

PRODUCT HEART SUTRA
50 THINGS EVERY PRODUCT MANAGER
SHOULD KNOW

产品心经

产品经理
应该知道的50件事

闫荣◎著



资深产品经理近10年的实践真知和智慧，来自百度和IXDC等知名企业和组织的多位产品专家联袂推荐！

从产品经理素养、产品认知、战略与规划、精益开发、需求分析与管理、用户体验、精细运营7大方面，系统梳理能全面提升产品经理能力、打造让用户尖叫产品的50个产品秘诀。



机械工业出版社
China Machine Press

PRODUCT HEART SUTRA
50 THINGS EVERY PRODUCT MANAGER
SHOULD KNOW

产品心经

产品经理
应该知道的50件事

闫荣◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

产品心经：产品经理应该知道的 50 件事 / 闫荣著. —北京：机械工业出版社，2014.9
(产品管理与运营系列丛书)

ISBN 978-7-111-47954-3

I. 产… II. 闫… III. 企业管理—产品管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 210700 号

产品心经：产品经理应该知道的 50 件事

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：孙海亮

责任校对：董纪丽

印 刷：三河市宏图印务有限公司

版 次：2014 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：17

书 号：ISBN 978-7-111-47954-3

定 价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88378991 88361066

投稿热线：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzsj@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

前 言

为什么要写这本书

自第一部拙作《神一样的产品经理》2012年6月出版发行以来，笔者接触到了很多的读者朋友，其中不乏公司的高管、产品经理、交互设计师和产品运营人员，还有很多大三大四的学生以及一些想转行做产品的有志之士。他们当中有的人很迷茫，不知道怎么入手做产品；有的人有一定的产品经验，但是在职业发展中碰到了一定的瓶颈；有的人是传统行业出身，想向互联网和移动互联网方面转型，有的甚至已经开始转型，但在转型过程中却遭遇剧痛甚至失败。他们都迫切希望书的2.0版本面世。加上笔者最近几年在产品管理、用户体验和产品运营方面又有了一些积累和沉淀，在认识和感悟方面上了一个新的台阶，再加上整个IT行业圈的更新变化太快，对产品经理的要求也越来越高，产品知识和技能更新换代也比较快，第一本书中有些知识和技能已经过时，所以萌生了再写一本产品经理方面的书的想法，于是便有了本书。本书不是简单的升级版，而是全新版，以弥补第一部拙作的不足之处，希望能给广大读者朋友带来一定的帮助和启发。

产品经理这个职位向来争议颇多，国内一线的产品经理一直生活在水深火热之中，很悲催，很“苦逼”，他们无时无刻不在痛苦中煎熬。互联网公司对产品经理的要求也越来越高，他们要求产品经理拥有产品成功案例，可是做成一款产

品越来越难了，成功的概率也越来越低了，因此产品经理的简历也越来越不好看了。这些都是客观存在的事实，这些事实都符合幂律法则，毕竟成功的产品占少数。产品从无到有，从有到优是一项极其复杂的工程，这项工程有着复杂的关键环节，只要其中一个环节比较薄弱，产品失败的可能性就会大大增加。一款成功产品的背后隐藏着非常复杂的社会背景因素，而这些因素一般不为外人所知，那些有着产品成功案例的产品经理，分享的时候说的都是些能登上大雅之堂的话，产品成功背后的关键要素却不愿或不知道从哪提起。这跟产品经理做需求分析的道理是一致的，用户的核心需求不会直接告诉你，需要你去深刻地发现和洞察。

笔者从事产品工作将近 10 年，深知产品知识和技能获取的不容易，也深知方法比知识重要。方向错了，再怎么努力也是白搭。产品经理必须系统地掌握产品相关的知识和技能，再加上对行业深刻的理解，对用户人性的洞悉，对资源的高效利用，整合天时、地利和人和，产品才有可能成功。产品经理的尊严存在于你所负责的产品中，产品经理的气质、品位、哲学观和内涵也都蕴藏在你所负责的产品中，并且这些只有通过成功的产品才能得到用户的高度认可。产品是产品经理的一面镜子。也可以将产品比喻成一个活生生的人，人如产品，产品如人。作为产品经理，当你把产品当做一个有机生命体来对待的时候，你会豁然开朗；当你意识到产品具备某种魔力，而这种魔力是用户根本无法抗拒和割舍的时候，你就会发现产品离成功已经不远了。

如今产品经理所处的社会环境发生了很大的变化，用户变了，购买主体趋于年轻化、网络化；需求变了，丰饶经济带来了个性化及体验式的需求；玩法或方式变了，有了互联网尤其是移动互联网，价值得以迅速传递、评价变为资产、参与成本极低、粉丝和社群经济正兴；等等。如果说以前都是男人的理性消费占主导地位，现在消费者就像女人一样，变得感性了，如今大家只在乎感受，根本不讲理性。在消费者看来，个性化体验比简单的商业交易拥有更高的价值，他们愿意为此付出额外的产品溢价。产品经理最主要的工作就是研究和洞悉用户喜欢什么，尤其是年青一代诸如 85 后、90 后甚至 00 后年青人的喜好。也许 70 后、80 后比较关注功能性的诉求，但是 90 后这一代人注重情感诉求远胜于功能诉求，关注自我实现和精神引领，关注自己的“存在感”。也就是说情感性和精神引领方面的欲望诉求成为了 90 后的刚需。

总的来说，写这本书的原因在于想跟读者朋友一起提升产品经理的全局把控力、质问力、判断力、思考力以及执行力，做出一些能够让用户尖叫和疯狂爱上

的产品，一起在产品圈内赢得尊严，刷出产品经理的存在感。

读者对象

- ☐ 以 1 ~ 3 岁产品经理为主要读者
- ☐ 以 3 ~ 5 岁产品经理为次要读者
- ☐ 产品管理从业者
- ☐ 用户体验从业者
- ☐ 产品运营从业者
- ☐ 高等院校学生

如何阅读本书

本书主要包括产品经理的素养、深刻认知产品、精益创业和产品孵化、产品战略规划、需求分析与管理、用户体验设计和产品运营等内容：

（1）每一件“事”都是相对独立的，即每一件“事”都是一个独立的知识点，但是所有事串起来之后又构成了一个整体，即产品经理需要掌握的所有内容；

（2）对每个知识点不仅进行理论知识的讲解，还配有案例；

（3）每个案例不仅详细讲解了实现的过程和要点，还结合具体实践经验，对每个知识点进行了深度剖析；

（4）每个知识点中都提炼出了一些通用的有价值的方法或观点，类似于每一个知识点的总结。

勘误和支持

每一本书都或多或少有一定的局限性，读者朋友要增强自己的独立思考能力，批判性吸收。书中提到的一些方法论是次要的，最重要的是做产品的思维方式。

由于笔者的水平有限，加之编写时间仓促，书中难免会出现一些错误或者不

准确的地方，恳请读者批评指正。你可以将在书中发现的错误，或遇到的任何不解的问题以邮件的形式发送至 30797419@qq.com 告诉笔者。当然，你若有更多的宝贵意见，也欢迎与笔者联系，期待能够得到你们的真挚反馈。

致谢

首先要感谢忠实的读者朋友、邀请我做过分享或培训的企业或组织、我的学生和徒弟、我的团队（社区事业部的全体同仁），以及在专业上给予我帮助的各界同仁，是你们的积极反馈使得书中章节更为丰富，内容更有深度和价值。

其次要感谢机械工业出版社华章公司的杨福川、孙海亮等本书项目组的全体工作人员，是他们的团结合作和鼎力支持才使本书得以出版。

最后要感谢我的家人，是他们在我身后默默地支持着我，给我信心，鼓励我克服重重困难完成本书的写作。

闫 荣

目 录

前言

第 1 章 产品经理的核心素养	1
第 1 件事 产品经理工作的 8 个核心步骤	2
第 2 件事 培养独立思考能力,对“产品低智商”说不	6
第 3 件事 创立独特的产品哲学	11
第 4 件事 产品经理必须“入戏”,与用户交朋友	13
第 5 件事 做一个有 taste 的产品人	16
第 6 件事 洞悉出题者背后的动机	19
第 2 章 深刻认知产品	23
第 7 件事 产品的 5 个要素	24
第 8 件事 3 步打造产品的独特气质	28
第 9 件事 产品定位要解决的 6 个问题	32
第 10 件事 向优秀产品学习的学问	35
第 3 章 产品战略与规划	39
第 11 件事 产品战略规划十步法	40
第 12 件事 战略规划常用的 9 种工具	45
第 13 件事 用户和市场需求分析的方法	59
第 14 件事 分析竞争对手的方法	65

第 15 件事	远离模糊的战略方向和产品定位	72
第 16 件事	愿景和目标要接地气	76
第 17 件事	成功要素分析	80
第 18 件事	实现目标需要谋略和智慧	84
第 19 件事	财务分析	87
第 20 件事	风险分析	92
第 21 件事	资源支持离不开 RACI 表	96
第 22 件事	产品规划和运营规划	98
第 4 章 精益方法与产品开发		103
第 23 件事	评估产品或项目是否靠谱的 7 个标准	104
第 24 件事	精益创业要知道的 3 个方面	112
第 25 件事	创建精益创业画布的 9 个格	118
第 26 件事	精益创业的 3 个访谈	126
第 5 章 需求分析与管理		135
第 27 件事	产品哲学中必须关注的 9 大人性	136
第 28 件事	挖掘用户真实需求的 6 大杀手锏	143
第 29 件事	评估需求的 8 种方法	148
第 30 件事	定义需求优先级的 4 种方法	154
第 31 件事	管理需求	163
第 6 章 用户体验设计		169
第 32 件事	产品的 8 种典型气质	170
第 33 件事	极简设计的 3 个方面	177
第 34 件事	人性设计的 6 种方法	180
第 35 件事	破解选择悖论的 4 种方法	185
第 36 件事	生活是实用设计最好的灵感来源	187

第 37 件事	创新设计的 4 种方法	191
第 38 件事	移动 App 设计的 11 大法则	195
第 39 件事	视觉设计的 6 个基本功	206
第 7 章 产品运营		215
第 40 件事	用户运营的 5 个关键环节	216
第 41 件事	内容运营的 5 个关键环节	225
第 42 件事	运营策略优化	229
第 43 件事	幂律法则在产品运营中的应用	232
第 44 件事	5 步评估改版后的效果	236
第 45 件事	评估推广渠道质量的 3 种方法	239
第 46 件事	数字预测的 2 种方法	242
第 47 件事	3 步分析用户价值	248
第 48 件事	2 步分析内容价值	252
第 49 件事	数据监控的 4 种方法	254
第 50 件事	引爆流行的 3 个条件	259

第 1 章

产品经理的核心素养

- 第 1 件事 产品经理工作的 8 个核心步骤
- 第 2 件事 培养独立思考能力，对“产品低智商”说不
- 第 3 件事 创立独特的产品哲学
- 第 4 件事 产品经理必须“入戏”，与用户交朋友
- 第 5 件事 做一个有 taste 的产品人
- 第 6 件事 洞悉出题者背后的动机

5 年前，小 O 北大毕业后，接到了一份心仪的某知名互联网公司产品助理的 offer。他很幸运，因为带他的导师是一位资深的、产品素养很好的产品经理老 K。老 K 为小 O 制定了系统的产品经理“七剑”培训计划。小 O 悟性很高，5 年来进步很快，已经小有成就，老 K 很高兴，两人亦师亦友。

梁羽生武侠小说《七剑下天山》中晦明大师弃尘世而深居天山巅峰，数十年成铸剑宗师，铸成七把宝剑。此七把剑代表晦明大师在天山上经过的七个不同的境界。第 1 章阐述的便是“七剑”培训计划中的“舍神剑”。舍神剑是一把开山辟石的大剑，钝重有力。舍神剑还是一把求生的剑，代表重建新生、纯朴、恒心。

从事产品经理这个职业也意味着重建新生。不管以前的背景和出身如何，只要选择了产品经理，就意味着选择了一种生活方式。职业素养是烙印在产品经理身上的 DNA 标识，谈吐、见解、洞察力、哲学观、行为、气质等都能折射出产品经理的职业素养。什么时候别人看你一眼就知道你是产品经理，那么你的职业素养就算修炼到家了。

第 1 件事 产品经理工作的 8 个核心步骤

五年前小 O 入职的第一天，行了隆重的拜师礼后，满肚子的疑惑和好奇的他，提出了职业生涯中的处女问：“老 K 师傅，到底什么是产品经理？产品经理主要做些什么工作？在大学的时候我也看过几本关于产品经理的书。不怕师傅您笑话，看到这个职位比较火，我也是懵懵懂懂就选择了产品经理这个职位，其实我也不知道这个职位具体是干什么的，还请师傅指点一二，嘿嘿……”

老 K 毕竟是老行家了，心里早就知道小 O 肯定会问这个问题，怎么回答这个问题好呢？小 O 现在是零起步，小白一个，说太多的术语只会使他越来越迷惑，即使他说自己懂了，那也是表面上懂了，其实是不懂装懂，然后自己私下再去寻找

答案。好吧，就举一个生活中常见的例子吧，这样便于理解。将产品经理与大厨进行类比，老K给小O讲了一个“一道菜一年卖400万元”的故事。

成都大蓉和饭店研创的石锅三角峰，一年居然能卖出10万多份，销售额达到400多万元，而且这道菜自2006年推出以来长盛不衰。这道菜是怎么研创出来的？我们来听听饭店刘老板的现身说法。刘老板实际上就是大厨，在扮演产品经理的角色。

第一步：用户需求与市场分析

据刘老板分析，成都一个最大的消费特点就是它是一个消费的城市，广大民众非常好吃、会吃。成都人的好吃，成就了当地琳琅满目的各种餐馆、饭店；而成都人的会吃，又促使了当地餐饮行业的激烈竞争。一个菜系独霸天下的时代已经终结。口味的求变，菜品的翻新换代，成为永恒的准则。刘老板对此进行了用户需求与市场分析：目标用户群是谁？用户有没有需求？用户有哪些需求痛点还没有被很好地满足？有着相同或相似需求的用户的数量规模是大还是小？这些也是产品经理工作的第一步。

第二步：提出差异化解决方案

刘老板认为要把一个店开起来，首先要有自己的特色，要引起别人的注意。要想引起别人的注意，就要想办法让别人注意你，也就是要做与众不同、别人不做的菜。要达到这个目的需要做到两点：第一个就是要视觉冲击力强，要让他印象深刻、“过目难忘”；第二个就是味觉的冲击力一定要强，也就是要解决“好吃”的问题。石锅三角峰所选用的烹饪原料，全部由绿色食材组成，比如说绿色的青花椒、青海椒、芹菜、香菜和姜蒜等。石锅三角峰使用的是一种中国最古老的烹饪手法——石烹。石头的温度将三角峰这种鱼煮熟，这样鱼的营养不会流失，原汁原味全部在里面，所以这种方法煮出来的鱼肉特别嫩，而且是越煮越嫩。石锅三角峰就是一款绿色健康食品，清香鲜辣、酱香味浓、辣而不火、鱼肉鲜嫩。消费者吃完觉得很爽，很开心，这就是给用户提供的价值。基于用户需求提出差异化解决方案以及提炼出带给用户的价值，这是产品经理工作的第二步。

第三步：传递用户价值的市场渠道分析

刘老板认为搞出一个与众不同的产品，跟别人做得不一样，就掩盖了他当时

技术不足、资金不足，甚至管理水平不够高的各种弱点。因为之前石锅三角峰菜品的成功创新，他迅速进行扩张，5 年时间，投资 3000 多万元，又在成都开了两家分店。2006 年年初，决定投资 6000 多万元，在成都市的一品天下街又开了一家 8000 多平方米的高档饭店。这种做法是比较典型的精益开发模式，即以最低的成本、最快的速度研发出一款新品，然后拿到市场上试试水，接着根据用户反馈不断学习并调整到最佳模式，最后进行规模化市场扩张。研创出来的石锅三角峰怎样才能送达用户？也就是说产品的价值如何传递给用户？用户在哪些地方可以用到这种产品？用户在哪里？是怎么来使用产品的？这就是市场渠道分析，这是产品经理工作的第三步。

第四步：盈亏平衡分析

刘老板是个精明的商人，会打算盘。毕竟饭店只有赢利才能继续存活下去。石锅三角峰的主要原料是三角峰，这种鱼是黄蜡丁的一种，成都盛产黄蜡丁。三角峰最大的特点是只有一根刺，吃起来也比较方便，价位也比较合理，成本价为 14 ~ 15 元一斤。够辣而又不反苦的青辣椒的配料替代品——小米辣，它的辣度相当于普通辣椒的 10 倍，成都市场上的这个小米辣卖不掉，没有人要，因为它太辣。这是成本分析，这种分析有利于做出定价策略。然后再估算一下来大蓉和饭店吃饭的人流量，比如说有一千多次，饭店有 108 个桌位，估算一下上座率，再估算一下石锅三角峰的点菜率，基本上就可以计算出收入。成本和收入以及盈亏平衡点分析，这是产品经理工作的第四步。

第五步：需求管理与产品交互设计

接下来刘老板就要进入研创石锅三角峰的具体流程了，实际上就是菜谱。原料：三角峰 500 克，袋装鲜土豆粉半袋（200 克），芹菜、水发黑木耳各 50 克，青小米辣 50 克，鲜青椒 10 克，藿香叶 5 克。调料：自制腌料 100 克，秘制青椒汁 1000 克，菜籽油 50 克。制作方法：首先，将去脏洗净后的三角峰舀入自制腌料腌制 10 分钟。其次，鲜土豆粉用热水烫软后备用，芹菜切段，青小米辣切小段。然后，石锅走菜前入烤箱内（温度 300℃烤 30 分钟，同时另取炒锅，锅内放秘制青椒汁烧沸。最后，热石锅内下入菜籽油，放入芹菜段、土豆粉、黑木耳，倒入腌好的三角峰，将烧沸的青椒汁浇在三角峰上，然后放入辣椒段和青椒，撒上藿香丝端上桌即可。浇汁到上桌这个过程最多两三分钟。这个菜谱对应的就

是产品需求文档。不难看出，包括了需求分析与管理及产品交互设计的过程（装盘的时候还涉及视觉设计即美感），这是产品经理工作的第五步。

第六步：基于数据分析的产品迭代与调优

刘老板要求厨师每开发出一道新菜，都要让前厅的工作人员先品尝，只有工作人员满意后才能推出，这是自开饭店以来形成的惯例。石锅三角峰也一样。刚开始的时候，并没有用到石锅，后来之所以使用石锅是因为一次内部的意见反馈。工作人员会从客人的角度来判断菜好不好吃，且吃完以后就会给意见：好吃还是不好吃，若是不好吃，则觉得哪儿不好吃？若是好吃，则又是什么原因好吃？品尝后，大家对口味都很认可，但有人却提出菜的品相不好。三角峰鱼小、肉嫩，烧制后容易烂掉。那如何才能保持三角峰烧制后的完整呢？这才想到使用石锅，最终这道菜才推向用户。根据用户的反馈和数据分析，不断迭代调优产品，这是产品经理工作的第六步。

第七步：竞争壁垒分析

刘老板在餐饮业摸爬滚打了这么多年，深知竞争环境的恶劣，偷师学艺的现象非常严重。那怎么样才能建立起竞争壁垒呢？石锅三角峰的青椒、青花椒都是装饰物品，真正的玄机在这个汤里面。这个汤汁主要是为防止别人复制的。因为一般人看到的只是表面上——青椒和青花椒，其实真正的内容是比较丰富的，要对里面十几种原材料进行熬汁，调味主要的中心思想是一个辣味，其他的作为一个辅助。原来，这道菜的核心机密在它的汤汁里面，汤汁的调配，外人很难学到。这个就是竞争壁垒分析，这是产品经理工作的第七步。

第八步：强有力的团队管理

刘老板为防止团队骨干人员流失和被竞争对手挖墙脚，提出一条：用自己培养的人，用年轻的人，让他们晋升的机会比较多，然后保持适当的发展速度。每一年对经营班子进行目标责任制的签署，目标完成了把总利润的10%作为提成分给他们，这是很大一笔钱。对于比较优秀的大厨，奖励一套房子，再跟他签五年合同，比如做三年签五年就是八年了，签五年那么首付款公司付，按揭也是公司付。要是公司觉得你表现不好，叫你走人，那么前期的钱就不退了，后面公司就不管了。要是你自己要走，那么前期的钱全部要退给公司。这样就把厨师的队伍稳定下来了。这就是团队管理，产品经理是一个需要别人协助完成自己想法的职位，所

以需要强有力的制度和文化的支撑，这是产品经理工作的第八步。

老 K 故意放缓了语速，目的是让小 O 能够有消化的时间。小 O 听完这个故事，很有感触，终于理解了产品经理的工作职责，以后有人如若再问产品经理是干什么的这个问题，就可以学老 K 师傅讲讲这个通俗易懂的故事了。小 O 深刻体会到，原来产品经理的工作这么重要且复杂，涉及的知识和技能要求很高，这无疑给自己带来了很大的压力和动力。看来得勤加修炼产品内功啊！



总结 产品经理是产品从无到有、从有到优的最主要负责人，主要的工作包括：用户需求与市场分析，提出差异化的需求解决方案，传递用户价值的市场渠道分析，成本和收入以及盈亏平衡点分析，需求分析与管理和产品交互设计，根据用户的反馈和数据分析不断迭代调优产品，做好竞争壁垒分析，进行强有力的团队管理。

第 2 件事 培养独立思考能力，对“产品低智商”说不

小 O 入职一月有余，作为师傅的老 K 一直在暗地里观察，为了不让小 O 这棵好苗子误入歧途，老 K 可没少花心思。为了培养小 O，老 K 时不时交代一个任务给小 O，比如说撰写竞争对手分析报告，观察小 O 是怎么完成这个任务的。最后，不到半天时间小 O 就完成了，结果却是让老 K 大失所望，原来小 O 都是从网上抄的现成的，观点也是现成的。老 K 心想这样下去可不行，赶紧把他叫到办公室，跟小 O 说道：“你已经不知不觉步入产品低智商的‘神圣殿堂’了，被别人的思想和观点绑架了。”小 O 有点犯迷糊，我北大毕业，明明智商很高，有 130 多分呢，为什么师傅说我是产品低智商呢？

老 K 看小 O 有点不服气，于是以自己的经验和体会解释说：日本战略之父大前研一的著作，诸如《M 型社会》、《思考的技术》、《低智商社会》、《质问力》和《创新者的思考》等，对社会现象产生的原因分析见解独到且深刻、逻辑分析严密、发人深省。凡是读过大前研一这些书的人，无不为他超强的独立思考能力所折服。作为产品经理来说，更应该具备独立思考能力，拒绝成为低智商的产品经理。

什么是独立思考能力？简而言之，就是不盲目相信和跟随甚至附和。绝对要杜绝这样的现象：专家说什么就是什么，媒体说什么就是什么，意见领袖说是什么就是什么，没有自己独到的思考和见解，也懒得去质疑，也不去分析现象背后的本质。很多产品经理在面试的时候，说出的观点和见解都是网上某些所谓的专家顾问、分析师的，迷信权威，没有一丁点儿自己的见解，久而久之，智商也就下降了。国内互联网和移动互联网的产品文化是抄袭和拿来主义文化，国外什么产品火，国内的人就跟着人家做什么，人家发布一个新的功能，产品经理硬着头皮机械地去测试和使用，继而快速写出需求文档，快速迭代快速上线，上线后发现没几个用户在使用，结果产品经理免不了要被批评，严重一点的话可能就要卷铺盖走人了。《刻舟求剑》的故事都听过，可是真正轮到自己的时候，却怎么也警示不起来了。更有甚者，某些公司的领导号召全公司的人向阿里巴巴、腾讯等互联网巨头看齐，挖墙脚、机械照搬它们的产品、技术流程和制度，有效果吗？收效甚微！通俗一点来说，巨头是一棵长满果实的大树，不客气地说，人家的一个果子砸下来都可能将你这棵幼苗砸死。也不想，巨头沉淀积累了多少年，自己沉淀积累了多少年。能按照对待成人的药量来给小孩服用吗？很明显，这会出大事的。适合别人的不一定适合自己，模仿之前也需要独立思考。

在面试产品经理的时候，经常用下面这道题目来考察产品经理的独立思考能力：百度为什么要做贴吧、知道、百科、经验等产品？有的候选人至少独立思考过，百度满足用户获取信息的需求，怎么去满足呢？一是通过机器实现，爬虫、存储、索引、排序等展现搜索结果。但是，这就够了吗？不是！机器的能力毕竟有限，还有很多用户的需求解决不了或者说解决不是很到位，所以需要人来实现，通过广大的用户来为某一用户提供其需要的信息。这样的形式融合了两种解决方案：一是从机器角度解决，一是从人的角度实现。这是从大的方面来讲。从垂直的角度来说，贴吧、知道、百科、经验等都解决用户在人的这个方面不同的需求。在现实生活中，当我们有问题要寻求答案时，一般是比较简单的 why、where、when 及 how 等问题，大多数采取的解决方案都是去问别人，然后按照别人的答案去执行，这种问答对应的就是百度知道；当遇到一些专业术语、名词问题时，一般是 what、who 等问题，且问题一般有标准答案，大多数人都会去查字典和百科全书，这个对应的就是百度百科；当遇到一些问题，一般是比较复杂一点的 which、what、why、who 等问题，且一般没有标准答案，有可能需要用到群体智慧来解决，即一群人对某个问题或帖子进行探讨，这种 BBS 对应的就是百度