

企业楷模

亚马逊的产品决策“四步法”

亚马逊在决定要打造一款新产品时，不会拍脑门想出一个产品创意，然后把消费者往这个创意上靠，而是回到消费者本身——运用“逆向工作法”充实产品的概念，获得清晰的思路，做出正确的决策。

■ 易友

众所周知，亚马逊公司有一个广泛使用的方法——“逆向工作法”。据亚马逊前产品经理史蒂芬的介绍，“逆向工作法”在任何具体的产品决策中都可以使用，而在开发新产品和新功能时尤其有效。

亚马逊在决定要打造一款新产品时，不会拍脑门想出一个产品创意，然后把消费者往这个创意上靠，而是回到消费者本身——运用“逆向工作法”充实产品的概念，获得清晰的思路，做出正确的决策。

在具体操作上，可分为四个步骤进行：

第一步，撰写新闻稿。

亚马逊通常会根据新的倡议，撰写一篇描述最终产品的新闻发布稿。新闻稿的目标受众是新老用户，可以是零售客户，或者是某种工具或技术的内部用户。

新闻稿的内容要以客户问题为中心展开：目前的解决方案是如何失败的，新的解决方案将如何替代现有解决方案。这也意味着，新闻稿的重点要非常的突出。

第二步，丰富新闻稿。

亚马逊会对撰写新闻稿时大家提出的



所有疑问(主要是产品的优点)都写进来，然后将自己置身于使用该产品的角度，考虑所有你可能会遇到的问题。

如果这份经过丰富处理的新闻稿连你自己听起来都不激动人心，就意味着其解决方案不够好，当然也就不会进入下一阶段构建产品。

第三步，定义客户体验。

详细描述客户可能会怎么用这个产品。对于具有用户界面的产品，亚马逊会构建客户使用的每个界面的展示。

对于Web服务，亚马逊会编写用例，包括代码片段，这些代码片段描述了人们使用产品时的情景。这个阶段的目标是讲述客户如何使用产品解决自己的需求。

第四步，编写用户手册。

用户手册是客户用来了解产品是什么以及如何使用它的“密码本”。用户手册通常包含“概念、操作方法和参考”三个部分。手册告诉客户使用产品时他们所需要知道的一切。对于具有多种用户角色的产品，亚马逊会编写多个用户角色手册。

下面，就以亚马逊之前编写过的一个新闻提纲来进一步做范例说明：

标题——用读者(你的目标客户)能理解的方式给产品取个名。

副标题——描述产品的目标客户群，他们将会得到什么好处。在标题下用一句话讲清楚。

总结——产品带来的好处。这一段一定要写好。设想你的读者只关心这一段，不会再往下看了。

问题——描述你产品解决的问题。
解决方案——描述产品如何优雅地解决问题。

你的引证——引用一位公司发言人所说的话。

如何开始——描述开始使用是多么的简单。

客户评述——假想一个客户的评价，描述他们如何体验到你产品带来的好处。

收尾和号召——收尾然后号召行动，为读者指明下一步的方向。

从以上范例中不难看出，亚马逊新闻稿中的每一段也就讲三四句话，非常的简洁，顶多也就一页半纸。这就要求你必须抛弃多余的技术规格。

当然，你可以备份一份“常见问题解答”，用来应对执行层面的质疑，这样，新闻稿就能专注于客户所能获得的东西上。史蒂芬的经验是，如果新闻稿很难写，那产品可能也很糟糕。所以，产品经理要反复修改新闻稿，直到听起来像那么回事儿。反复修改新闻稿相比产品做出来了之后再迭代，投入要少得多，而且也更快！史蒂芬介绍说，一旦项目进入到开发阶段，内部新闻发布会就可以作为试金石和指路明灯。

此外，在研发过程中，产品团队会经常问自己：“我们正在研发的产品和发布会上描述的一致吗？”如果他们发现自己所做的事和发布会上的产品无关(或者过度开发)，就要反思为什么。这样做，能够让产品研发专注于实现客户的利益，而不会去研发一些既需要长时间投入、又浪费资源去维护，还不能给客户真正利益的产品。

管理之道

作为管理者，应该公平公正地看待员工发展需求，通过客观的评价和有规律的推进，做好内部梯队的建设和发展工作。

如何合理地给下属做晋升

■ 仲丹

团队有大小，或三五人，或数十人，甚至更多。团队中的个体各有各的情况，有新员工、基层员工和成熟员工，还有主管或经理。每个人的特点、所处的阶段、发展需求和职业目标都各有不同。

建议管理者从以下几个方面展开：

第一，把握好企业晋升政策。

对员工的发展与晋升，一般公司内部都有一个统一的政策标准，员工晋升必须在这个平台上去实现，而不是部门负责人想怎么做就怎么做。

真正为员工考虑的管理者，会事先明确公司的晋升政策。比如，工作时间、专业技能、考核业绩等情况。假设一个员工想要晋升为主管，同岗位工作必须要满3年以上，专业技能要达到中级水平，要实际的专业方面的工作业绩证明。让员工明白必须在这个规则下，去实现个人发展目标。

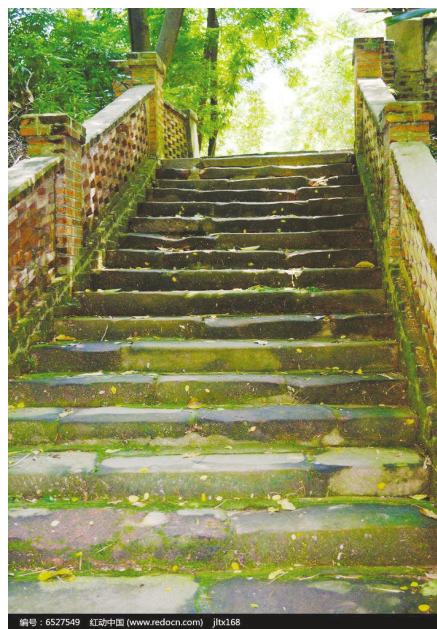
第二，梳理内部人才梯队。

对政策的了解属于知彼，对内部员工的了解则属于知己。一个正常的团队，其人员基本可分为三个层次：部门负责人(经理)，中层(副经理或主管)人员，基层(一般员工和新员工)人员。

这个分层表面上是固定和静止的，实际上还可以细分。比如，同样是中层，既可分成管理类型和技术类型，又可分成潜力员工和一般员工，还可分成资深员工和初级员工。要说晋升优先考虑的，自然是每个层级上潜力好的员工。所以，内部人才梯队梳理，有利于我们选拔优秀的人才。

第三，晋升的维度，能力还是业绩。

晋升的标准，具有很强的激励性。客观公正的做，会激发员工斗志。反之，会让团队人心涣散。那么，管理者提拔员工，是信任员工的能力？还是业绩？抑或是态度呢？



首先，解决问题能力强的员工，管理者肯定要重视，但若只是偶尔的能力强，就不能被持续重视。其次，从结果导向来看，业绩就是价值。如果要在能力和业绩中二选一，管理者通常会选择业绩。可见，员工虽然做出了业绩，但若没有足够的能力，也是不能晋升担当更高难度工作的。此外，不同的岗位，在能力和业绩选择偏重上也不一样。比如，管理岗位可能更加注重业绩，而专业技术岗位，则可能更注重专业技能水平。

所以，一个人能够晋升，一定是综合考虑之后，才能够给他更高的平台。

一句话，晋升永远是员工的刚需，晋升的大门要时刻向员工敞开。虽然晋升的权力在于上级领导，但资本却是员工自己挣来的。作为管理者，应该公平公正地看待员工发展需求，通过客观的评价和有规律的推进，做好内部梯队的建设和发展工作。

时刻带着你的鱼篓

事实上，只要你多与那些目光长远的人交往就会发现，他们都愿意时刻带着“鱼篓”，哪怕暂时没有用，但只要机会一来，他们立马就能把“鱼篓”派上用场，不会让任何一个机会从自己身边白白溜走。

■ 陈亦权

上世纪90年代，张音婷大学毕业后，来到美国从事市场营销工作。

随着见识的增广，张音婷渐渐对这种单纯的市场营销工作失去了热情，她在心里开始渴望能涉足国际期货市场。可这方面的知识了解很少，谈何容易。

有一次，张音婷从书上看到了一个小故事：一位特别想吃鱼的贫穷老人，既没有钱买鱼又没有足够的体力去捕鱼，可他每天清晨去河边散步时都会带上一只鱼篓。有一天，他散步时终于发现河边有几条大鱼，原来前一天夜里，上游突然截水，河面的水位迅速下降，大鱼搁浅在了浅滩里。老人用这只别人看来完全是多余的鱼篓，把

那3条大鱼带回了家。从那以后，张音婷就开始买了大量关于国际期货市场的书籍，见缝插针地利用时间学习。两年过去，她掌握了丰富的国际期货市场的知识。

2003年，张音婷幸运地被聘为时任荷兰银行国际期货市场总裁扎尔瓦罗先生的行政助理。张音婷又意识到，如果不想一辈子做这份工作，就需要拥有其他技能，于是她又开始利用业余时间，考取了在金融行业工作必须持有的执照与证书。也正是因为有了这些资本，加上她跟随扎尔瓦罗先生后的努力工作，从行政助理开始一直做到了现在在美国纽约期交所亚洲部总监，成了一位在华尔街屈指可数的华裔成功女性。

有不少人认为张音婷的成功是因为遇到了扎尔瓦罗先生，她却笑着说：“能碰见鱼固然重要，但更重要的是，一个人是不是时刻都带着他的鱼篓！”

事实上，只要你多与那些目光长远的人交往就会发现，他们都愿意时刻带着“鱼篓”，哪怕暂时没有用，但只要机会一来，他们立马就能把“鱼篓”派上用场，不会让任何一个机会从自己身边白白溜走。



广告

一个小男孩在他父亲的葡萄酒厂看守橡木桶。

每天早上，他都用抹布将一个个木桶擦拭干净，然后一排排整齐地摆放好。

令他生气的是：一夜之间，风就把他排列整齐的木桶吹得东倒西歪。

男孩很委屈地哭了。父亲抚摸着男孩的头说：“孩子，别伤心，我们可以想办法征服风。”

于是，小男孩擦干了眼泪，坐在木桶旁边想啊想啊，想了半天，他终于想出了一个办法，他去井里挑来一桶一桶的清水，把它们倒进空空的橡木桶里，然后他就忐忑不安地回家睡觉了。

第二天天刚蒙蒙亮，小男孩就匆匆爬了起来，他跑到放桶的地方一看，那些木桶一个挨着一个排得整整齐齐，没有一个被风吹倒的，也没有一个被吹歪的。

小男孩高兴地笑了，他对父亲说：“要想木桶不被风吹倒，就要加重木桶自己的重量。”男孩的父亲赞许地笑了。

我们控制不了这个世界的许多东西，但是我们可以改变自己，改变我们自身的能力和思维。提升自我能力，这是一个人不被打倒的唯一方法。



无法改变别人就改变自己

蝴蝶飞不过沧海

宰相巧搬钉子户

稻振顿

明朝宰相严讷心系教育事业，准备在家乡建一座学堂，当地官吏开始着手搬迁之事。

有户人家也在被拆除的范围内，这户人家以卖果蔬为生。拆迁负责人对户主说：“严宰相资助家乡盖学堂，而你的房子正好在范围内，需要拆迁。你出个价吧。”不料这户人家世代居住此处，无论拆迁负责人如何晓以大义，就是不愿意搬离此地。

严讷听完拆迁负责人的汇报，说先动工兴建其他房屋，自有办法让这户人家搬迁。负责人询问是什么办法。严讷笑着说：“不过是投其所好。工地需要的果蔬蔬菜，全到这户人家采购。”明明是钉子户，还要给他生意做，这不是在纵容他吗？负责人不明所以。

工地上日夜开工，几百号人的吃喝全由那户人家采办，生意一下子兴隆起来。不过烦恼接踵而至，满屋子的果蔬蔬菜，连插脚的地方都没有。主人突然意识到，屋子实在太狭小了。看到对方脸上出现的愁容，严讷派人到店主说：“店家呀，过些天还会有几百个人来做工，到那时你的生意会更兴隆。”有生意做，主人自然眉开眼笑。不过他也借坡下驴：“宰相大人有大量，能容小民在此居住到现在。不仅如此，还把生意留给我，这才有了我今日的富足。不过，我们不肯搬迁，肯定会给工程造成影响，也辜负了宰相的厚意，小民心中实在愧疚。我决定，在几天内就从这里搬走。”几天后，那家人愉快地从旧屋搬走。

严讷的行为，表面上看是在纵容钉子户，实际上是将心比心，只有让对方心悦诚服，才能让一项决策有效地贯彻下去。

双赢才能长久

■ 意林

有个记者在采访收藏家马未都时，提了一个很实际且有趣的问题：“您是行家，买了这么多的宝贝，是如何跟卖家还价的呢？”

马未都回答说：“我跟卖家还价的原则是做生意的人都有钱赚。比如我看中一个东西，卖家要价12万元，我还价10万元。他会说，好，成交。虽然他的要价是12万元，但我知道，给10万元他就能卖。他多要2万元，是等我还没还价呢！对此，我们彼此之间心里都是有数的。”

记者接着问：“您为什么不试试还价8万元或9万元？”

马未都说：“人家的东西值10万元，如果非给8万元或9万元，那就离谱了。适当地多给

人家点钱，让人家多挣一点，那么，当人家再有古董时，想到的第一个买家，一定是让他挣过钱的人。他可能说：‘马未都这个人不错，让我挣钱了，这古董我得先给他看。’我一看，嘿！这东西我喜欢，就买了。这样，就保持了一个进货的通道。要是人家说：‘我卖给谁也不卖给马未都，这主儿一分钱没让我赚过，还老让我赔钱，回回把我弄得半死，我才不给他呢！’这条进货的路不就断了嘛！”

记者又追问：“搞收藏的人有的，是为什么您的机会比别人的机会多得多？”

马未都笑着说：“谁坚持让人家有赚钱的原则，人家就会想着谁，谁的进货机会自然会多。双赢比单赢有个大好处，就是双方都能赢得可持续发展的机会。”

企业家日报 网络查号台 118114(小程序)

企业家日报与网络查号台118114联合推出

全媒体采访预约平台



凡是企业经营过程中遇到新闻事件、风云人物、贷款、法律、人才等方方面面的问题皆可预约，我们将安排资深记者为您排忧解难！