小心提防。使产品失败的途径比产品本身的数量要多得多。因此问题是，产品经理如何才能控制全局，确保开发和发布进行得顺利，避免落入陷阱？

敏捷开发

传统的产品开发采取“闭门造车”的方式，几乎无法查看项目的进展，典型地只能牺牲质量，因为时间（即金钱）和需求范围不可更改。整个过程中开发团队背负的压力之大可想而知，他们往往面临尴尬的选择：要么未能达到高层管理人员设定的标准，要么交付一个不合格的产品。相比之下，灵活的开发方式能让相关方对项目进展有更细致和透明的观察，也给了开发团队一定的灵活度，既能赶上截止时间，同时又能保证质量，只要产品负责人有权就需求范围做出最好的判断。这样一来，赶上最后期限的压力就落在了产品经理的肩上，但产品经理有权管理团队的工作，从而及时地交付产品。“为发布准备得足够好”并不意味着“制造出所有的东西，包括厨房的水槽在内”。

关于敏捷的产品开发风格最普遍的一个是敏捷开发（Scrum），其创造者肯·施瓦伯（Ken Schwaber）和杰夫·萨瑟兰（Jeff Sutherland）在《敏捷指南》（*The Scrum Guide*）一书中对其有简洁的解释。产品经理兼敏捷教练罗曼·皮希勒（Roman Pichler）在他的博客里描述了传统（“老派”）与敏捷（“新派”）方式产品管理的不同之处：

老派	新派
许多角色，比如产品市场推广员、产品经理和项目经理，分担了产品上线的责任。	一个人——产品负责人——全权负责产品并领导该项目。
产品经理与开发团队分离，使两者分离的是流程、部门以及设备的界限。	产品负责人是敏捷开发团队的一员，与敏捷开发项目经理和团队持续地紧密合作。
预先开展广泛的市场调研、产品计划，以及业务分析。	使预先工作降到最低，创造一个描述产品粗略样子和功能的版本。
预先的产品发掘与定义：需求详细且早早地固定下来。	持续地进行产品发掘；需求从中产生。没有下定义的阶段，参照客户和用户的反馈不断地完善产品。
客户的反馈接收得晚，在市场测试中和产品发布后获取。	早期频繁地发布产品，加上不断的评估会议，产生有价值的客户与用户反馈，这些有助于创造一个客户青睐的产品。

在敏捷开发中，产品的开发由好几个冲刺阶段组成。冲刺阶段是一个有时间限制的开发周期，通常一个月或者更短时间，然而时间的长短

总是一样的，在这个周期中，一个潜在的可以发布的产品增量被创造出来。产品负责人是敏捷开发的一个特定角色，通常由产品经理担任，全权负责决定哪些项目进入冲刺任务清单，这个清单包含了产品开发工作划分而成的一个个很小而具体且彼此分离的任务。对于任务清单上的每一项，产品负责人和开发团队都要一起在用户故事中描述预期用户角色需要与产品进行互动的方式和原因。他们也将一同评估每个用户故事的故事点的相对复杂程度。有意将待办任务安排成小块的工作是因为比起大块的工作（一部史诗——这么称呼是因为这个用户故事非常庞大），小块的工作更容易评估和完成。产品负责人将优先级最高的任务列在任务清单最上面，从而确保团队首先处理这些任务。敏捷开发为开发团队建立了一个惯例，即令冲刺任务可以预测，并让开发人员集中注意力做他们最擅长的工作——开发产品。正如你现在满怀希望地注意到，一个产品经理有各种各样的职责，成为产品负责人仅是其中之一，所以需要好的时间管理，以避免产品负责人的角色占据了你所有的注意力。

一旦你的开发团队适应了这个惯例（或者节奏），你就可以衡量每个冲刺阶段的速度，这个方法可以预测一个产品什么时候能准备妥当。速度就是衡量给定时间里团队能完成清单上的多少个任务，可以按任务完成的故事点的总数来衡量。你也许会像我那样发现，越频繁地发布产品更新，可能意味着越发没有人（无论是你的公司还是用户）注意到它的到来。因此时不时地掀起更大的波澜（正式的发布）让市场注意到你所做的改进不失为一个好办法，即便产品已经被发布了也无所谓，尤其是如果在这一系列的改进背后有一个连贯的故事或者主题就更好了。如果你了解到团队通常在一个为期两周的冲刺阶段能完成约20个故事点的工作，而在重大的产品发布前仍需完成约60个故事点的工作，那么你就知道，不出意外的话，产品大约在六周之后就能发布。这个方法基于的假设是你不会每次都变更产品团队成员，并且他们比较擅长估算故事点数量（经过几个冲刺阶段后他们理应掌握这一点）。

牢记这几点很重要。不同冲刺阶段的速度有差别是很正常的，所以把它当作一个经验法则就行了，可别当成是精确地预测产品交付时间的方法。此外，敏捷流程倾向于关注提供短期活动的详细内容（现冲刺阶段，最多到下个冲刺阶段），所以做不到对遥远任务的详细估算。这一方法有时候也称为水平线规划。从长远来看它节省了你的时间，因为随着你通过一次次的增量发布对产品和市场的了解增多，你的计划也在不断地改进，因此没有必要把计划做得很长远很细致。

产品路线图计划能防止糟糕的表现

你的整体产品策略是许多不同活动的组合，这些活动有短期、中期和长期的关注点，比如根据正在进行的市场调查决定未来产品需求，或者根据市场和竞争对手活动的变化来审查定价策略。你可以放大每一个活动，找到更多的细节——关于特性要求，你可以考虑适用的用户角色，把史诗分成更小的用户故事，与一些用户突击检查你的假设，并在开发产品之前迅速地做出一个产品模型。

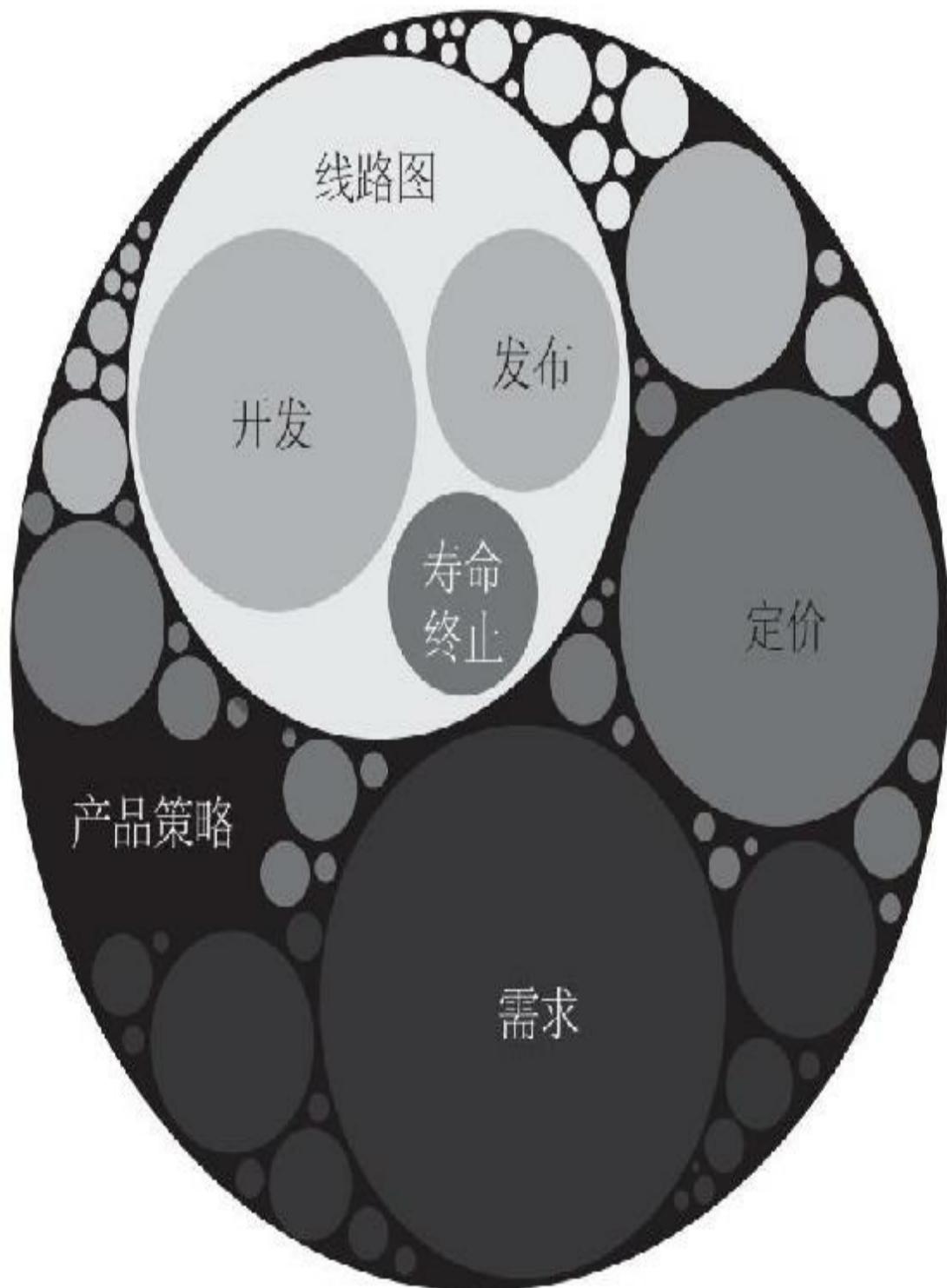


图4-4 许多不同的活动在争夺一个产品经理的注意力

图片由乔克·布苏蒂尔提供

寻找灵光闪现的一刻

每一天都有新的一场火要扑灭——你太容易陷入每天的任务而迷失方向了。而你的市场调查却从来就没有完成过。整天躲在办公桌前摆弄表格和文件是最容易被产品难题攻其不备的。好的产品经理的基础就是走出去跟人交谈。管理内部相关方和进行中的开发流程的工作已经让人喘不过气了，而产品经理面对的最大挑战是定期抽出时间去与市场交谈。你需要进行多角度的调研，倾听潜在和现有的用户、合作伙伴、供应商，有时候还要听监管部门讲述他们面对的挑战；你应当一直寻找通向好的、新的产品创意的线索。但你也应当借此机会核实你对正在研发中的产品所做的更加具体的假设——这个特性或者那个流程用起来是像用户所期望的那样方便吗？

对于你需要多频繁地出去并没有硬性的规定，但如果你能做到每周至少有几次的对话，就会增加你体验“灵光闪现”一刻的可能性。这样的时刻显示出你已经正在对市场或你的产品做出思考，而你自己甚至都没有意识到——就像卡通片里那样，脑袋上方亮起了象征灵感的灯泡。灵光闪现是无比有益的体验，因为它能够扩展你的视野，并且启发很多你之前甚至不曾考虑过的富有创造性的选择。你经历灵光闪现的时刻越多越好。

然后，为了使反馈的信息更加圆满，定期地测试一下你的想法。有句话是这样说的，只有当你能就某件事向别人清楚地解释时，你才算真正地理解了它。所以回到你的市场和内部相关方，跟他们讲讲你学到的东西，检查一下你是否走对路了。你可以为公司的博客写文章来寻求反馈；也可以举办面对面或在线研讨会；还可以通过社交媒体或者相关讨论组来参与同市场的对话。现在真的没有借口不去定期地提出和讨论你的想法了。你的目标是找准能够形成潜在新产品或特性的基础的想法。你可以仅仅增添产品待办任务清单中重要性较低的新特性，直到进一步的调查提升它们的重要性。对于新产品，我推荐使用一个类似商业模式图的工具，请看下面的图表（见图4-5），你可以用它来迅速地组织你的思路，不需要冗长的商业案例文件。



图4-5 商业模式图

图片由商业模式铸造公司提供

为了获得正确的想法，我建议你每个月至少调查和提出一个新想法。挤时间来做这样定期的报告也许看起来很不现实，但重要的是要记

住如果现在有一套产品正在开发中，而你却躲在门后，那么你不会学到任何新东西，而且你几乎肯定会漏掉市场或竞争对手关于你正在拼命努力发布的产品的一个改变。

用一个路线图来沟通你的产品计划

如果特性表示产品的“内容”，那么路线图就表示“时间”。你的产品路线图有很多作用。从最基础的来说，路线图是协调不同群体的沟通工具。正如一个GPS（全球定位系统）引导你开车时避开拥堵，路线图对于帮助你的产品在进展过程中避开意想不到的障碍也是很有价值的。这就是为什么计划中包含一定程度的灵活性，允许一些任务交付得比预想的晚一些（或者早一些），是如此重要——情况在不断变化。如果你能让人们了解到未来可以从你的产品中期待什么，那他们就能根据这一点来计划与其相关的活动。你的开发团队需要知道中期到长期的规划。他们现在决定的设计方案也许取决于你产品的走向。举个例子，如果你计划在今年晚些时候提出开发一个新的iPhone应用程序，那么他们也许需要雇用有特殊技能的人。同样，公司里的其他团队需要提前做计划，以便为一个重大的产品发布做准备。

由于路线图有各种各样的受众，而他们所需的信息不同，所以路线图必须是一个关于产品如何随着时间发展的高层次视图。你可以用路线图来强调新的特性什么时候到来，以及什么时候可以在新的细分市场发布。你可以将路线图想象成产品的故事线，将主要的主题产品发布想象成一本书的各个章，开发冲刺就像各个节，个别产品需求就像段落，所有这一切都与整体的愿景相一致。然而，与一本书不同的是，你只需要为依次填充一到两章的细节内容而烦恼。事情在不断地变化，尤其是因为你在不断地从市场上学习，因此没有必要提前两年为一个发布做详细的计划。一旦你有了作为高层次时间指南的路线图，使公司里的每个部门提前规划，你就能深入挖掘细节，从而满足不同团队处理更紧迫的任务的需要。你的路线图上也许有一项是提出开发一个iPhone的本地应用程序，所以当这一项任务临近的时候，你需要提供比路线图更加详细的信息：给设计人员和开发人员提供用户故事和实物模型，给市场营销团队提供产品益处和特性信息，给销售团队或合作伙伴提供价格和许可细节等。

有些路线图上有具体的日期，看上去有点儿像甘特图。如果你受到

非常具体的截止日期的约束——或者你的产品需要某个特殊的认证，每年仅评估一次，评估之后才能出售——那么这种方式可能完全合理。而在其他情况下，比如在创业公司里，限制你的主要是资金，而不是时间，因此在资金耗尽之前你要尽可能地努力。在理想的情况下，产品发布的指导因素应当是“什么时候准备好”。然而，如果你受时间约束，当进展落后于计划，形势变得很严峻时，记住一点，你必须放弃需求范围中的一些特性（或者牺牲质量——不推荐）以确保赶上截止日期。如果你采取敏捷的方式，你应当对当前的开发冲刺进展如何加速有相当好的认识，而且你应当把最重要的需求列在清单最上方，力求最先完成。注意此产品（Mind the Product）的联合创始人扬纳·巴斯托（Janna Bastow）提供了一个类似的路线图，以Excel图表的形式体现在下页图表（见图4-6）中。

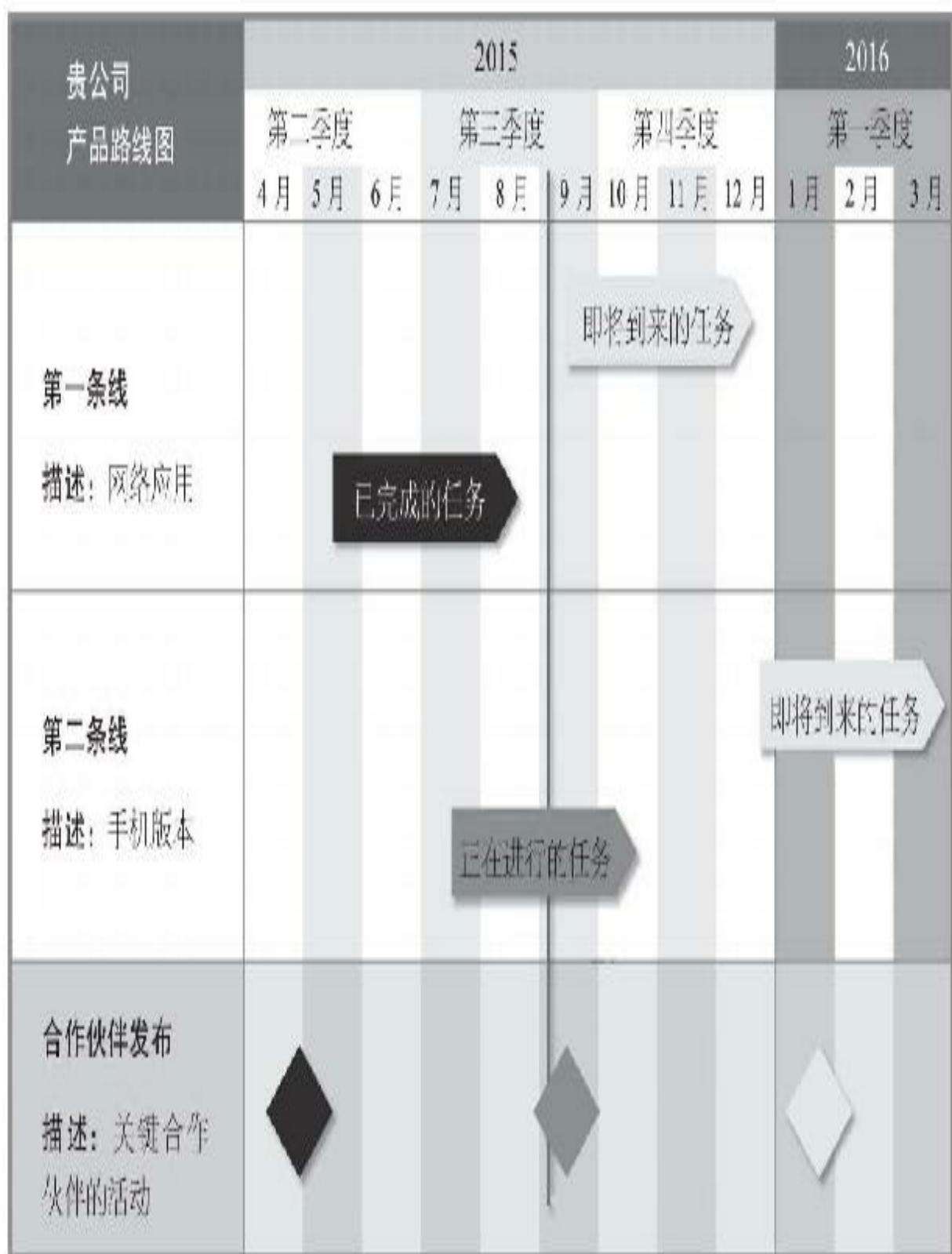


图4-6 一个基于时间的路线图

扬纳·巴斯托用简单的Excel图表提供了一个类似的路线图：“驯服你的路线图，”注意此产品，2011年9月27日，<http://www.mindtheproduct.com/2011/09/tame-your-roadmap/>

不是每个人都同意依据时间来绘制路线图，这一点似乎很奇怪；毕竟路线图不就是计划产品多长时间能开发出来，什么时候能发布的吗？经验丰富的产品经理以及前航天工程师西蒙·卡斯特（Simon Cast）在他的博文《没有日期的路线图》中指出，设定这样固定的日期无异于搬起石头砸自己的脚。那些估计的日期本身就有一定程度的可变性，产品经理注意到了这个事实，因此某一个具体的日期被添进路线图的那一刻，也是除了产品经理以外所有人相信那个日期能够交付产品的那一刻。你怎么警告截止日期快到了不重要（“这是个计划而已，不是保证”），重要的是，能否赶上整个假想的日期成了评价你的标准，而那个评价并不考虑优先级的变动或者潜在的障碍。

A 贵公司产品路线图

现在

响应的设计

根据屏幕尺寸在多栏和单栏格式之间进行动态的转换

开始

交互式的指导帮助用户开始使用应用程序

查看路线图—第 1 阶段

生成一个基本的图像显示信息，但没有交互性

分析

放入事件挂钩，以便网络分析套件进行追踪

近期

保存到文件夹

使用户能够以 4:3 纵横比输出一个关于信息页的 PNG 格式图像

新的品牌

采用设计公司设计的新配色方案和标识

查看路线图—第 2 阶段

为图像添加缩放和抒镜头的功能

手机版本

为触摸式设备设计简化的界面

未来

标记大头针

让用户在图像上按下并保存大头针，以表示兴趣点

推特验证

使用户能够用推特的用户信息登录

图4-7 产品管理工具例如**ProdPad**将为你生成这种没有日期的路线图

感谢**ProdPad**

卡斯特描述了**ProdPad**的做法。**ProdPad**是一家由他和扬纳·巴斯托共同建立的公司，该公司最初采用了基于时间的方式，后来转向了没有日期的路线图，将计划划分成并不那么具体的时间段：现在、近期和未来。这个方法往往需要像敏捷产品开发所做的那样改变公司的心态。

当然，你的确需要为产品定义一个长期目标，对期望达成目标的时间有一个大概的想法，但是如果你能采用更灵活的工作方式，可以根据市场的变化或者开发的瓶颈，更好地改变路线和做出调整。往往随着新信息的获取，优先级也在变化，因此你需要至少每个月审查你的路线图，从而进行必要的调整。

如果变更路线，请告知相关人员

如果你确实需要中途变更路线，确保这么做有充分的理由，而且要写下来。灵活性和好的决策比千里眼（或者纯粹的运气）重要得多。尽可能迅速地检查你做决策所基于的假设以避免风险，使你在面对变更时不会损害敏捷度。然后一定要确保制订出一个新的方案，而不是仅仅竖起红旗警告这里有个难题。告知相关方、用户以及合作伙伴会发生什么事情，为什么对他们重要，以及什么时候会发生。如果路线图上的各项来回变动也没有关系，只要每个人都知道最新情况，并且那些需要知道为什么发生变化的人理解其中的原因。希捷的一款移动硬盘“自由媒介”（FreeAgent）的一个面向用户的路线图就是个很好的例子，希捷让人们来投票选出他们感兴趣的特性；注意这个路线图也没有日期——项目就以“在仓库”“在路上”或者“已交货”的形式简单地列出来。

还要记住一点，你所依靠的合作伙伴和用户的生态体系越复杂，对于变更你就需要给出越多的警告。比如说，如果有成百上千的用户和合作伙伴把你产品直接集成到他们自己的系统上，那么没有发出警告就任意做出打破他们集成的变更行为不会受到欢迎。至关重要的是确保你给那些将会受到路线图变更影响的人以充分的警告，并且确认他们已理解了产生的影响。衡量他们对将要到来的项目的反应也很有用——他们是支持，是坚决反对，还是干脆对两个都不感兴趣呢？你所得到的信息

将有助于你安排路线图上未来项目的优先次序，但要记住你不可能总是让所有人都满意——有时候妥协与牺牲是必要的。

通过模拟小失误来避免重大失误

实习飞行员反复练习几百次飞机起飞和降落是有原因的：这是整个飞行中风险最大的两个部分。它们要求有很高的认知工作负荷，而这仅在恶劣天气条件下才能增加，而且如果飞机在这些关键时刻失灵，那么就只有珍贵的数秒时间让飞行员做出反应并安全地处理这个紧急情况。于是飞行员们不断地练习，练了又练，然后还要练得更多。他们练习如何处理起飞后引擎突然失灵，飞机甚至没有达到足够的高度或速度就掉头返回跑道上降落的情况；还练习在引擎失灵或者副翼和电台失灵的情况下如何安全降落。他们这么做并不是因为这些情况发生的可能性大，而是因为一旦发生，后果不堪设想。与其躲避飞行中最有风险的部分，飞行员们宁愿直面这些风险。

作为技术界的产品经理，谢天谢地我们几乎不会遇到生死攸关的事情。然而，这一点可能让我们洋洋自得。危险在产品严重脱离轨道的时候可能让人大吃一惊，避免这一危险的一个办法是定期地模拟失败。埃里克·莱斯的精益创业理论谈到要“迅速地失败”，理念是如果你不确定产品理念是否行得通，最好能在少花钱的情况下迅速地找出结果。这样有控制的失败给我们机会来学着如何迅速地从失败中恢复，以及如何避免错误的发生。你只需要在周五晚上发布一个测试不佳的版本，就能了解用户不喜欢周末服务中断。然而，如果你定期地练习发布含有缺陷的版本，那么当真的出现这种情况的时候就不再是那么严重的问题了。

有些产品管理人员甚至在自己的现行系统里故意制造失败以求获得学习的机会。谷歌有一个团队专门研究创造性地攻击自己的服务系统的方法，初衷是如果别人真的试图这么做的时候，希望那个人是谷歌的员工，而不是一个网络罪犯。在线影视流媒体服务公司网飞采取了更进一步的措施，自制了一款名为“捣乱的猴子”（Chaos Monkey）的软件，故意制造故障来测试他们的灾难自动恢复系统。网飞公司的高级软件工程师科里·班尼特和云解决方案前总监阿里尔·泰斯林介绍了这款软件：

大部分情况下，我们设计的应用程序在某一实例掉线时会继续工作，但如果在特殊情况下应用程序未能工作，我们希望确保有人随时加以解决并从难题中学习。出于这种考虑，捣乱的猴子软件仅在限定的几个小时内运行，目的是引起工程人员的警觉，并能加以应对。

失败总会发生，而且往往在人们最不情愿或最无防备的时候发生。倘若你的应用程序无法忍受实例故障，那么你是想凌晨3点被人叫醒，还是早晨坐在办公室里喝咖啡的时候接到消息呢？即使你很有信心，认为你的架构能够容忍实例故障，那么你确定下周也能如此吗？下个月呢？

如何应对危机？

无论我们多少次模拟失败场景，也无法逃避一个事实，某些混乱的情况会不可避免地出现。当最坏的情况发生时，我们必须迅速考虑如何找出解决问题的办法。我们可能最终会乱作一团，而不是借助我们的培训冷静地应对。但我们并不一定要害怕失败——或者承担风险。在《习惯的力量》中，查尔斯·杜希格描述了美国国家航空航天局对失败的反应：

举个例子，美国国家航空航天局的某些部门是这样自我调整的，这些部门形成了组织内部习惯，它们鼓励工程人员承担更多的风险。当无人驾驶的火箭发射升空后爆炸，部门主任会鼓掌，每个人都知道他们的部门努力了，失败了，但至少他们努力过了。最后，每当什么昂贵的东西爆炸了，地面指挥中心就会淹没在掌声里。

危机（crisis）的字面意思是“转折点”——也可能是一个伪装的机会。危机使你在压力下处理问题，从而为你提供了展示本色的机会。此外，有时只有一个危机才能打破一家公司一成不变的僵局，从而迎来积极的变化。后来杜希格在《习惯的力量》中描述了罗得岛医院反复的手术失误是如何转变成一个催化剂，推动了2009年对安全规程的彻底检

查，改善了员工关系，并将治疗过程中“错误位置”的失误率降为零的。

（错误位置一类的失误指的是外科医生在病人身体错误的一侧或位置动手术。）他还解释了1987年在国王十字车站发生的那场悲惨的火灾是如何让伦敦地铁打破了重重的官僚作风，使乘客安全成为首要关注点的。

所以你应当怎样应对危机呢？首要的是，在周围人都失去冷静的时候保持冷静。你可能会面临来自管理层的巨大压力。保持冷静。膝跳反射般的反应，或者草率的决定都缺乏足够的信息，可能会导致问题恶化。相反，控制局面，让自己成为主人；最后，大部分人都想有人替他们承担责任，所以他们会很乐意把控制权交给你。自始至终要进行充分的交流：如果你在调查某事，解释你要调查的是什么，在哪里调查；如果你在测试一个可能有用的修复，详细说明是谁在运行测试，什么时候你能知道结果。频繁地向你的老板汇报最新进展——甚至仅仅报告没有变化——直到他们要求你停止这么做。记住一旦信息缺失，人们就会编造出某些内容来填补空白，而这些东西通常都是错误的。不要互相指责，这从来没有积极意义，而要集中精力弄清楚导致难题的直接原因，并加以改正。这么做的话，你可能会发现更深的问题，需要长期关注，现在先把它放在一边。

一旦你有一个对解决问题可能有用的修复方案，那就先测试一下；没有什么比唤起人们解决问题的希望却又很快使其破灭更糟的了。在受到影响的人中选择一小部分展开修复，作为进一步的测试；你可不想一不留神引起另一场火灾吧。当你对自己解决的这个问题感到满意，且过程中没有很大的副作用的时候就可以对所有人推广这个修复方案了。然后再把你解决潜在问题所需要的各学科人员召集起来。要避免互相指责。这是一次性的问题，还是系统性的问题？需要做什么或者不做什么才能阻止问题再次发生？如果你阻止不了，那么如何在问题产生的初期就收到早期预警，确保必要的改进尽可能快地得到实施；等得太久的话，集体的痛苦就会减弱，人们会失去改变的动力。有点儿像父母教育小孩不要猛冲莽撞伤到自己，只有磕伤的膝盖还疼小孩才能吸取教训。

有时人们会误解精益原则中迅速失败的理念，认为这等于全权委托他们迅速尝试很多不同的事情（好），但是做起来毫无计划且漫无目的（不好），没有从失败中吸取教训（更糟）。正如马克·安德森在《华尔街日报》的一篇访谈中说道：

在硅谷，失败被认为反而是件好事——失败了没关系，失败也挺好的，失败是过程的一部分。这一切不过是胡说八道，只是给了人们放弃的简单借口。看看公司历史和技术史上许多伟大的成功就会知道，成功无一不需要真正的决心和持久的努力。

我可以理解莱斯用失败这一词想要传达的情绪：承担风险本身并不是件坏事；对失败的恐惧不应该阻止你采取行动。然而，有些人克服不了这一点，因为他们习惯不惜一切代价避免失败，哪怕失败真的不过是否定了一个设想，或者用证据显示了某个假设是错误的。所以，与其迅速地失败，不如让我们考虑迅速地学习。如果你继续什么都不学，肯定会失败。

正如我之前提到的，产品经理吸收知识的能力是他们最重要的技能之一，而且这种能力包括从错误中学习。我曾经为一个高级产品经理的职位招聘而面试求职者，其中有个求职者提到他曾经劝说上一家公司放弃所有其他的客户，孤注一掷争取一个大单子，结果单子没有拿到，而公司陷入了困境。当我问他下一次他会采取什么不同的措施时，他说：“没有变化。”他没有进入第二轮面试。即使是失败，总会有可以从中学到的东西，让下一次做得更好。在描述谷歌X为谷歌眼镜迅速制作原型的过程时，汤姆·齐解释了他如何让团队不要从失败的角度考虑问题，而要从学习的角度出发：

我不相信迅速失败。失败仅仅是学习的近似物。你可能失败很多次都学不到什么东西。你也可能一次都没有失败却学到很多……不要告诉我这个实验或者那个实验失败了，告诉我起作用的那12%是什么。

在成功和失败之间也许有一条微妙的界线，但是你可以选择根据你自己的情况跨越这条线。当事情确实出现问题——时不时会这样——你所接受的训练和经验将使你成为办公室里头脑冷静、说话理智的人。作为一个产品经理能让你做到这一点。

需要记住的要点

成功与失败之间的微妙界线

- 失败总有可能会发生：倘若整个产品体验中哪怕有一个环节失败了，也会毁掉一个完美的产品发布。在你准备妥当的时候再发布。
- 不要跨出贵公司的核心技术太远。获取你所缺乏的专业技能。
- 对你的商业案例的最好、最糟和最可能的结果采取现实的态度，注意利润空间不足这样的红色警报。
- 有效的沟通，不论在内部还是外部，对于协调产品发布，确保正确的信息传达给合适的人而言至关重要。
- 预先准备和计划可以防止产品表现不佳。
- 模拟失败，学习如何从失败中恢复，或者如何避免失败。
- 一直都要学习，无论是从成功还是失败中学习。

[1] “奇怪”只是个含蓄的说法。有些用户觉得该车前部的护栅活像“长了牙的阴道”，该说法见于马特·黑格（Matt Haig）的《品牌失败经典100例》一书。详见延伸阅读书目。

[2] 译注：deriding to substrate one wurzel for an apricot的字面翻译，作者其实想表达的是deciding to substitute one word for another（决定用一个词去替代另一个词），这里是故意写错。
——译者注



第五章

产品经理的时间管理术

The Practitioner's Guide to
PRODUCT MANAGEMENT

我热爱截止日期。我喜欢听它们飞过时嗖嗖的响声。

——道格拉斯·亚当斯

管理专家彼得·德鲁克在他的《卓有成效的管理者》一书中写道：“每一件事都需要时间。这是唯一真正放诸四海而皆准的定论。一切工作都占据并使用着时间。而大多数人却对时间这种独特的、无可替代而又必需的资源习以为常。或许除了对时间的细心管理以外，没有别的什么能够区分卓有成效的管理者了。”德鲁克在写这本书的时候也许头脑中已经有了卓有成效的管理者的形象，而这同样也适用于产品经理。我们已经知道产品经理位于三个利益相关方的三环的交集，也研究了产品经理如何应对来自用户、企业和技术互相抵触的需求。还有一点就是要掌控时间。

位于某事的中心，就意味着你一直是公司周围的人询问关于产品问题的最佳人选，而人们几乎不断地想要占用你5分钟的时间询问一个“小问题”。此外，这个工作需要保持对长期策略和产品方向的关注，但你为此安排的时间可能会被眼下紧急的事情占用掉。

这就是为什么所有出色的产品经理所需的另一个能力与军事飞行员是相通的（有些令人难以置信）。为了让飞行员保持对外部世界的关注，而不是埋头于飞机仪表盘和操纵杆，许多飞机都装有一个特殊的透明头盔显示器，可以将目标信息与飞行数据叠加，呈现在飞行员的视野范围内，但仍能让飞行员自由地关注驾驶舱以外的情况。同样，产品经理也需要能够随意且灵活地转换注意力，在眼前的关注点和即将来临的事情之间转换。在理想的情况下，你会希望将80%的注意力投向长期规划，剩下的则用以关注短期事务。（你考虑一下就会明白，花在未来相关的时间比花在当下相关的时间多得多。）然而，鉴于现实世界很少能照章行事，你很容易就会发现自己每天都花了大部分时间救急，却没留下多少时间来规划未来。加上多个产品有各自不同的需求，而且都处在各自生命周期的不同阶段，如此一来，掌握时间管理的技巧对于产品经理的重要性就显而易见了。

在这一点上，你不禁会担心，因为说句实话，产品管理听起来可能会很难做。这份工作有时看起来简直很疯狂，而这种玩杂耍似的行为不

禁让有些人建议应当把它一分为二，分成产品负责人和产品经理，产品负责人仅仅负责管理开发团队，而产品经理负责与其他部门以及用户联系。然而，我同意产品管理专家马蒂·卡根的观点，他是《启示录：打造用户喜爱的产品》一书的作者。卡根在硅谷产品群博客上发文称，这样的划分存在风险，即整个产品开发过程中没有明确的负责人，还会在两个职位之间滋生蔑视情绪。卡根指出，最严重的问题是，拆分这个职位意味着在做出关于产品的决策时，没有这样一个人能够将用户共鸣与技术知识结合起来。正如他所写的：

恰恰是对用户的深刻理解与应用技术来解决用户难题这两者的结合，产生了一个强有力的产品经理。

我也相信由同一个人来担任两个角色完全有可能，而且更可取。而做好这份工作，不出失误，需要有极高的个人组织能力，这或许会让你胆怯。让我来打消你的疑虑：通过练习，即便是最乱无章法的人也能学会自我组织。我能这么自信地说出这一点，是因为我自己就是个最好的例子。我曾面临诸多的专业挑战，其中之一就是要克服我乱无章法的天性。我记不住日期，是对“今天是星期几”比较模糊的一类人。曾经有一天加班到很晚，我接到女朋友的一个电话，问我是不是要和朋友一起庆祝我的生日，而我完全忘记了这回事。我最终弥补了记不住日期的缺点，找到了一个能记住日期的人，然后立刻和她结婚了。我巧妙地在我们首次约会的周年纪念日那天向她求婚了，而且就在一年之后的那天我们结婚了。因此，如今我只要记住一个重要的日期就行了（当然，忘了这个日期的后果也会更加可怕）。

而我在工作中不擅长时间管理的问题就比较棘手了，因为我的爱妻优雅地拒绝了每天陪我去上班并且提醒我该做什么事的请求。而我也没有特权，因为我钱挣得不够多，职位也不够高，无法请一个行政助理。然而，尽管我有着随意的本性，多年来我慢慢地学会了时间管理的技巧，并且养成了习惯，这帮助我做起事来更像一个正常的、有组织的人类（或者至少给人的印象过得去）。

学会珍惜你的时间，并合理加以分配是非常重要的。因为你很容易就会不堪重负，每个产品经理都会有这种时候。因此你必须知道如何脱身。我真心希望你不用像我在益博睿公司时那样紧张地工作，那份工作

让我经受了最严峻的考验。我的团队负责20多个软件产品，以及不同软件组合产生的40份左右的引用信息。这些软件产品的使用寿命各不相同，每个均有数百名用户，有些用户较稳定，其他一些则需要注意，还有个别问题太多，几乎没有预警就突然爆发。（这是象征性的说法，但用户的反应真的可以用爆发来形容。当问起情况来，一名开发人员给了一个有用的回复：“是啊，用户不应该按那个键。它立刻毁了整个产品。”）在数据方面，我们从30多个供应商那里收集引用集，所有这些供应商都在周期性地更新其各自的数据集，意味着我们必须囊括他们的变更，并以我方专有的格式重新建立每个数据集，否则我们就是在输送过期的数据。在我加入公司的时候，所有这一切是由一个12人的产品团队来管理的。而在我4年后离开该公司的时候，我们管理着同样一组产品，还加上几个新的产品，而团队却只有4个人。不得已，我们必须变得对分类和时间管理极其熟练。我也在这样的艰难考验中学会了很多相关的技巧。

避免膝跳反射般地做决定

你曾经害怕写报告或者商业案例吗？即使你有一个模板，给出了你需要完成的每个部分的标题，写起来还是会很令人头疼。不知道这是不是产品经理的一个体现在具体的或者一般的行为中的性格特征，我发现对于那些信息量很大的文件，如果标题是疑问句而不是陈述句的话，写起来会更容易一些。举个例子，如果将文章中“第四季度的财务表现”这一节改成“你的产品在第四季度的财务表现怎么样？”你会觉得答案组织起来容易得多。

知道该在什么时间做事



图5-1 确定要完成的最紧急和最重要的任务的一个快速分类工具

图片由乔克·布苏蒂尔提供

不是所有的任务都生来平等。有些任务比其他的更紧急，而有些任

务肯定比另一些更重要。事情一多起来，可能很容易就忘记是否把时间用在了最紧急和最重要的任务上，因此，用一个类似于上页的图（见图5-1）迅速地勾勒出你现有的任务可能很有帮助。（提示：首先做右上方的任务。）

有时，在开始新的任务之前暂停一下是有益处的。法学和金融学教授弗兰克·帕特诺伊在他的《等待：延迟的艺术与科学》一书中描述了专业运动员学着尽可能延迟到最后一刻才射击，因为即使在这甚至短短几毫秒的时间里获得的额外信息也会让后来者比先行动的人多具备一点儿优势。当你决定是否行动的时候，多花一点儿时间，一分钟，或者几天——如果你有这么多富余时间的话——来吸收更多的信息，这最终会提高你决策的质量。你一定会惊讶于会有那么多紧急的情况发生，且每一个参与的人都确信产品经理需要负责并迅速行动，然而，仅仅过了几个小时，在知道了更多信息之后，问题会自我解决。要避免膝跳反射般地做决定。

用截止日期来激励自己

在《经济学人》1995年的一篇尖锐的文章里，英国海军历史学家C·诺思科特·帕金森介绍了后来为人熟知的帕金森定律。该定律指出：“工作会放大，会填满用来完成它的时间。”这就意味着假如你给自己几个小时去做某事，你就会用这么多时间。然而，如果你面临更多的时间压力，仅有一个小时来完成它，那么你仍然很可能会及时地完成任务。如果你曾经发现自己把任务一直拖到了最后一刻，（谁没有过呢？）终于完成了，然后就在想，为什么几个星期之前不能像这样高效地做完呢？你就会明白这个现象。如果你和我一样，需要靠逼近的截止日期来自我激励，那就主动出击，利用它来为你服务。你也许发现仅仅在日历上做标记还不够有效（我经常忽视它们），那就更进一步，跟别人保证你会把工作做好。如今你做出了承诺，你可不愿意让人失望，不是吗？

分解复杂任务

有时候一个产品经理要做的事情太多了，往往不知道从哪儿入手。但你知道古希腊的哲学家们也要与同样的难题做斗争吗？一个典型的复

杂的产品管理活动是计划发布一款新产品。一旦你开始考虑其所涉及的事情，就会意识到有那么多的事情要做，而且在每一项任务开始之前都有一个先导性的活动。不知不觉，你就会变得气喘吁吁，甚至无法开始工作。奇怪的是，这非常像一个叫作芝诺的哲学家在一个悖论中探索的难题。

哲学家芝诺生活在公元前5世纪，与更有名的好问问题的苏格拉底是同时代的人，芝诺更为年长一些。他因提出了很多悖论和智力题而闻名于世，其中最吸引人的一个被称为二分法悖论，与一个叫阿塔兰忒的赛跑选手有关。芝诺详细说道，为了完成一场赛跑，阿塔兰忒必须首先到达整个路程的中间点，而为了到达那里，她必须首先到达中间点的中间点（ $1/4$ 的路程），而在那之前，她必须先跑到那儿的一半路程（ $1/8$ ），依此类推，要跑过无限数量的中间点。这就意味着她有无限的距离要跑完，所以问题是，她究竟能不能到达终点？芝诺试图反驳无限的分割等同于无限的长度这个论点，而这个悖论让他能很容易完成这一点，因为显然阿塔兰忒，或者任何赛跑选手，都可以跑完比赛。举这个例子是因为，在起跑线上的阿塔兰忒想象整段赛跑路程是由无限的细小的距离组成的，这一形象很像我们通常觉得要被大量的工作压垮的感觉。当我们陷入细节之中的时候，往往会觉得一项任务变得越来越复杂。

感谢阿塔兰忒，也感谢我们自己，常识获胜了：一个赛跑选手显然能够开始并跑完比赛；我们也显然能够将产品发布到市场上去。应对这一不堪重负的感觉的窍门是将庞大的或复杂的任务（比如产品发布）分解成更小的、容易消化的任务。然后你就可以将任务按照领域分组：销售、市场、公关、财务等等。下一步就是把你（或者其他）需要完成的任务按时间分类，分成现在、下周或者更晚些时候要完成的。这样就创建了一个更容易掌握的任务清单。然后，你可以每天花几分钟的时间浏览这个清单，查一下你当天需要做什么，其他的则忽略不看。在每周开始的时候，养成一个习惯，查看一下任务是需要现在完成，还是下周完成，还是再晚些也可以。这个办法可以帮你只关注一小部分立即需要完成的任务，而不是为剩下的一大堆任务烦恼。不知不觉间，你就要完成赛跑了。

学习应对认知限度之外的紧急状况

无论飞机的驾驶舱有多么复杂，驾驶飞机实际上并不需要任何超人的技能或者高超的机械操控水平。一架普通的飞机自然会笔直且平稳地飞行，除非你强迫它去做别的动作。（不过在另一方面，对于直升机而言，飞行员在不断地与飞机进行着持久的谈判，来说服这家伙别一头扎到地面上去。）因此，学习驾驶飞机真的是一个改进自我组织能力和时间管理技能的练习。

你也许记得前面提到的，我在英国皇家空军接受的飞行训练的节奏非常紧张：每当我们在地面学到一项技术，就会立刻被要求在空中演示出来。而如果你搞砸的次数太多，那他们就会终止对你的培训。有时让情况更加刺激的是，就像电影《粉红豹》里，卡托从壁橱里一下子跳出来吓唬糊涂侦探克鲁索那样，我的教练会出其不意地扔给我一个模拟的紧急情况，从不便（电台失灵）到完全棘手（引擎失灵）的各种情况都有。当我的经验变得更丰富的时候，他会把好几个紧急情况组合在一起，考验我处理轻重缓急的能力。

此时，我当然不期望能一下子记住教练从第一天起教给我的所有内容——我的脑子会着火的。反而，随着时间的推移，这些训练项目让我逐渐建立起技能，就像堆积木块那样。一开始，我的重点是记住地面上的所有外部检查，不用拿参考卡来提醒自己。然后我学着执行起飞和降落。不久之后我担负起接听教练无线电呼叫的职责等。学习的关键在于重复新的技能，目的是记住它们，然后在这基础之上建立更多的技能。令人鼓舞的消息是，随着时间推移，通过这种方式练习技能，并且在头脑中迅速地加以巩固，你实际上学会了如何学得更快。

有好几次，执行所有例行的飞行任务，再加上学习新的技能，往往彻底地让我吃不消，我仅能用认知崩溃来形容我的经历——就像苹果那个臭名昭著的旋转等待光标（Spinning Beach Ball of Death）。如果你没有见过它，我给你描述一下：它是一个彩虹色的形似风车的图标，是 Mac OSX（苹果Mac系列产品预装系统）系统特有的，出现在屏幕上表示一个应用程序没有响应。也被称为大理石末日图标（Marble of doom）。在那个时候，一切都是徒劳。我最多只能继续保持飞一条直线。我不知道自己在哪儿，忘记了所有例行的飞机安全状况检查，漏掉了无线电呼叫，而且把我们试图学习的技能彻底搞砸了。在这些情况下，我经常发觉自己呆呆地望着驾驶舱外面环绕在周围的漂亮而松软的云朵，陷入了白日梦里。那是一种奇妙的眩晕感，让人既冷静又有点儿

恐慌。

这种超负荷的经历是我训练的一部分。教练故意把我推向我的认知限度以外，以便能教给我如何从不堪重负中恢复过来的技能。因为有时候，我需要独立地完成飞行任务，那么能让我恢复正常只有我自己。通过练习，我的应对能力增强了，这意味着你当然也能做到。

同时执行多任务是自欺欺人

那么你如何学习从不堪重负的感觉中恢复过来呢？要做到这一点，有必要了解一下我们是如何学习技能的，以及我们的注意力是如何工作的。

你可能已经很熟悉丹尼尔·卡尼曼在《思考，快与慢》中介绍的两种决策系统了：一是快速的、直觉的系统，二是慢速的、分析的系统。快速系统能迅速地做出反应，但有时会妄下定论，比如花园里隐藏在树叶下面的一大片胡椒，被我们误认为是一只大蜘蛛，不禁吓了一跳。

（咦，只有我被吓到了吗？）当我们的快速系统仓促地做决定的时候，慢速系统将逻辑和推理带了进来，但只在需要的时候才起作用，比如说如果我让你数一下这一页有多少个逗号，它就会起作用了。而你可能不熟悉神经网络系统专家斯图尔特·德雷福斯（Stuart Dreyfus）的著作，他在这个想法的基础上，暗示还有一个更进一层的决策系统，做起决策来更加迅速。这个系统提供了专家般的直觉——我们有时候把它看作当我们掌握一项技能时获得的“肌肉记忆”。一个像露西·麦克莱恩那样经验丰富的单板滑雪爱好者运用肌肉记忆，不用再考虑要如何大角度地转弯滑下斜坡，而仅仅转弯就行了；一个熟练的音乐家运用肌肉记忆，不用再考虑要如何演奏乐器，而仅仅演奏就行了。总而言之，我们的肌肉记忆只是单纯地行动，快速系统做出反应，而慢速系统则不紧不慢地推算出答案。

当我们学习一个崭新的技能时，首先必须努力地进行思考。我们必须运用慢速系统来弄清楚如何第一次完成这项任务，甚至仅仅明确需要使用哪些肌肉，按照什么顺序，按照什么样的组合才能达到预期效果。打个比方，如果你通常用右手来打网球，那么换成左手试试。一开始打

的时候会非常困难，就像你完全是个新手一样。你手臂的肌肉以及手眼之间的动作协调没有经过训练，打起来很别扭，所以如果拍子能打到除了空气以外的任何东西就很幸运了。你会紧皱眉头，花很多精力来试图打中球——你将主要使用慢速分析系统。然而，过了一会儿，有趣的事情开始发生，你的大脑会意识到你正在试图做的事情是熟悉的。用左手挥动网球拍打球，实际上与用右手打球十分类似，因此如果你停止思考，也有可能凭直觉干净利落地打中球，只不过力度稍微弱一些。会这样是因为无须思考，你的快速反应系统能够运用直觉来帮助你打中球。最终当技能被牢固掌握时，你就能轻轻松松地在左右手之间转换球拍了。

随着你对完成一项任务变得熟练，它所要求的精力也会减少。有关大脑的研究显示，随着技能的增加，与某一动作相联系的活动模式也在变化，涉及的大脑区域也在减少。天才也是如此。

那么需要多久才能掌握一项技能呢？马尔科姆·格拉德威尔在他的《异类》（Outliers）一书中普及了一个（有点儿武断的）规则，即通常需要1万个小时——或者每周20个小时，坚持10年——才能不仅仅熟练地完成一个认知能力要求很高的任务，还会成为专家。需要这么长的时间是有原因的：熟能生巧。或者说，熟能生髓磷脂。当我们执行一项任务时，某一模式的电信号就会沿着一系列的神经细胞传导，从一个神经元到另一个，直到该信号到达目的地。巧妙的是，如果我们重复地执行相同的任务，那么细胞外面附着的髓磷脂就会加厚，这是一种脂肪物质，能够加速电信号在神经元之间的传输。这就意味着，你练习用左手握拍击球的次数越多，信号在大脑与左手之间的传递就越快越强。

在飞行训练中，我通过不断重复而学到的每一个新技能，都会逐渐从我的慢速思维系统中转移，通过快速反应系统，最终进入我的肌肉记忆，此时我的神经通路已经积累了一层厚厚的、光滑的髓磷脂。这可以增加电信号的强度和速度，同时减少每个任务各自的认知负荷，从而让我能同时执行更多的任务。我偶尔经历认知崩溃，是因为我正在使用的新旧飞行技能的组合还没有从我的慢速思维系统中转移出来。在压力下，我实际上绞尽了脑汁——执行所有这些任务所需要的认知负荷超出了我的能力范围——因此我的大脑会在短时间内自行关闭，冷静一下。但是凭借不断地练习新学到的技能，我就能减少整体的认知负荷，并且继续构建新技能，而不会总是在同一个地方不堪重负。

同样的道理，如果你发觉自己正处在不堪重负的境地，一旦你有机会冷静下来，你需要评估一下哪些任务你觉得最困难，试着不要同时做它们。这样做可以让它们从你的慢速思维系统转移到快速思维系统，从而减少认知负荷。如果这些任务的其中一项是分析活动，总是必须通过慢速思维系统，那就确保你空出精力，不要试图在同一时间做其他认知能力要求很高的任务。你需要了解自己的极限在哪里，但也要清楚重复练习会让你有能力更好地利用你的认知能力——你会真正惊奇自己通过练习变得多么高效。

还有必要记住一点，我们的大脑实际上并不擅长同时处理多项任务。那些声称自己凭借同时执行多项任务变得更高效的人是自欺欺人。已经有研究表明，我们的大脑最多能处理两项并发任务，方法是将它们拆分到两个大脑前庭来处理。尝试同时做第三项任务则会有更大的概率出错。

下面有几个例子：

在2009年的一项研究中，斯坦福的研究员克利夫特·纳斯邀请262名大学生挑战多任务间切换、过滤不相关信息，以及使用工作记忆的任务。纳斯和他的同事本以为经常同时处理多项任务的人会比每次只完成一项任务的人表现得更好，至少在某些活动上是如此。结果他们发现情况完全相反：长期同时处理多项任务的人在全部的三项任务中表现得都很糟糕。最可怕的是：这些实验中实际上只有一项涉及同时处理多项任务的情况，这让纳斯明白，即使面对一项单一的活动，经常同时处理多项任务的人使用大脑的效率也会更低。

尽管那些同时处理多项任务的人自己可能感觉做了更多的事，但现实可能大相径庭。密歇根大学曾有一项研究，要求参与者同时写报告和查电子邮件，结果他们比先后完成这两项任务的人多花了1.5倍的时间。

我们更熟练于一项接一项地完成多个任务。我自己的经历就证实了这一点。即便在飞行的时候，我也只能同时做两件事情：操控飞机，以及另外一项任务——检查仪表、接听无线电呼叫，或者其他的事情。我

所接受的飞行流程的训练，实际上是高效地执行一组按顺序排列——而不是同时进行——的活动。

避免过度分心

试问还有人尚未对接收信息上瘾吗？如今我们的生活不断地受到各种小刺激的骚扰，被这些小刺激攫取我们的注意力。无论是手机响起悦耳的铃声，宣布收到一条新短信，还是看到电脑显示收到一封新邮件，或是咖啡机上闪烁的LED（发光二极管）字幕显示新鲜的浓香四溢的咖啡正在制作中，它们都吸引了你的注意力，即便只有一两秒钟。

每一个攫取注意力的小线索都触发我们的大脑释放一次去甲肾上腺素，这反过来会导致我们的知觉和思维变得更加警觉敏锐，为接下来会发生的事情做好准备。我们会突然产生一小股令人愉悦的兴奋和预感

（就其本身而言是一个小小的回报），再加上阅读新短信或电子邮件或者喝鲜煮咖啡的喜悦，使得整个体验令人上瘾。在2011年发表的一篇关于我们的信息习惯的研究中，马丁·希伯特（Martin Hilbert）博士确定人们在2007年处理的信息量是1986年的5倍之多，令人震惊，而这是数字革命和社交媒体兴起的结果。不知不觉间，多年来我们对程度越来越高的刺激变得习惯了，比起以前，如今我们能在更高程度的感官刺激下保持正常。好的一面是我们的大脑足够灵活，能适应这个变化的节奏，还有能力继续适应下去。然而，也必须考虑到这对我们的注意力的影响。随着我们对感官刺激的渴望度上升，适应这一技术——社交媒体、移动设备或者更为侵入式的互动广告——能非常有效地攫取我们的注意力。

随着感官刺激程度上升的是一种心理现象，被称为害怕错过。我们中有些人假如没能读到一条生动的流言，没能看到下一封邮件上歇斯底里的猫的视频，或者推特商店里的新玩意，就会有不同程度的焦虑。精神病学家约翰·格罗霍尔（John Grohol）、在线行为专家兼心理中心（PsychCentral）博客的作者机智地评论道：

通过推特的数据流和Foursquare（一家基于用户地理位置信息的手机服务网站）的登记，通过脸谱网和领英的更新，我们与他人联系得如此紧密，我们不可能再孤身一人了。而我们是如此强烈地

害怕错过（FOMO）——某些更加有趣的事、一个一时兴起的社交聚会，以至于甚至当我们决定下线关机时，仍会再一次联网查看，只是图个心安。

尽管我们新近获得了比以前处理更多倍信息的能力，但是也比以前更容易分心。对我们注意力的争夺越来越多，而我们长时间集中注意力的能力明显不足，因此，掌握时间管理技能对每一个人都更为重要，而不仅仅对产品经理如此。

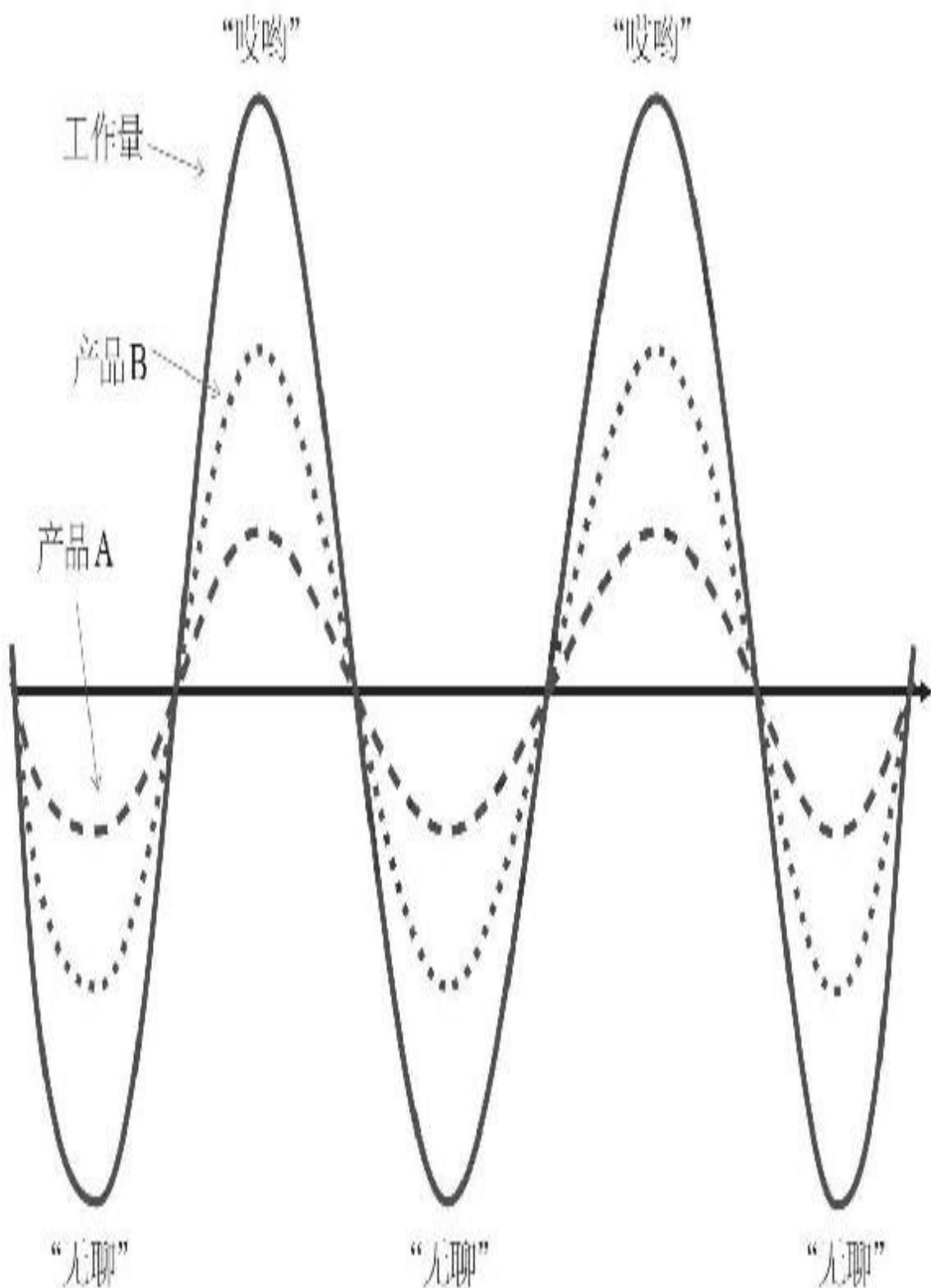


图5-2 无论你如何做计划，产品的工作量似乎总会叠加

图由乔克·布苏蒂尔提供

产品经理的工作量强度趋向于周期性，有时这些周期会叠加。当你忙碌的时候，分心会严重削弱你完成任务的能力。然而似乎每个人都想得到产品经理的关注。我不知道这是由于我们天然的魅力，还是只因为我们乐于助人的性格，而且碰巧几乎了解有关产品的全部信息（很遗憾，于我而言可能只是后者）。要知道人们会很快明白，得到有关产品问题答案的最快方法就是问产品经理。这往往是个好事——有人向你请教问题，比起自己瞎猜，或者从别人那里得到不良信息总要好得多。但是如果你正试图集中精力完成一项需要你高度集中注意力的任务，那么此类问题，无论是亲自来问，还是通过电话、电子邮件，还是短信询问，都会严重使你分心。每一个问题都会导致你丢失思路，而通常需要好几分钟才能找回状态。倘若每个小时都有几次这样的干扰，那么很容易就能看出这个问题有多严重了。

要更聪明地、而非更卖命地工作

为了避免溺死在这一堆令人分心的事务里，找到某个顶部空间来集中精力，在有限的工作时间里获得更多的进展，我想与你分享几个我用过的技巧和方法。

关闭通知

当你面临一个截止日期，需要保持对手边工作的注意力，你绝对要关闭电子邮件和短信通知。如果你不这么做的话，就会发现几乎没有办法抵抗查看它们的欲望，尤其是当通知的内容吸引人的时候更是如此。而打破查看通知的习惯的唯一方法就是除掉线索。同样，把所有的电话都转移到语音信箱，关掉你的智能手机（它们确实有“关机”的按钮，我查过）或者把它扔进你的办公桌抽屉里，让你看不见也听不到。如果处于某个原因你做不到这一点，那就把声音调小（或者，理想的情况是关掉）。对于座机，拔掉插头。我是认真的。绝大部分的电话都不是有关什么要紧的事情。如果事情真那么紧急，打电话的人会直接找别人去帮忙的，通常是他们大概一开始就应该联系的人——你没有必要插手公司的每一个产品的讨论。然而，如果你在关键的时刻，在你清楚自己可能被迫切需要的时刻，比如产品发布的那天，拔掉电话插头，那就不明智了。

待在别处

如果上面的技巧你用得太频繁，你的同事们将学会直接到办公桌前找你。他们会排起队来，而赶上截止日期的任何希望又将落空。这时候施展你的第二个技巧——待在别处——就至关重要了。且不说景色的可喜变化有积极的影响，在办公室一个不同的地方工作，或者在家办公会使别人过来打扰你变得更加困难。我也发现这是一个更好地了解其他部门的人的好机会，反过来让之后寻求帮助变得更加容易。不用说，你不可能总是躲着，但时不时地躲一下会给你带来必要的自主空间，避免负荷过多，并让你集中精力执行最重要的任务。

把令人分心的事情记下来

如果你像我一样，一有干扰就会使你从主要任务中分心去考虑别的更有意思的事情，那就在你的办公桌上随时放一本笔记本，每次有什么事使你从手边的工作中走神了，就把它写下来以后考虑。这可以大大减少你的认知负荷。同样，当有人走到你办公桌前要求你做什么事情，即便很快就能完成，也一定要把它记下来，要清楚你首先需要完成正在执行的任务。你或许有时候不得不坚持立场，因为有些人会执意要求你立即做他们所要求的事情。

（重新）控制你的日程表

在有些公司，每个人的在线日历都是人人可进的免费场所（至少，不是高层管理人员的人都是如此）。每个人都有权限浏览、创建和编辑别人的日子项目。这就导致你任由别人摆布，受邀参加无数没有意义的会议。调整一下你的在线日历的设置，通常就能控制哪些人有权限预订你的时间参加会议，以及人们能看到你的日程表的多少细节。坦率地说，一般我只希望人们知道我是忙还是闲。其他的一切就是需要知道的人才能知道。做这样的变更意味着，你可以开始在日历上标记出不受打扰的时间段来完成自己的任务。

处理电子邮件遵循4个D原则

产品经理特别爱解决难题和回答问题。电子邮件给了我们一份两者都包含的诱人清单，这也是我们认为电子邮件如此令人难以抽身的另一

个原因。重新控制电子邮件的窍门是浏览一遍，然后遵循4个D的原则：删除（Delete）、推迟（Defer）、授权（Delegate）和做（Do）。

从删除到做，每一个种类的电子邮件比例通常都会减少，大致对应了下页图（见图5-3）中半圆的尺寸。这就使得你需要立即回复的电子邮件数量变得非常少。

你应当在日程表上安排固定的时间段来执行那些不变的工作，比如阅读和回复电子邮件，免得这些任务经常来干扰你。之后的关键就是要有足够的自律能力，来确保你用这段事先安排的时间来完成每个具体的任务，并且不占用更多的时间。开始做起来可能比较困难，但是几天之后你就会发现自律变得容易了。这一技巧的额外好处是可以训练他人了解并尊重你的惯例。



图5-3 电子邮件的4个D原则

图由乔克·布苏蒂尔提供

每周有一天“不开会”

一整天不出席任何会议也许听起来不可能，但是这样想一下：当你休假的时候，是不必出席任何会议的，而公司业务没了你照样运转，所以这显然不是不可能的。如果你真的无法推掉所有这些会议，那就在你的日程表里放上几个假的假期，然后到别处去。把你正在做的事情告诉你的经理是一个好办法，但要使她放心，这么做可以让你做更多的事。然后你就能安静地集中精力工作了。

在正常工作时间内工作

时间管理其中有一项，是要给你的同事关于做事需要多久的一个合理的预期。即使你有崇高的职业道德，不管自己需不需要，都早出晚归地多做1到7个小时，或者周末加班，这是作弊的行为（还会适得其反）。不仅累倒了自己，没有时间独处和陪伴亲人朋友，而且还给你的同事树立了一个不切实际的高期望，认为你每周都应当能够完成那么多的工作。假如你不再加班了，猜猜看会如何？给人的印象就是你开始不那么努力地工作了。因此，为了避免这一点，你应当在正常的工作时间内工作。如果在这段时间里你做不完所有的事，每个人（包括你自己）都会认识到需要更多的时间。

停止做事

要想一眼找到一个产品经理，最容易的办法就是寻找一个面露疲惫的人，手上拿着一份长长的任务清单，眼里流露出坚定而有点儿癫狂的神色。尽管我认为我们这类人通常享受忙忙碌碌的感觉，但也经常发现在和同事喝酒的时候，我们（包括我自己）也会乐于抱怨有那么多的事情要做，工作没完没了。这通常是第二个话题，紧跟在“那些销售人员真是气死人了”这个必谈的话题之后。

我的任务清单通常分成下面的三大类任务：

1. 我必须现在做的事，理想的话昨天就应该做的
2. 我需要做的常规的事

3. 如果时间允许，我乐意愿试着做一下的其他事

因为我们产品经理通常属于积极主动、勤奋努力的一类人，所以如果时间允许的话，总是有一堆属于第三类的列在愿望清单上的事我们乐意去做。所以从某些方面讲，我们的任务清单那么长不怪别人，只能怪我们自己。假如你的任务清单长得让你喘不过气来，那就考虑一下哪些任务是你真正需要做的。

对付这一点有一个办法（希望能得到你的经理的支持），就是停止做一些始终存在的常规任务，为期一个月，看看有没有人注意到。这种任务可能包括你一直努力编辑的业绩报告，每个月（或者每周）发给高层管理人员。如果没有人注意到，那就往往意味着这些任务没有必要再做，你可以把它们都丢掉了。这会将你解放出来，处理更多你列在愿望清单上的任务。

克服拖延症

你能阅读这本书就是一个小小的奇迹。

拖延是个人时间管理的一个最常见的，也最有害的问题。于我而言，我拖延的一个通常方式是找出其他各种各样的，并非真正紧迫的事来做。这些任务往往有用，但不见得紧急，重要性当然比起我应做的事情低得多。然而，对这些活动从哪儿开始，怎么做，以及完成后是什么样，我都很清楚。几天前，我在描述自己是怎样最终抽出时间来把一堆东西——我已经心甘情愿地让这些东西堆了几个月，落满了灰尘——运到附近的回收站的时候，爱妻提醒了我，我才开始写这本书。而替代的活动和它的完成都具有确定性，让人安心，像一个安全毯，还给人一种完成了某些隐隐约约很有用的事情的感觉。这本质上是一种错位的补偿：“我也许没有做我今天应当做的事，但是取而代之我做了其他的这一切。那肯定是有价值的，对吧？”

好消息是，我们大部分人能意识到自己是从什么时候开始拖延的。我明白我总会意识到有某件重要的事情需要做，也意识到了我在纵容自己分心。这就让我们完全可以训练自己打破这一惯例。我运用了几个简

单的技巧。首先是始终值得一提的常用方法，即列出有关最重要的事的书面清单，并按照紧急程度来先后完成。我的第二个或许更有效的技巧是，赶在拖延症出击之前，先发制人，除掉使人分心的来源。我在本章早些部分介绍了很多相关的方法。只要遵循这些策略，你会发现随着时间的推移，你会变得不那么想拖延了。保护自己不受干扰，卸下认知负荷，都真正能让你感到精力满满，能够应对更大的任务。

关键是要认识到什么会触发你的拖延倾向。对我来说，通常是因为一项艰巨而重要的任务而产生的不适和焦虑的感觉。我采取的有效应对方式是，将我头脑中不确定的、开放式的活动变得更加确定，将开始和结束也定义得更加明确。对此特别有用的技巧是，将一个庞大、复杂而且不确定的项目分成许多小的、简单且更容易描述的任务。正如先前提到的，越来越流行的敏捷开发流程就是基于这个技巧而建立的：它将庞大而复杂的产品需求（称为“史诗”）分解成更小的、易于攻克的部分（称为“用户故事”）。这么做不仅易于追踪进展，连续性更强，因而不会在将近结束的时候突然出现大的难题，而且使项目开发的工作整体上不那么令人生畏了。与其试着调研，预先定义整个产品并花几年的时间开发出来（在此期间市场的需求不断变化），却只能在发布的时候看着它失败，因为它不再能解决市场难题了，不如将新信息考虑在内，在行进中修正路线，敏捷开发团队正是这样做的。如果你对此不熟悉，那你一定会想加以了解。而且你可以很容易地将同样的理念融入自己的工作方式。你会发现，如果将复杂的任务分解成更好掌控、容易消化的小块，你就不会像起初那样担心如何才能完成工作了，而且也会感觉事情的进展中的不确定性变少了。此外，通过这种方法工作，每当一小块任务完成了，你就会体验一种油然而生的成就感。随着时间过去，可以利用这种令人上瘾的方法来提升工作效率。

使人不堪重负的项目总会来临；不论你当了多久的产品经理，这一点儿都不会变。杂乱无章也是产品管理不可避免的一部分，没有哪个管理流程能够彻底将其扫除。但是，通过运用这些简单的技巧，集中你的注意力，并加强对时间的掌控，无论出现什么突发状况，你都能应对自如。

需要记住的要点

细心管理时间

- 你需要将注意力划分给眼前的关注点和即将来临的事情。
- 通过练习，即便是最乱无章法的人也能学会自我组织。
- 每个人最终都会用尽脑力。通过练习不熟悉的任务来降低认知负荷，以避免不堪重负。
- 管理使人分心的来源是获取更高效的工作方式的关键。
- 考虑一下你清单上的任务是不是紧急且重要的。
- 花时间吸收更多的信息能提高你决策的质量；要避免膝跳反射般地做决定。
- 截止日期有助于激励你完成重要的任务。向某人保证你将会做好准备工作，然后别让他们失望。
- 使复杂的任务变得更容易掌控，可以将其分解成更小的部分，并明确是你还是别人最适合做这项任务。

结语

取一支笔和一张纸。你现在认为对于一个产品经理而言，什么是成功呢？写下第一个进入你脑海的想法。好的，等你写完我再接着说。

你写下了什么呢？

许多产品经理会写道，“成功是我的产品击中了目标市场”，这是一个合理的开头。但仅仅通过产品是否成功来评价产品经理，这公平吗？还有什么别的方法能用以评价你工作做得怎么样呢？鉴于每个人的动机不同，你也许为了让自己满足而想知道这一点，想在下一次薪资考核时给老板拿出证据，或者为下一份工作在简历上增添亮点。正如我们所探讨的，在你的职业生涯中，有些事情你可以直接控制，有些你不能，还有些你可以施加影响。因为产品管理大部分是一个施加影响力的角色（我们是通才，依靠专家让产品取得成功），而许多公司用来评估产品经理的传统关键绩效指标（KPI）往往仅仅关注产品，而不是人的绩效。然而，有些其他的方式能更好地衡量你到底有多成功。

你可以认为评价产品经理出色表现的合理指标是产品的业绩表现是否出色，以及用户满意度如何。而以产品为代表实施评价的问题是，产品经理与这两种衡量方式往往都隔着一步之遥。让我来解释一下为什么。我们并不卖产品。好吧，我们有时候这么做，但那并不是日常工作。假设用户满意度主要来自出色的产品设计，那么同样我们并不（也没有打算）负责设计产品，只是指出问题所在，让设计师去创造性地加以解决。我们又一次没能直接影响用户满意度。即使我们高标准地履行了产品管理的每一个方面的职责，也必定无法保证参与项目的每个人都能如此。因此我们需要其他的方式来评价我们的工作表现。

通过征询你经常接触的人对你工作表现的反馈来作为评价手段是一个方法——就像卡车背后“我开车开得怎么样？”的标志。对于开发团队，你可以问：我的要求是不是很容易理解？对于市场营销团队：我把即将到来的产品发布所需要的东西解释得清楚吗？对于销售团队：这个月我给你贡献多少额外的佣金？或许你能看出我问题的思路。而这就像

是一个短短的前奏，不久我们就会打着有机会赢取一部iPad的幌子，来收买每一个与我们对话的人，让他们完成一个小调查，表示对我们的对话内容有多满意。我看不出长此以往这个办法会有什么效果；你能看出来吗？还有一个所谓的360度绩效评估的趋势，本质上就是采取了这个方法。这样的评估显然有缺陷，因为它依靠的是人们给出完全客观的反馈，而不是借此机会要么为狐朋酒友帮个忙，要么为某些过去受到的怠慢进行报复。公司的绩效评估从什么时候起变成了人气大比拼？那么，让我们尝试一个不同的方法来衡量我们的成功，那就是评估我们能直接控制的活动的成果，比如我们早期详细探讨的市场调查、路线图规划、产品发布以及产品下线等活动。

产品经理承担许多不同的任务，既有长期也有短期的目标，但是我们所关注的是质量，而不一定是数量。假设我们一开始就执行了正确的任务，如果我们能很好地将其完成（而且客观的衡量表明我们也确实如此），那么产品的成功就是自然而然的结果。

不当产品经理的原因

就像甩臀舞和自拍一样，产品管理这个词最近也经历了一些转变，从一个除了直接从业人员以外几乎很少有人了解、为数不多的企业里设立的职业，变成除了直接从业人员以外几乎很少有人了解，但需求量大大增加的职业。我并不是抱怨这个态度变化的本身，而是不满与之相伴地出现了大量的碰巧用了几次产品，就自以为能够成为产品经理的人。

“我想创造最好的产品。”

有些人想成为产品经理，因为他们想开发最好的产品。对于这些人，我赞扬你的崇高使命，但你肯定会把自己逼上绝路。因为几乎没有完全令人满意的产品。除了我用替兄弟装修公寓时赚到的钱在1996年便宜购买的高保真放大器以外（一款DRA-275RD型号天龙^[1]，你一定听说过。我从来没有哪一次把调音钮拨过1/3不震破耳膜的），我的最佳产品清单上就几乎没有出现其他产品。其他一切产品都有这样或那样的平庸之处。

求职面试往往特别让人生气。在翻阅了针对产品经理候选人设计的巧妙问题的厚厚的书以后，招聘人员往往会说：“给我讲讲你要怎样改善我们的产品。”而我不得不压抑着冲动，想告诉他们，我改善他们产品的方法就是端起猎枪顶着它的后背，砰地一下解除它的痛苦；把它替换成人们真正想要用的东西，而不是被迫去用，只因为没有其他可用的替代产品，或者换起来太贵太麻烦。（有一段时间我没有得到很多工作机会。）

所以不要因为你期待能负责创造世上最棒、最受欢迎的产品，就要成为一名产品经理。或许在行星排成一行的某个时刻，你会有机会气定神闲地这么做，但是大部分情况下，你会接手一个存在缺陷而又平庸无奇的产品，而所在的公司又不愿意被人说其“孩子丑”。好的一面是，当用户每晚都举着点燃的火把在你办公室外面示威时，至少你能理解和同情他们。

“我想控制产品策略。”

有些人进入产品管理领域是想寻求权力。他们认为自己可以信步而来，就如何让产品销售翻两番发表神奇的权威性意见。突然之间，一切都变得美妙了，会有某种彩队游行，还可能有蛋糕。而令人苦恼的是，事情根本不是你想象的那么简单。在你头脑中完美的产品策略在现实中几乎不会按照同样的脚本上演——尤其是当其他人参与进来的时候。

你独揽大权的想法美中不足的是，一个产品经理很少有真正的权力。即使有其他的产品经理、业务分析员，或者甚至开发人员由你负责管理，假如没有了你的干预，公司里所有其他的人也都会很乐意继续维持现状，谢谢。你作为产品经理的效力有多大，就看你影响和说服别人遵循你计划的能力有多大。想不被质疑地掌管一切，而且不需要说服别人用不同的方式做事，如果你是因为这个才想成为产品经理的话，那么现在就是你重新评估职业道路的时候。你要不要考虑当个高管试试？

进一步考虑

如果你怀有某种不切实际的幻想，幻想你从事产品管理的职业会成为你父母在咖啡厅、牌桌和酒场上在朋友面前吹嘘的资本，那请明白一点，你的父母永远也无法理解你所从事的职业。对他们而言，你总是在

做跟计算机有关的事情。每次回家探亲的时候，你仍不得不修理他们的电脑、无线网络、打印机、相机，以及任何其他他们生了孩子以后问世的电子产品，这不禁让你想改行当个律师、医生、牧师，或者轻松的娱乐游戏节目主持人。

你还在？好的。

如果你正在考虑从事产品管理，而且这一切都没有让你气馁，好样的！你可能足够顽强（或者说是顽固），能应对这样的日子：每迈出一步就紧跟着后退两步，而且令人沮丧的是高层管理人员还会使你经过仔细调研制订过的产品策略脱离轨道，取而代之的是某个他们早晨洗澡时的突发奇想。这些都是横在你面前的赫拉克勒斯（古希腊神话中的大力神）式的艰巨任务，你必须拼出一条血路，才能获得和享受那些短暂而又闪亮的、令人欢欣鼓舞的产品成功的瞬间。没有什么别的经历能与之相比，我也不能通过其他任何方式来获得这种经历。

走进产品管理

人们问我最多的一个问题是，他们怎么做才能成为一个产品经理。所以我在下面给出一些实例。我发现从产品市场推广到产品管理的跨越中，掌握变更职位名称的时机比较微妙，而更加微妙的是你为了获得某一新领域的第一份工作，发觉自己因为工作经验问题而陷入了先有鸡还是先有蛋的谜题。此外，你也许在现在的公司里无法自由地转换职位，那可能意味着你需要到别处去寻求经验。一个获取经验的好办法是实习。另一个是找一个跳板式的工作，有很多特别好的途径。下面列出了所有你可以积累经验的职位，仅作为大概的指南，绝不仅限于这个清单，这些职位分属于我在第一章里介绍的三环里：

- 用户体验：产品市场推广、市场分析、竞争性分析、技术支持、可用性测试员、用户交互、视觉或用户体验设计师
- 商业：商业观察或者商业情报分析员、客户经理、客户服务和业务拓展等职位
- 技术：技术支持、业务分析、需求工程师、网络设计或开

发、项目经理、开发或工程师、运营人员

在这三大领域的每一个领域中采用渐进的方式积累经验有额外的好处。记住，你在这个阶段并不能真正确定自己适不适合从事产品管理，因此，与其一头扎入水中，挣扎着把头露出水面，不如把脚趾伸进去试试，看看自己喜不喜欢，这样会好受得多。随着时间的推移，慢慢地增长技能，这样在你首次担任产品经理，需要发挥技能的时候，这些技能已变成了你的第二天性。我在大学毕业后花了6年时间才找到第一份产品经理的工作，我将这期间的一部分时间花在了对产品经理的探索上。

我的第一份产品经理的工作是在铁山公司，该公司出名的不是软件，而是数据的物理存储——不夸张地说，其几千个仓库中仅一个就能存储数百万箱文件。公司的前身是铁山原子存储公司，是由一个名叫赫尔曼·克瑙斯特（Herman Knaust）的人创建的，他清楚在他废旧的铁矿山里存储公司的文件比种蘑菇更能赚钱。（倘若核大战末日到来，当所有人都化成灰烬的时候，这个国家储存量最大的一批合同、发票和会议记录都会被完好无损地保存下来，也是件令人欣慰的事吧。）在面试的时候，我被要求就什么是产品经理做一个报告。很快就可以看出产品管理对于该公司和我都是一个全新的学科。鉴于自那时起大家都意识到这一学科有了长足的发展，我觉得花上三到四年的时间积累技能做好准备是明智的——如果你一开始就拥有更加相关的学位，而不是像我有古典学学位那样，你花的时间可能会更短。

你会注意到，更有朝气的、更小的公司和创业公司对于产品管理更加熟悉，因此在这些公司你能找到许多有关这一职位的招聘广告。在一个创业公司担任产品经理要比普通情况下负担更重。想想公司创始人那如过山车一般剧烈变化的情绪吧，想想他们在多么漫长的日子里，拿着微薄的薪水多么辛苦地工作才达到今天这个程度。想想他们花了多少时间创造出产品，培养它，处理它的故障，把它变成一门可行的生意。想想有关这个产品未来的所有的梦想、分歧与决定，对它变成下一个大热门所抱有的全部希望。想想他们自己投资了多少钱才能到达这一步。如今，他们把这一切都托付给了你，你可不想把事情搞砸了。

你也完全可能加入一家大规模的公司，这家公司认识到产品经理会在一定程度上增加成功的概率，但对其职责范围却知之甚少。正如我在

铁山公司所发现的，当你自己仍在学习摸索的时候，要想教你的公司学会最佳做法实在是困难重重。无论加入哪一家公司当产品经理都责任重大，小型、中型和大型公司都有各自不同的挑战。小型公司在某些方面会更加直接而不拘束，但当公司仍在寻找利基市场时可能比较混乱无序，这样的公司期望你是一个擅长迅速获得新技能的人。处于“青春期”的公司有了更多的稳定性，但它在向更加成熟的运营方向过渡的过程中经常伴随着企业文化的变更，这可能引起许多剧变。而要想在大公司里实施变革同样困难，因为这些公司的方针是维持现状，而不是创新。然而，在这三类公司里都体验一下仍是值得的。

另一个进入这个职业的方法是在你现在的公司内部应聘产品经理一职，或者推动公司创造这么一个职位。这在某些方面可能更容易一些——毕竟，你了解这家公司及其产品，它们也了解你——但也许比起在别处求职会花上更长的时间。即使你成功地说服了高层相信创立此职位的必要性、潜在的好处，以及你如何适合这一职位，他们也需要重新安排员工预算、团队结构，还有一大堆这类的事情，才能实现这个变革。他们也可能会需要招聘新人来填补你造成的空缺。如果他们没有这么做你就得当心了；要么他们说没有必要保留那个职位了，以至于如果新职位行不通，你就没有后路了；要么他们指望你在现有的工作以外，再担起产品经理的职责。（这就搞笑了。）政治因素也会介入这个过程，尤其是当这个新职位的创建打破了部门负责人之间的权力平衡的时候，但这可能发生在比你薪水等级高的人身上。

应聘一个内部职位的缺点在于，很明显你在寻求改变。如果你遭到了拒绝，无论原因是你的雇主缺乏意愿，没有预算，或其中掺杂了《权力的游戏》中那样的政治手腕，你或许都会对这事没有办成感到有点儿恼火。而我要说：振作起来——产品经理需要随时应对挫折。运用你产品经理的超能力来找到解决问题的另一种方法，正如你解决其他任何问题一样。然而，从管理角度讲，你现在也许被视为有“潜逃的风险”：有很大可能完全离开公司。并不总是一定要如此。如果你、你的经理和你的公司对待员工发展和绩效管理有一个开放和成熟的方式，而且如果你真的喜欢现在的公司，那就不要错过一个好职位。（不好意思，我的口吻听起来像你的父母一样。）你总有机会表明为什么这一次不成功，使你和你的经理能够扫清障碍，这实际上创建了你的职业路线图，设定了你为升任产品经理一职具体需要做的事情。

有些人梦想着进入某个他们特别仰慕的公司工作。不幸的是，没有人能保证那家公司恰好有职位空缺。走进社会并说服某一公司相信你是它们不可或缺的人才，从而创建一个理想的职位，这并不像听起来那样是不可能实现的事。然而，这需要你花上更多一些时间和精力。实际上，你正在一个由你想要为之工作的公司组成的利基市场里，识别一个未被满足的对产品经理的需求。这个听起来应当很熟悉。鉴于你现在是产品，而针对你的目标市场对产品经理的未被满足的需求，解决方案就是考虑如何帮助公司看到你所识别出的需求，然后使之与你的益处（你对现实世界将产生的积极影响）以及你的特性（你的经验与技能的结合）联系起来。想想你独一无二的卖点和竞争优势，展示给公司你如何为公司解决难题，并清楚地表达你的见解。正如你所遇到的其他任何市场难题一样，记住一点，客户也许并没有意识到你所识别的需求，所以你也许需要以委婉而巧妙的方式告诉他们。

这个方法的另一个版本是成为自由职业者，我就走了这条路。我在益博睿集团工作了许多年，渐渐地发现自己用某个特定的方式在同一个地方做产品管理有一段时间了，尽管我做得相当成功，但感觉到一直是在走过场，而没有学到任何新的东西。因为我是一个资深的团队经理，向上发展的机会很少见且无法预测，而调到其他部门看起来也不是特别有吸引力。我也逐渐明白自己想要的工作是能平衡手上的产品管理工作和更多一点儿写作与教学的工作，而且我需要在初创公司和更加以客户为中心的公司里工作，以便积累不同的经验。离开这家公司也给了我一个有趣的机会继续用我的笔名E·L·詹姆斯来发告别邮件，主要是看看有谁在关注。

我离职后，最初并不打算开始从事自由职业，然而事实证明这类工作很适合我。额外的收获是，如今我更能领略到与市场、客户服务、财务以及其他学科专家一起工作的好处，因为我需要独自管理一整个企业。这条路上有高潮也有低谷：成功地签下了第一个用户；意识到以半价贱卖了自己的服务；在卢旺达进行用户访谈；有机会与天才的开发人员和设计师一起工作，他们中有些人之后去了苹果公司和脸谱网工作。此外我还能从事一些教学和写作的工作——于是就有了这本书。鱼与熊掌可以兼得。

我还应当强调，并不是每一个人都适合从事自由职业。我认为自己特别幸运，到目前为止能够找到稳定而及时的客户来源。爱妻只给我一

年的时间尝试当自由职业者，因此如果一年之后我仍不能获得什么有意义的业务，我猜想她可能会失去耐心，一脚把我踹出门，让我再去找一份赚钱的工作。倘若你确实要走自由职业者这条路，那就为自己设定一些现实的目标和一个时限，这样你就知道什么时候该收手不干以减少损失，抖抖简历上的尘土，理个发了。

在你做告别演讲时他们会说什么？

我记得曾经有个好朋友兼同事要离开我们共同工作的公司，去别处就任一个级别更高的产品管理职位。他的上司以及上司的上司站在他身边，给了他一个热情而诚挚的送别，巧妙地在“我们很遗憾你要离开”和“去闯吧，好好表现，让我们骄傲”之间达到了平衡。因此，做一个产品经理归根结底是看我们如何做人，以及如何与他人相处。即使你的产品获得了巨大的成功，而如果你在成功的路上惹恼了每个人，那么你也会被人记恨。同样，“人不错，就是完全不起作用”这样的评价也不会让人怀念。想想别人会如何回应你的行为，你又如何能够完成任务，让产品获得成功，同时保持正直、幽默感和明确的目标。这一切决定了人们将如何记住你。

成功对每个人而言意义都不同。多年来，我有幸遇见了许多富有感染力的产品经理并和他们一起共事。下面是他们的一些故事，你可以看到成功对于他们而言意义是什么。

保罗·马利恩（Paul Malyon）

我进入产品管理领域有点儿意外，之前几年我负责管理CRM（Customer Relationship Management的缩写，意为客户关系管理）系统以及相关联的数据库。我猜是由于我在一家创业公司工作，方方面面的业务都涉及一些，这为我担任产品经理需要处理各种各样的任务做了准备。

过去的3年里我进步的速度比较快，从一个初级的职位升至好几个团队负责人的职位，如今我在一家大型的跨国企业负责管理几条成功的产品线，以及它们未来的产品策略。我最自豪的产品发布

是为英国公共部门提供的一套重要的基于位置的参考数据。凭借迅速的反应和对用户需求的理解，我能将自己置于思想领袖的位置，将我的产品置于市场领先地位。这让我能受邀在一个政府的顾问团里做行业代表，并促进我在公司里升任一个新的职位。

扬纳·巴斯托（Janna Bastow）

我成为一个产品经理纯属偶然。我曾经一直想要成为一个产品包装设计师——你知道，就是设计折叠的盒子或者瓶子，以及诸如此类包装产品的东西。而在一家小型的设计工作室工作的时候，我意识到自己并不像期望的那样是一个纯粹的艺术家，对实际上如何经营一家工作室或其他小公司知道得更少。所以相反的，我在大学里修了一门电子商务课，学习易贝和亚马逊等公司如何赚钱，朋友网（Friendster）是什么等内容。有一堂课讲的是项目管理，特别有趣，因此有一段时间我对考项目管理专业人员（PMP）证书特别着迷。

离开大学后，我在一家科技公司找了一份支持/客户代表的工作。开发团队很快注意到我在故障申报和描述所需变更方面做得比较好，他们就把我调出了支持团队，让我做了一名初级产品经理。“我喜欢你看到有人胡说八道就指出来”，我的老板告诉我，他给我升职。但我一直都在寻找一个项目管理的职位——我从来没有听说过产品经理，所以我不得不一回到办公桌前就在谷歌中搜索一番。

我最大的成功？嗯……比较难回答；我从一开始不得不搜寻产品管理工具（这是那天我在谷歌上搜索到的第二个最重要的问题），到自己定制一个并销售给其他的产品经理，我特别愿意听到用户反馈说ProdPad教会了他们如何做更好的产品经理——那让我特别开心，我觉得帮助人们开发更好的产品是我衡量成功的最大标准。

西蒙·卡斯特（Simon Cast）

我在职业生涯的早期就开始从事产品管理工作，尽管通常不是主要角色。我最开始是担任澳大利亚电信公司澳都斯的航天工程师和卫星轨道动力学家。在此期间，我碰巧参与创造了许多内部产品。那个时候我加入了澳大利亚军队，接受训练成为一名工兵军

官，这对领导力、计划和管理能力是很好的训练。回顾以往，我惊讶地发现自己学到的很多东西都是为了交付产品做规划——尽管这次的产品是桥梁、地堡、防御工事、房屋（或者摧毁以上建筑物）——然后与专家，即工兵和他们的士官合作来交付该产品。

离开军队后，我搬到了英国，成了一家咨询公司的分析师。那时，这家咨询公司正在将其知识产权转化成产品，我负责这项工作。我们获得了第一轮的投资，而第二轮的投资却被经济危机粉碎了。我离开公司并加入了尚处于早期发展阶段的PeerIndex（社交网站信息流分析公司），最终首次得到了产品经理的正式头衔。

成功对于我而言就是将原始的、不完整的、未经检验的想法一路推进到模型，到最简可行产品，再到产品，最终创造收入，使首席执行官能够拿到第一轮的投资。尽管那绝不是故事的结尾，但是让产品达到人们出钱购买的地步，整个过程的收获是巨大的。能与扬纳和马丁一起将注意此产品（Mind the Product）发展成一个全球性的社区，并与创立各自社区的人们交流也很棒，这带给我的是一份新工作，或者甚至是一份全新的职业。

在结语部分一开始，我让你写下成功对你个人而言意味着什么，而只有我也这么做才公平。正如你可能在本书中读到，纵观我的人生，我曾经认为成功意味着学业有成，或者过一个战斗机飞行员的那种精彩生活，或者最努力地工作，或者获得高薪，或者用我的产品改变世界。但平心而论，仅就这些标准来说，我只能说大致还算成功（到目前为止）。然而，我觉得我发现了成功对于我的真正意义：成功是每天早晨醒来就能愉快地想象产品管理会让我如何度过这一天，而每晚入睡前会对自己的工作达到了自我期望的标准而感到满意。成功是有机会与拥有我羡慕和渴求的技能和专业精神的人们共事，是获得新技能或知识，能让我从一个新的视角来看世界的满足感。

还有，就是永远不必再系领带了。

从很多方面讲，我很高兴自己机缘巧合地成为一名产品经理，但正如你如今所想的那样，这并不是最直接或者容易的一条路，我相信对很多人来说都是如此。所以在最后，我想再给你一个建议，这是我亲身的

教训换来的：保持适当的平衡。关心产品和投入精力没错，但产品并不是你自身的一部分，也当然不是你的孩子。如果你因为考虑用户故事、报告或者商业案例而整晚失眠，习惯于工作到很晚，经常不开心的话，那就试着后退一步，重新考虑一下。产品经理是一个能把人榨干然后吐出来的职业，但它仅仅是一份工作，是让你能挣足够的钱来更容易地做对你真正重要的事情的一个手段而已。归根结底，衡量成功的最重要的标准是你的幸福和满足感。这是我在成长为一个专家级别的产品经理的一路上学到的最难的事情。

产品经理是一个充满活力、富有挑战且炙手可热的职业。它包含观察市场、形成创意，并将其转化成一个成功的产品的艺术、技巧和科学知识。它是创意和分析的诱人结合，而且它很少让人感觉沉闷。如果你想自己在10到15年以后成为一个大型科技公司的首席执行官——看看玛丽莎·梅耶尔在一家名叫谷歌的小型创业公司开始当产品经理的例子吧——产品经理是让你实现梦想的最佳途径。祝你好运！

[1] 天龙：日本著名音响品牌。——译者注

致谢

我特别要感谢以下人士为本书的写作提供的帮助：来自联合大会（General Assembly）的艾玛·沃克、劳拉·黑斯廷、马特·辛纳蒙和布拉德·哈格里夫斯，感谢他们多方面的推荐，以及鼓励并要求我写成这本书；感谢埃米莉·卢斯，辛苦地将我的手稿加工成你现在手上捧着的成品，帮助我成为一名真正的作家，以及花费许多时间和我讨论产品管理与出版业的相似点；还要感谢（排名不分先后）海伦·福尔摩斯、马丁·埃里克森、扬纳·巴斯托、西蒙·卡斯特、艾莉森·奥斯汀、露西·麦克莱恩、瓦妮莎·布鲁斯、山姆·艾伦比、杰米·克里斯曼、莉莎·道兹威尔、凯特·普尔、德莫特·威尔逊、凯特·莱托、吉安卢卡·特龙贝塔、克里斯托弗·刘易斯、汤姆·萨德勒、保罗·马利恩、阿德里安娜·坦、迈克·阿瑟顿、劳拉·切尔卡斯以及我在伦敦联合大会讲授产品管理课程的第二、第三期学员，感谢他们多方面的关心与帮助。谢谢大家。

我还想特别感谢一下我的爱妻——乔，感谢她的支持、鼓励，以及偶尔拿我每天写作的字数与她的写作字数相比，以令我惭愧一下。

乔克·布苏蒂尔

2014年5月，伦敦

Table of Contents

[扉页](#)

[目录](#)

[好产品的六字真言：刚需、痛点、高频](#)

[序言](#)

[引言](#)

[第一章 平衡三环：用户体验、企业需求和技术](#)

[第二章 找到用户的痛点](#)

[第三章 好的产品经理背后是一个强大的协作团队](#)

[第四章 产品经理最容易掉进哪些坑？](#)

[第五章 产品经理的时间管理术](#)

[结语](#)

[致谢](#)

[延伸阅读书目](#)

[版权页](#)