

第38讲 | CTO要掌握的产品哲学：理性与人性的权衡

2018-06-19 梁宁

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 09:49 大小 4.50M



大家好，我是梁宁。今天主要想跟大家分享一组概念词，就是理性和人性，这也是 CTO 想做好产品必须厘清的概念。

合理的部分是理性，不合理的部分是人性

我是在部队家庭长大的，大学又学了计算机，可以说我是在一个高度理性的环境中成长出来的。所以当我走出这个环境，走到江湖里的时候，就觉得到处都是不合理的事情，比方说我提出一个要求，按理说人们应该这样给我反馈，为什么我得到的反馈从来不符合我的预设，包括团队沟通也好、用户反馈也好，都是这样子。

开始的时候，我很被这件事情困扰，后来就慢慢理解了，其实合理的部分是理性，不合理的部分是人性。

在生活中，理性其实只占了很小的部分。那人们为什么会按照理性做事呢？因为外界的巨大压力，只有在压力下，他才会按照理性做事。如果你没有足够的能力给他足够大的压力，其实他是会按照自己的人性做事的。

所以我想明白这点之后，也就不再像以前那样苦恼了。当我的伙伴、我的用户在我面前展现我认为不合理的事情时，他们其实是把天性和人性展现在我面前，从另一个角度来想，其实是给了我一个真正认识和理解这个人的机会。

好产品 = 10% 生理体验 + 90% 心理体验

那么 CTO 为什么要理清理性和人性的概念呢？因为当我们做产品的时候，我们要洞察用户需求，重视用户体验。但你会发现，我们的体验中可能只有 10% 是生理体验，是人的身体可以真实感受并给出反应的，剩下的 90% 都是心理体验。

如果 CTO 在追求用户体验的时候，无法理解人的心理体验是怎么构成的，那就无法真正的了解用户体验，做出优秀的产品。

以衣服为例，可能两件不同价位的衣服带给人的保暖、舒适等生理体验是差不多的，但它们的差异来自于优越感、文化认同感、自卑感等心理体验的差异，而这些差异的根源是社会氛围、是人们的共识观念。

技术出身的人做产品的时候，特别容易去追求理性，觉得功能达到了，做到了服务器的完美负载匹配，就已经很好啦，但其实只满足了 10% 的生理体验。

那么心理体验中，人最核心的情绪是什么呢？很重要的词是满足，还有一个很关键的词是存在感。对人类来说，除了生物性的生存，其实还有一个社会性的存在感。而存在感包括两个方面，一个是世界观，就是你对你所生存的场域的真实认知和感受；另一个就是从关系中感受自己的存在，看到自己存在的证明，所以有一种慈悲就是给别人存在感。

因此，我们谈管理的时候，为什么非常强调管理者在说话的时候要看着别人的眼睛，因为这意味着你看到了对方的存在，你在关注他，这对他来讲是非常重要的。

围绕着生存和存在感，以满足为中心，会分成两组不同的情绪，一旦不满足，就会产生不爽、担心、着急、紧张、恼火、生气、心神不宁、忧伤、沮丧、难过、烦躁等状态。而一旦被满足，就会出现愉悦、兴奋、喜悦、欣喜、甜蜜、精力充沛、兴高采烈、感激、感动、乐观、自信等状态。

此外，围绕生存和存在感，还有两个词是愤怒和恐惧，这是一体两面的情绪，其中的差异主要来自你对对手的感知。猫划定地盘之后，如果来的是另外一只猫，它就会感到愤怒，而如果来的是只老虎，它就会感到恐惧。再比如说英雄人物和普通人的区别，就在于大多数人感到恐惧的时候，他们感受到的是愤怒。

但因为每个人的所在意的生存场域不一样，所以他需要的满足点和在意的最不能被侵犯的点也是不一样的。

“应该”是角色化的产物

这时候，我们会更愿意用抽象、用“应该怎么怎么样”去推测一些问题，技术出身、偏向理性的 CTO 就更偏好抽象了。但这很容易出现一个问题就是，抽象往往会忽视现实的复杂性，也就是所谓的人性。

我们经常会用应该怎样怎样来预期一件事情，但实际上“应该”是角色化的产物，是压力的产物，你只有在给对方足够大的压力的情况下，他才会在你设定的“应该”里去工作。

举个例子，我原来在联想工作，大家都在以某种方式说话做事配合，如果谁面对压力却退缩，这是一件羞耻的事情，这是由于联想企业文化的系统压力形成的人的行为特性。但当我离开这样的环境，自己走到江湖开一个小公司后，我再给人原来的压力，对方就辞职了。他不会认为退一步是羞耻，因为我根本就没有形成这样的组织势能。

这也是为什么大公司高管出来创业，一开始都很不适应的原因之一，因为人们和他以前的配合方式不一样。

在大公司，公司有足够的组织势能和系统压力，压着每个人都在他设定的角色脚本里去工作，他们呈现的不是他们本身人性的样子。但当你出来创业后，你就是江湖风浪中的一叶小舟，每个人都用他本来的人性面对你。这时候如果你还想着“应该”，那就只是在给自己找挫折而已，不妨 open 地去看人们真实的样子，不要再将他们套到角色化的模子里面。

不满足的状态 + 处境 + 场景 = 需求切入点

因此，CTO 们做产品时首先就要去弄懂人在什么状态下不被满足。我之前在创业马拉松的时候，有个小组说他们的产品解决的是老年人孤独的问题，他们觉得孤独是一个需求。但我不这么认为，我认为孤独只是一种状态，而不是一种需求。从状态到需求之间，还有处境，还有在这个处境里解决这个状态的场景，接着才变成产品对接的点。

以饥饿为例，饥饿也是一种状态而非需求，同时，菜场、超市、便利店、餐馆、盒饭、外卖等诸多产品和服务都是在对接这个状态，所以在状态和产品之间还需要加上用户的处境。

比如说我饿了，但我在减肥，同时经济上还算宽裕，那么基于这样的处境和场景，我可能选择代餐或是低卡饮食，或者在另一个健身房场景下，我的选择可能是冲一杯蛋白粉。所以，从我们洞察到的用户没有被满足的状态，到能提供的产品和服务之间，还存在这对用户处境、所在场景的洞察。

而不满足的状态 + 处境 + 场景就构成了我们常说的需求切入点，也就是痛点、痒点和爽点。

痛点是什么？ 痛点其实是恐惧，恐惧自己的生存资源被侵犯、生命安全无法保障等，举例来说，当今中国，教育是你生存机会的恐惧，医疗是你生命安全的恐惧。

痒点是什么？ 痒点其实是对理想化自我的追求。一个女孩为什么买 200 只口红，这就是上面提到的，人的体验 10% 是功能性体验，90% 是心理体验。从功能性上来讲，3、5 只口红已经够用了，但内心的空洞是没有尽头的，也就是心理体验是没有尽头的。这是为什么如今物质已经极大丰富了，但我们依然有机会不断做新产品的原因。

爽点是什么？ 爽点就是一个长期被压抑、不被满足的需求，突然被满足了，就像古话中的人生四大喜：久旱逢甘霖、他乡遇故知、洞房花烛夜、金榜题名时，满足的都是人们的长期期盼。

不过，这些都是 2C 产品的定义，如果是 2B 产品，那么痒点和爽点就没那么重要了，重要的只有一条，那就是抓住老板的恐惧。因为 2B 产品需要系统灌输及系统学习的成本，如果不能抓住老板的恐惧，他们是不可能让组织付出代价、付出时间去贯彻 2B 产品的。

另外，2C 和 2B 产品细分还可以分成 3 类，一种是 C 端产品直接卖给 C，一种是 C 端产品 B 买单，还有一种就是给组织用的。这 3 中产品在用户体验上是有差别的。

以钉钉为例，它就是很典型的 C 端产品 B 买单。对普通用户来说，钉钉其实是很反人性的，用它很不爽，但在钉钉团队看来，他们这个产品是给集体设计的，而集体人格就是反人性的。但在老板看来，钉钉能为他提供确定性，能让他觉得爽，也愿意依赖这个产品，所以他就愿意为此想办法克服 C 端的抱怨，让这个产品得以持续下去。

最后，我想说，我们都是技术出身，从小学的、崇尚的都是理性思维，但今天我们要搭团队、要跟人协作、要为人们提供产品，所以我们需要看到人和人是不同的，我们要接纳他人与我们的不同。他们对一件事情的感受和反应、他们的满足和不满足、他们的愤怒和恐惧和我们不一样，所以需要我们能够真正地完整地看到别人，然后和别人真正地连接。

本文整理自著名产品人梁宁在 GTLC 全球技术领导力峰会上的精彩分享。梁宁是湖畔大学产品模块学术主任，曾任联想、腾讯高管，工作经历横跨 BAT，与京东、美团、小米等企业有长期深度交流。



技术领导力 300讲

每个技术人都应该知道的管理心经

梁宁 / 著名产品人
张雪峰 / 饿了么CTO
陈皓 左耳朵耗子 / 知名创业者
许式伟 / 七牛云创始人兼CEO
李大学 / 前京东CTO
汤峥嵘 / turtorABC COO
右军 / 蚂蚁金服
程浩 / 迅雷创始人
郭林 / 美团CTO



新版升级：点击「👤请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 第37讲 | 技术创业该如何选择赛道

下一篇 第39讲 | 从客户价值谈技术创新

精选留言 (3)

💬 写留言



ibrotherga...

2018-06-21

👍 2

又看到梁老师的文章了。梁老师的产品思维课让我受益匪浅，谢谢。

展开 ∨



Nick ~ 毓

2018-07-01

👍 1

归根到底 都是人性!

展开 ∨



Jeff

2018-07-31

👍

好产品 = 10% 生理体验 + 90% 心理体验
这个针对所有的产品吗? 请问作者