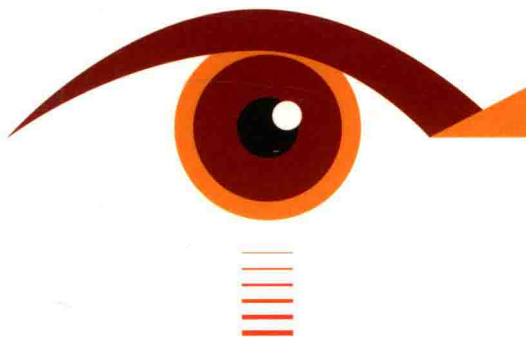


产品经理自我修养的第一本书，前百度产品架构师基于百度BIT学院金牌课程打造

BAT资深产品专家、36kr创始人、小饭桌CEO
等创业领导者首推的产品读物

PERSPECTIVE OF PRODUCT
产品的视角
从热闹到门道

后显慧（鲁克）◎著



机械工业出版社
China Machine Press

PERSPECTIVE OF PRODUCT

产品的视角

从热闹到门道



后显慧（鲁克）◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

产品的视角：从热闹到门道 / 后显慧著. —北京：机械工业出版社，2015.12 (2016.3 重印)
(产品管理与运营系列丛书)

ISBN 978-7-111-52582-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 312023 号

产品的视角：从热闹到门道

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：殷虹

印 刷：中国电影出版社印刷厂

版 次：2016 年 3 月第 1 版第 2 次印刷

开 本：203mm×203mm 1/16

印 张：16.75

书 号：ISBN 978-7-111-52582-0

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) 88379426 88361066

投稿热线：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzit@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

将本书献给

我 90 高龄的奶奶和一岁的女儿后左西

推荐

无论营销能力、融资能力如何强，产品始终是互联网企业长期跑赢的核心、基础。而互联网产品经理承担的就是“设计好的互联网产品”这个伟大的使命，可因为这个职业出现的时间不长，尚未有很全面的书籍进行指导。但看过这本书，我对互联网产品经理以及互联网产品的各个环节有了完整的认知。希望每个做产品的朋友都在这本书中获得知识，并利用获得的知识创造未来。

——36 氪创始人 刘成城

在小饭桌，我有幸接触了成千上万优秀的创业者，他们共同的刚需之一就是找到靠谱的产品经理。可见在万众创业的今天，优秀的产品经理已成为创业公司的“痛点”。培养优秀的

产品经理，是为互联网创业奠定基础的重要环节。Luke 和他的三节课团队，在产品经理培养的方法论上一直有着深入的研究，我很高兴看到他愿意将这样的方法论写成书籍，分享、传播给更多有需求的人，也真诚地将本书推荐给所有产品经理和对产品经理渴求的 CEO 们。愿这本书给大家带来实际的帮助。

——创业小饭桌 CEO 李晶

产品经理是感性和理性的矛盾体，透过这本书你可以全视角理解产品经理这个行业。更难能可贵的是，在本书中笔者融入了大量自身的感悟与总结，循序渐进地让我们了解“一个优秀的产品经理是如何炼成的”。诚品佳作，值得推荐！

——阿里巴巴聚划算产品技术负责人 索尼

《产品的视角：从热闹到门道》纵论互联网产品的历史与发展，由浅入深，既有活泼生动的案例，也有清晰明了的理论，对一个产品从规划到设计，再到运营，然后到迭代，全流程地进行了详细而又有趣的剖析和阐释。这是一本既适合产品入门者学习产品基本概念和方法，也适合产品从业人员总结提炼交流产品经验的著作。本书虽文笔质朴，但却娓娓道来，引人入胜，足见作者深厚的产品设计与运营管理功底。值得阅读与收藏。

——百度产品专家 海哥

于是之说：人们往往把做某种事情的兴趣误认为是天赋。很多年前，我比较喜欢写点东西，因此也常常误认为自己有写作的天赋。后来才发现，若这就叫天赋，那有写作天赋的人就太多了，自己那只是兴趣。

进入互联网，从事产品经理工作之后，连写作的兴趣都丢得一干二净。后来因为朋友们鼓励，决定将自己的一些想法总结出来，写一本书给大家看。于是才发现，写作是一件多么具有挑战性的事情。好在现在可以拿出来给大家批评指正了。

说到互联网产品，做了十年，除了书里的一些总结外，还有些碎片的想法要分享给大家，算作序言吧。

产品是手段，人是目的

我从来不曾想象，一个本科学法学的人，能够在互联网产

品经理的职业路上走过十年。

我曾经幻想在国际政治和国际传播专业有所建树，但因缘巧合，顺着自己的性子在另外一条路上越走越开心。

有个人曾这样说我：你所做的一切，都是为了明天的某个时刻做准备。我曾经很认真地学习关于哲学、政治学、法理学和传播学的知识，我单纯地觉得作为一个学生就该学好这些知识，更何况我还是很喜欢这些东西的。

很多人见到我的反应就是，你太像一个产品经理了！我成为产品经理，是从加入阿里巴巴开始的。阿里巴巴面试官告诉我，他们需要人文、社科背景的产品经理，当时我惊讶得合不拢嘴。难道产品经理不应该是技术背景的吗？他说：“所有技术能解决的问题，都不是问题。这个社会最主要的问题，是人的问题，个人和群体。”

虽然做了这么多年产品经理，但我依然没有能力说明那些复杂的问题。幸运的是，我曾经读过一些关于社会的书，基于这些知识和我做过的产品的工作，下面就来聊聊我的想法。

无知的峡谷

在宁静的无知峡谷里，人们过着幸福的生活。

永恒的山脉向东西南北各个方向蜿蜒绵亘。

——房龙《宽容》

这是对我影响深刻的一本书，这是一部社会科学的书，却有着一个人文的名字。

房龙说：我们看到了这个社会上的种种奇迹，但我们忽略了一个奇迹，那就是人类得以幸存的奇迹。

宽容就是去探索这个奇迹发生的原因。人类得以幸存的奇迹，是群体的奇迹，是每一次面临死亡时侥幸或必然的选择。

从伯罗奔尼撒战争，到斯巴达战役，到火器和热兵器时代，人们没有因为武器越来越有杀伤力而更具有安全感。恰恰相反，核武器产生的威慑成了最大的不安全因素。

技术手段因为战争被不断向前推进，而人类并没有因此过得更加幸福。

人是目的，还是手段？

技术是目的，还是手段？

我刚成为一个产品经理的时候，希望用产品改变世界。今天的我，更希望通过产品去赞美生活。

我认为，用户是目的，不是你去改变的对象。用户也是你价值诉求的终点，不是证明你能力的某种手段。

产品经理，不是万能的。

在我看来，做得越满足用户需求，反而离目的地越远。

产品是手段，不是目的。技术是中立的，有正或者负的作用。

“看，那个人好像一条狗啊。”每次看到《大话西游》的结尾都说说不出的难受。
“那人好像一条狗”，在我看来，充满着犬儒式的羡慕。

自己身披金甲，手持定海神针，却毫无欢喜可言。

产品首先是给自己的，然后是给用户的。

结构和过程

肯尼斯·沃尔兹在《国际政治理论》中提出：结构和过程组成了一切。

即使是宇宙，也是由结构和过程组成的。结构是多维度的，过程是线性的，它们组成了时空。

就像产品一样，结构是技术性的，过程是流程化、场景化的。

我们常常能很深刻地感受技术性的结构、框架、代码、链接，但往往忽视了过程。

我经常想，一个用户，进入一个产品的系统，就像进入了宇宙的空间结构中。而用户花上一个小时在这个系统里，其实这个用户已经不是当初的用户，而系统也可能不是原来的系统了。因为用户的进来，系统变了；因为系统的使用，用户也变了。

就像现在的我们，丧失了阅读长篇文章的能力，是互联网产品影响了我们，还是我们影响了互联网？

上述的观点一直在深刻地影响着我对产品的规划和设计。

上过我的课的同学都知道，我很多的分析框架或者方法，都是通过结构和过程的交叉分析获得的。

常识与前提性批判

一切知识，无外乎常识

——托马斯·潘恩《常识》

一切知识，无外乎常识，或者基于常识的推论。所以，人的理性应该是：常识 + 逻辑。

如果你想保持常识，可能需要在一切的语境和场景中，保持前提性批判。

前提性批判是我的哲学老师孙正聿先生一直在提倡的。他说：“认识总是被污染的，认识总是充满偏见的。”他还说：“平常心，异常思；异常心，平常思。”

这多么像是在批判现在互联网某些创业者的产品观啊。他们做了那么多用常识想来都不正常的产品，但靠着“讲故事”的方式给自己和别人洗脑。

用户为什么要用你的产品？其实常常就是一个真实、具体的问题。

你能不能用真实、不可辩驳的理由说服用户？这样的能力，需要强大的常识作为依据。“大医生有病人没时间，小医生有时间没病人”“男人喜欢漂亮的女人，女人喜欢可信赖的男人”，类似这样的常识不是所有人都能认识到。

保持常识，通过常识的逻辑推论得出的结果，往往就是创新。

常识够扎实，逻辑够粗壮，建立起来的认知方法能够适应各种环境。

主体间性的产品价值观

在现实社会中，人际关系分为工具行为和交往行为。工具行为是主客体关系，而交往行为是主体间性行为。

——尤尔根·哈贝马斯《交往行为理论》

如果当今有某些思想是闪闪发光、不能漠视的，那么法兰克福学派的代表人物尤尔根·哈贝马斯肯定是其中第一的。

我经常说，产品作为一种对话机制而存在，其实就是想说明：产品在人们的生活中从支持大家的工具行为，慢慢转变为去支持交往行为。

产品的主体间性（Intersubjectivity），其实指的就是产品成为人们社交中的重要组成部分。比如苹果手机，它的工具属性其他手机其实都有，而其具有的交往中的价值是不可替代的。人们用苹果手机，不是因为它可以打电话，而是别人对这部手

机的看法。

很多产品，做出来不是给人用的，是用来炫的，不是吗？同理，你做了什么不重要，重要的是你在微信朋友圈晒了什么。就像国庆期间，我在三亚度假，但很多北京朋友约我出去玩。我说不在北京，他们很惊讶，说：“没看到你发朋友圈啊！”

人们越来越多地被产品定义了，同时也在让产品更加趋于社交化，服务人与人之间的主体间性。这样的产品，越来越有价值。

让科技赞美生活，还是被技术改变生活？

苹果在赞美生活，谷歌在赞美科技。

苹果的一切产品皈依为对生活的热爱，对家庭、孩子、朋友的幸福感提升。

谷歌的一切产品告诉我们，技术可以无所不能，我们可以飞跃地球，可以无人驾驶，可以智能一切。

这是两种产品价值观，你为什么而做，努力后就一定会做成你想要的样子。

所以，一切有可能发生的事情，就一定会发生。

我越来越觉得苹果的产品有一个特点：让技术加强可感知的体验，而不是纯粹炫耀技术。

苹果不缺技术深度，但显然没人把苹果看成一家技术驱动的公司。苹果也很少用特别不成熟或者没法加强体验的技术，虽然看起来很酷。

一切以可感知的体验作为技术价值的判断，让技术隐藏在产品的后面。

你想秀出你的肌肉，还是让这些肌肉在恰当的时候，让人感到你那种很健康的状态？

从技术驱动互联网，到产品驱动互联网，再到设计驱动互联网，其实是我们不断在回归最初的那个问题：产品不是目的，人是目的！

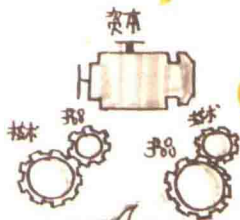
我在本书中提出了定义产品的微笑模型。产品的第一价值是微笑，微笑价值最大化是我们产品设计和运营的核心。技术是用来加强这个微笑的，而不是制造这个微笑的。从这个角度看，乔布斯是第一个产品经理。他似乎一直没有忘记自己要做的东西出发点是什么。

stay hungry, stay foolish。

在我看来就是悟空说给自己的那句话：看，那个人好像一条狗啊。

后显慧 (Luke)

于北京东郊 塔营

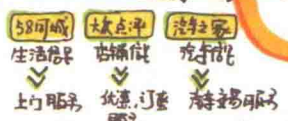


产品驱动技术
如果互联网是一辆车子
产品和技术是轮子

4 从技术驱动到产品驱动

产品经理与烧钱-新的互联网产品

从信息到服务的垂直行业



20年



人多

人多

人多



1 互联网在中国草根的崛起

美国的互联网创业者 VS 中国的互联网创业者



老林失败的马化腾



梦破灭的马云

高中毕业的蔡文胜

58.同城

做小生意的58同城

2 20年的BAT与互联网

互联网的盈利模式

向企业收费 (TOB)
向用户收费 (TOC)
收取佣金 (BTc)



20年

目录

推荐

自序

第 1 章 互联网需要产品经理 001

第 1 节 | 互联网：钱多，人少，速来！ 001

第 2 节 | 互联网在中国：草根的崛起 009

第 3 节 | 20 年的 BAT 与互联网 015

第 4 节 | 从信息到服务的垂直行业 017

第 5 节 | 从技术驱动到产品驱动 020

第 6 节 | 如果互联网是一辆车，产品和技术就是轮子 022

第 2 章 三圈定位：产品经理能力模型 027

第 1 节 | 职业规划：没有门槛的产品经理能做一辈子 027

第 2 节 | 市场和雇主怎么定义产品经理 030

第 3 节 | 三圈能力模型：产品经理需要软硬结合的能力 034

第 4 节 | 用户体验：处女座的优势地位 035

第 5 节 | 技术能力：产品的技能和工程师的思维 037

第 6 节 | 商业思维 040

第3章 小白产品经理看产品：什么是互联网产品 045

第1节 产品经理面试的第一道题：你用哪些产品 046

第2节 什么是好产品，好看还是好用 049

第3节 什么是互联网产品：黑盒子模型 051

第4节 像庖丁解牛一样去观察产品 053

第5节 学会用 App Store 的版本还原产品 056

第4章 理想产品经理的诞生：为自己做产品，以自己为中心 065

第1节 理想产品经理：熟练的上网用户而已 066

第2节 为自己做产品还是为用户做产品 068

第3节 把无知当创意的产品经理 071

第4节 认识产品，还原产品，创造产品 075

第5节 破除理想产品经理思维：揪住自己的头发往上跳 080

第5章 一年级产品经理：执行力驱动，产品感培养 087

第1节 解决问题，而不是制造问题 088

第2节 创意没有价值，执行力才有 096

第3节 忘记改变世界，先改变自己 098

第4节 为自己做一个书架：Knowledge Map 101

第5节 培养产品感觉和职业人格 103

第 6 章	二年级产品经理：用户价值驱动，沟通能力培养	107
第 1 节	学会定义流程和产品	108
第 2 节	代言人：你和用户是一国的	112
第 3 节	翻译官：把用户需求翻译成产品需求	113
第 4 节	管理需求：沟通能力和信任的关键要素	120
第 7 章	三年级产品经理：运营与规划	125
第 1 节	需求：从被动接受到主动发现	126
第 2 节	产品价值：微笑带来商业价值	127
第 3 节	产品经理与运营：产品生命周期内的合作	130
第 4 节	竞争分析、行业蓝图与产品规划	132
第 5 节	BAT 和行业的产品生态认知	139
第 6 节	产品是渠道：沟通用户并提供服务	144
第 8 章	产品设计与迭代视角做产品	149
第 1 节	再看看那些 2000 年以来的互联网产品	150
第 2 节	0 到 1 是本质变化	154
第 3 节	符合产品生命周期的产品设计逻辑	156
第 4 节	符合迭代和灰度的产品设计逻辑	161
第 5 节	符合用户心理曲线的产品设计逻辑	167
第 6 节	通过迭代释放需求	171
第 7 节	迭代与 MVP 模式	174
第 8 节	没有迭代，就没有产品经理	178

第9章 运营视角看产品 181

第1节 大运营和小运营 182

第2节 产品运营的核心价值 185

第3节 恋爱式运营：在合适的时间遇到对的人 186

第4节 产品生命周期影响运营节奏 188

第5节 收入是自然而然的结果 193

第6节 参与感：新运营的口碑驱动 194

第7节 互联网的核武器：数据与转化率 202

第8节 别让运营为产品吹的牛埋单 204

第10章 操盘与人性视角悟产品 209

第1节 产品操盘手：超越产品经理视角 210

第2节 乌合之众的产品观念 218

第3节 贪婪与懒惰：17岁的“科技红颜” 221

第4节 为什么苹果的产品与众不同 223

第5节 制造“哇”点：极致的产品，用细节打动用户 225

第6节 少点一下就是革命 227

第7节 客服是不是很重要 229

第8节 博弈与拍卖：最简单的运营机制 231

第9节 产品要性感，而不是赤裸裸 232

第10节 为98%的用户设计产品 233

后记 产品生活中的产品密码：需求与痛点 239

致谢 246

1

第 1 章 | Perspective of Product

互联网需要产品经理

在互联网做了 10 年，产品经理也做了接近 10 年，这 10 年给我最大的感受就是“缺产品经理！”

这种对产品经理的需求并不是某个公司、某个地区、某个阶段的表现，而是呈现出结构化、长期化的不均衡。

第 1 节 互联网：钱多，人少，速来！

我有时候开玩笑说，当下的互联网对产品经理新人的呼唤应该是“钱多、人少、速来”。有人可能说了，钱多是多少呢？应该说互联网行业的普遍薪酬在所有行业里面仅次于金融，或者接近金融，属于第一阵营了，而产品经理



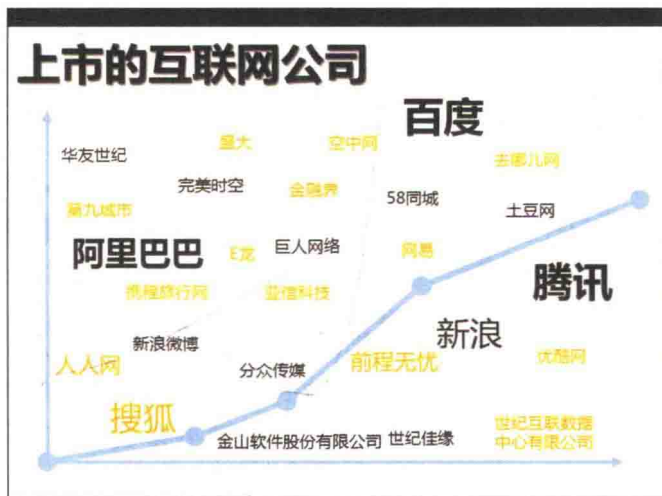
更是在互联网里算主流薪酬。



另外互联网的产品经理的薪酬比房价涨得还快。重要的是，薪酬的标准是不确定的。主要取决于你和老板在面试过程中聊得如何，你“吹牛”的风格是否是老板喜欢的。

当然，产品经理因为没有全行业比较认可的能力模型和岗位定义，所以产品经理的薪酬定级也呈现出比较混乱的状态。对于有经验的老板而言，还比较好去定义一个产品经理的级别和薪酬，但对于传统行业的老板来说，则完全没有概念。

我就看到某些产品经理什么成绩都没做出来，但通过两三次跳槽以后，工资翻番，心理预期更是翻了3番。但我想，这种状况只是一个行业刚开始的状态，不会成为常态。



对于一个产品经理来说，收入结构可能是这样的：

- (1) 买你的时间——基本工资。
- (2) 买你的经验——绩效奖金。
- (3) 买你的激情——期权 / 股权。

所以很多产品经理的收入是由基本工资、绩效奖金和期权 / 股权构成的。互联网和很多其他行业不一样，从一开始就树立起一种“全员持股”的员工激励机制。工资只是一小部分收入，很多产品经理随着公司的上市或多或少获得了更多的收益。据不完全统计，目前中国的上市互联网公司超过 100 个，所以至少几万产品经理获得了期权和股权的收益。这在其他行业是不可能实现的吧？

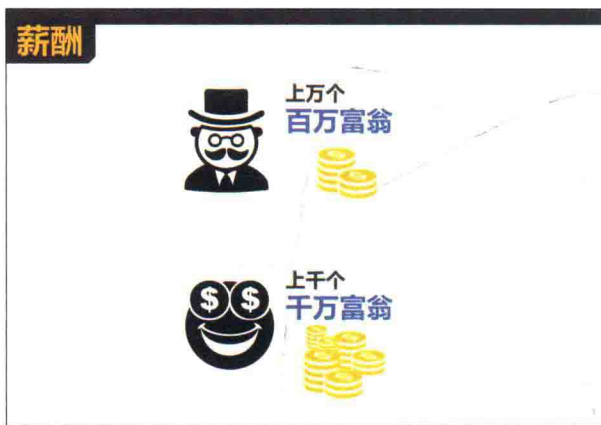
而一个产品经理在行业中的价值可能是这么定义的：



- (1) 不可复制——买你的时间——技术能力。
- (2) 不可替代——买你的经验——指导能力。
- (3) 不可或缺——买你的激情——团队能力。

所以是成为一个不可复制的人，还是成为不可替代的人，或者是不可或缺的人，决定你在这个行业的价值。但如果你连不可复制都做不到，那你的价值可能是很低的。

从具体的公司来看，BAT[⊖]中的阿里巴巴上市之后，造就了上万个百万富翁和上千个千万富翁。这其中就有很多的PD[⊖]，随着很多企业的上市，一拨拨的互联网人获得了非线性的收益，得到了很多钱。而产品经理作为公司最为核心的工作岗位之一，其收益也水涨船高。



⊖ 百度、阿里巴巴和腾讯的首字母简称。

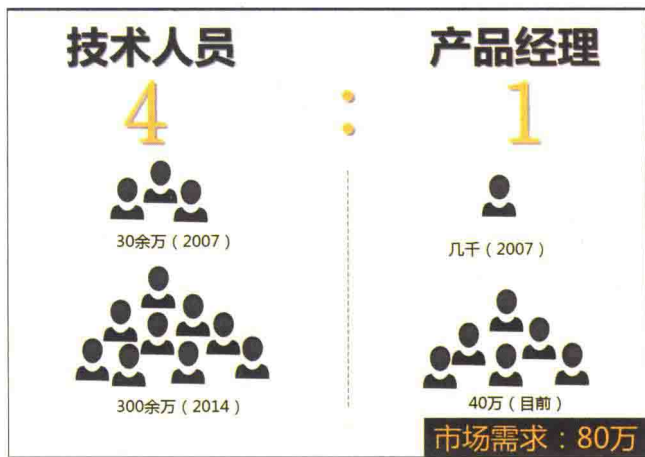
⊖ 阿里巴巴对产品经理的称呼，意为 product designer。



但我常想，大部分人做产品经理应该不是冲着收入来的，在我接触的很多产品经理中，大部分是对这个职业有兴趣，抱着想做一些事情的心态进入这个行业的。而事实上如果你冲着钱进入这个行业，可能做产品不如去做销售。

互联网在中国发展的15年，正好赶上中国高校扩招，中国高校的扩招为互联网带来了大量的人才红利，技术工程师一拨拨地从大学毕业，进入互联网。同时也诞生了如达内教育这样专门培养计算机技术人才的上市公司。

然而，反观产品经理这个职业，我们并没有看到大学校园开设产品经理专业^①，专门培养产品经理人才。那么这些产品经理从哪儿来呢？



^① 截稿时，笔者听说北京航空航天大学正在试点开设本专业。



从 BAT 来，或者半路转型而来。据不完全统计，技术人员和产品经理的配比在 4:1 ~ 5:1 是比较舒服的。而技术人员从 30 万增长到 300 万，甚至更多，产品经理却没有跟上节奏。按照 2014 年的预估，产品经理的缺口还在 40 万以上。

随着国家推进“互联网+”的战略，传统行业互联网化的过程，行业对产品经理的需求会继续放大。所以保守估计，这个行业短期内至少还需要 100 万以上的产品经理人才。

这就是所谓的结构性缺人。行业需求不断放大，大学校园的供给又基本为零。需求和供给之间形成了完全的不平衡。

所以，进入互联网行业的产品经理都有几个共同特点。

(1) 半路出家，没有科班出身。似乎只有互联网产品经理是不论出身的，无论你学什么，无论你之前做什么，都可以做产品经理。我们常常能在产品经理的队伍里找到学航天的、做导弹的、学生物化学的、退伍军人，甚至保安。

(2) 没有标准的能力模型，靠公司背景。没有某种统一的能力模型，只以公司背景来区分所谓的“能力”，所以导致 BAT 产品经理一个个自我优越感很强，大家都希望去 BAT 镀金。

(3) 不断学习，都在成长。因为所有人之前的知识基本都清空，大家处于同一个起点上，所以大部分产品经理需要不断学习。学习能力成为产品经理的第一能力。

当然，市场还是对产品经理的薪酬和能力提出了一些要求的。



对于产品经理的能力要求和薪酬，我们也做了一些统计。我们随机抓取了智联招聘上的 500 个 JD^①，统计发现，对于产品经理和产品总监的能力要求不太一致。对于产品经理的要求中，产品设计、项目管理与推进、需求分析等几项是雇主关注的。薪酬^②的中位线在 2014 年是 9958 元 / 月，接近 1 万元 / 月。相比其他行业来说，应该还是比较乐观的。



对于产品经理的能力要求，更多的是基础能力，比如沟通能力、逻辑分析能力、有一些经验等。然而，我想说的是，对于基础的产品经理，很多公

① Job description 意为职位简介，用来描述一个职位的要求和职责。

② 产品经理可以通过看准网等薪酬查询网站去看不同公司的产品经理薪酬结构，这里我们统计了 500 家公司的薪酬情况，以北京为主。



司的用人部门也说不清到底需要一个什么样的人。

我们常常看到产品经理的面试，就是一个在“吹牛”，一个在听。是否录用你取决于你“吹牛”风格和面试你的人风格是否匹配。

产品总监是产品经理的上一级岗位，可以看到雇主对他们的要求和产品经理不太一样。对于沟通能力、工作经验、数据分析能力和团队管理能力有比较多的提及。

在候选人具备的能力方面，产品规划、项目生命周期管理、跨部门沟通协调沟通这些能力成为重要的能力。

薪酬方面，总监级的收入有明显变化，而且这个薪酬还不算年底股票期权兑换的价值。





可以看到，随着你从产品经理晋级到产品总监，公司对你的要求以及你自身具备的能力都在变化。

主动地去发现和认识这种变化，并且为之努力的过程，我们称为产品经理的职业规划。

产品经理是一个“三无”职业：无专门的培训、无固定能力要求、无客观评判标准。我相信，随着这个行业的不断发展，这种“三无”现象会逐步消除，产品经理会变得更加专业，会有自己的评价体系和能力模型。

虽然市场和企业给出了一些基本的要求，但具体的能力评估却不太确定，同时，很多企业虽然要求你有这些能力（或者是看别人家有这些要求而提出），但产品经理入职后往往做的事情完全和 JD 没有关系。

要想改变这一现状，可能需要行业的逐步发展，趋于成熟。为了更好地理解互联网和产品经理的现状，我们需要简约地了解一下互联网在中国的发展。

第2节 互联网在中国：草根的崛起

互联网在中国的发展和美国不太一样，或者说太不一样。

美国的互联网创业者，如乔布斯、扎克伯格、比尔·盖茨等都是常青藤大学的肄业生，他们已经获得了比较好的教育背景，有比较成功的就学经历，应该说是精英的创业。



而中国创业者的情况则不是这样。中国在 2000 年前后，第一波互联网创业浪潮来的时候，那些名校的博士、硕士和本科生都基本被公务员、国企和大型跨国企业吸引而去，只有那些当时的“失败者”或者不那么成功者，才投入到“一穷二白”的互联网大潮，搏浪未来。

腾讯的马化腾，一手创立了腾讯。他毕业于深圳大学。今天的深圳大学基础设施极好。但当年的深大，只是一所普通高校，并不是一流名校。腾讯公司刚开始做的事情是一个网络寻呼机的投标项目，他们希望用这套系统给某通信公司服务。



万幸的是，他们的投标失败了！失败后的几个人，看着已经花了 50 多万人民币的系统，不得不自己来运营。所以小马哥说自己曾经装扮成女人，在 QQ 上和网友聊天，也极有可能是真实的状况。



我们试想，如果当年小马哥的网络寻呼机招标成功了，是不是就像今天的飞信一样？

腾讯是典型的从白手起家的互联网草根企业成长到互联网巨头的公司，但其成功实际上很大程度上有赖于其在传统领域的“失败”。

马云和十八罗汉创立的阿里巴巴，我也曾经效力过，也认为阿里巴巴是一家伟大的公司。



今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝对大部分事业是死在明天晚上，所以每个人不要放弃今天。

—— 马云·阿里巴巴

在1999年成立阿里巴巴之前，马云的生活并不是一帆风顺。他第一年高考报了北大，结果数学零分，只有梦想、没有分数的他没有悬念地落第了。第二年幸运地进入了杭州师范学院，成了一个专科英语系的学生，幸运的是当年赶上杭师大设立本科专业，马云英语很好，所以专升了本。



看起来他和学霸没有任何关系。

在大学期间，同学们都去肯德基实习，有一种说法是，8个同学去肯德基餐厅面试兼职，7个同学都录用了，除了 Jack Ma^①。

临近毕业，大家开始找工作，有为青年马云和大家一样都想为国奉献，于是和4个同学一起去面试警察，想成为人民公安的一分子，结果3个人录用了，除了马云。

好歹，马云凭借优异的英语能力得到了一份工作，于是他想做一个中国供应商的黄页平台。他拿着宣传册去国家部门推介，结果被赶了出来。^②坐在离开北京的出租车上，马云含着泪，心里的旁白可能是：“你伤害了我，还一笑而过，我一定会回来的！”

如果马云是一个成功的警察，或者名校毕业生，今天我们能有“亲，给个好评哟”的体验吗？

今天的阿里依然保持了草根精神和早期的价值观，“让天下没有难做的生意”，蕴含着的是阿里人希望通过帮助别人成就自己的愿望。而这不能不说是和马云本人的经历有很大关系的。

阿里的成功，也是某种意义上传统路径“无路可走”的结果。

蔡文胜是著名的天使投资人，同时也是美图秀秀的董事长。他手里的域

① Jack Ma 是马云的英文名。

② 有兴趣的可以上网搜一下马云推广中国黄页的视频。



名据说连起来可以绕三环两圈。^①



但蔡文胜没有上过大学。高中毕业摆过地摊，做过生意，开过网吧，做过很多杂七杂八的事情，最后发现域名作为上网入口非常重要，于是弄了一批域名在手里。随着互联网大潮的到来，蔡文胜的域名一个个以几十万甚至上百万美金的价格出售了。神州租车的域名“zuche.com”就是神州花了不菲的价格从蔡文胜那里买来的。

蔡文胜是绝对的草根，但就是这样的草根，奠定了早期互联网的基础。

姚劲波创办了58同城，一个神奇的网站。姚劲波算是互联网里面的高才生了，中国石油大学本科双学位。但他选择的事业，却极其草根。58

^① 当然，这是开玩笑，意思是域名很多。



同城做的事情，简单地说就是在网上贴小广告。我记得，当年 58 同城的目标是把成千上万的电线杆、小区里、墙上、地上的小广告放到线上。



这件事一做就接近 10 年。今天我们看到，这个 dirty work[⊖]已接近百亿美金的价值。而撑起 58 同城的难道是精英吗？从 58 同城的公司员工到用户，都算不上精英人群。杨幂[⊖]的粉丝应该也不是以精英为主吧？

中国的互联网是草根基因很浓重的互联网。除了早期开创者具有草根基因外，还有一个重要的原因。这个原因就是，在美国，互联网和精英媒体、主流媒体很快融合在一起，成为主流媒体的一部分，如雅虎、AOL 等。而在

⊖ 脏活儿、苦活儿的意思。

⊖ 58 同城的代言人。



中国，我们的主流媒体和精英媒体一直没有接纳互联网媒体，相反在很长时间内是打压排挤互联网媒体的，所以导致互联网在作为媒体的属性里，更容易获得草根人群的认可，成为草根的出声口和代言人。

互联网在中国一直是被传统媒体和传统精英所忽视的，而也正是因为这样的忽视，才导致了互联网行业保留了自己草根的行为风格和价值观点，也让它有机会“贴地飞行”，快速成长，逃避了官僚化和行政束缚。同时，这样的历史又造就了互联网在骨子里的“草根”基因，即使现在很多公司估值已千亿人民币。

第3节 20年的BAT与互联网

互联网在中国从出现到现在已接近20年，这20年里，出现了许多大大小小的公司，有些公司出现又消亡了。但提到中国的互联网，就不得不提BAT。

虽然前后有很多企业有机会进入代表巨头的阵营，但最后还是这3家领衔了中国互联网。这是为什么呢？

BAT代表的三种商业模式





我曾经被很多人问过一个问题，就是互联网的盈利模式是什么。在我长期的苦恼和不解之后，终于发现了答案。所谓盈利模式，就是向谁收钱！无非就是向企业收费（to B），向用户收费（to C）和企业用户交易，我收佣金（B to C）。

于是向企业收费的公司就是百度，百度本质上是一家广告公司（从盈利模式来看），并且是中国最大的广告公司。

向用户收费就是腾讯，腾讯的游戏和增值服务收入占据了其总收入的60%以上，腾讯本质上是一家游戏公司（从盈利模式来看），而且是中国最大的游戏公司，一家占据半壁江山。

企业和用户交易，我来收取佣金，就是阿里。淘宝和支付宝都是这样的模式。所以阿里天然就有平台属性。

所以之所以称BAT为BAT，大概是它们各自守住了一个盈利模式，并且做到了极致。百度通过技术，让企业的广告投入降到最低限度；腾讯通过产品把用户体验做到极致；阿里巴巴通过运营能力、诚信和生态整合让平台交易更加顺利、高效。

所以，很多时候我们说基因，比如说腾讯有产品文化基因，阿里是运营的基因，百度是技术的基因，其实回到商业模式和核心价值这个点上，这些基因是必然产生的。腾讯需要用户埋单，必然要做好产品；阿里需要撮合交易，肯定要加强运营；百度要让广告更加精准、高效，毫无疑问需要更强大的技术能力。

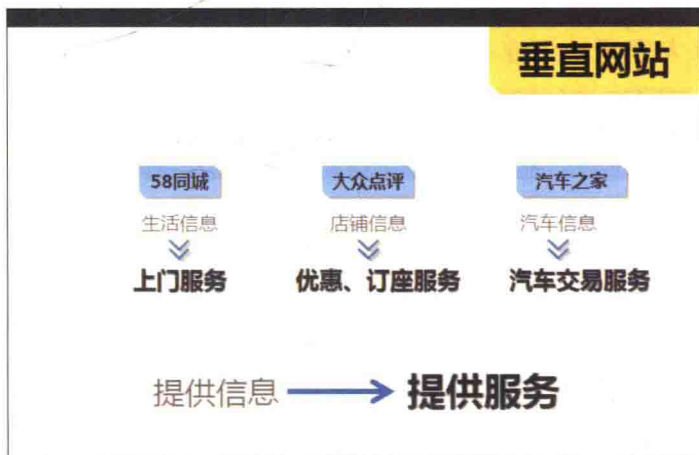
所以说，没有人能随随便便成功。



第4节 从信息到服务的垂直行业

除了BAT三大巨头外，中国互联网还有相当多的垂直行业的互联网公司，它们又是如何在互联网生态中演变发展的呢？

如果说BAT是尼斯湖的水怪一样的存在，那么成千上万的互联网企业则形成了它们生存的生态系统，构筑了互联网的生态体系。BAT的发展某种意义上有赖于行业的水涨船高。



总体来说，垂直行业都是从信息服务开始的，随着15年左右的发展，纯提供信息的企业越来越没落，转向服务的平台越来越有价值。

所以垂直行业的15年，其实是从信息提供到服务提供的15年。比如上图看到的几个公司。当然另外一个趋势是，越来越多的垂直行业创业者把信息提供作为补充内容，或者压根儿没有信息提供，直接从服务入口，如河狸



家、约拍和 e 保养、e 代驾这样的公司。

这是为什么呢？

事实上，互联网的发展经历了两个阶段。前 10 年，互联网把人和商品、信息和人连接在一起了，主要是通过阿里、百度和腾讯完成的。我们已经非常轻松地完成了在网上找人、找信息和找商品的能力，这种能力不仅在一线、二线城市，甚至在三线到五线的县城都已经完成了。而后 5 年，我们需要将人、商品和信息转化为服务或者解决方案。这样就要求大家开始把连接人、信息和商品，延伸到服务上。



而 BAT 虽然占据了早期市场，但面对纷繁复杂的垂直行业 and 不同形态化服务模式，没有办法一一解决，所以腾讯提出了“微信是连通器，连接人和服务”；百度提出了直达号，“连接人和服务”；支付宝推出了服务窗，“连接人和服务”。



BAT 在垂直行业服务化的过程中，除自己投资并购、自己做一些产品外，还通过某种技术框架或者服务模式^①让更多的服务站接入。^②

百度拥有流量、腾讯拥有用户^③、阿里拥有交易，三大网站都在向垂直行业提供自己的资源，吸引垂直行业的加入，为其提供服务。其本质的战略目标就是完成 BAT 自己与服务的打通。

① 如腾讯的服务号框架、百度的直达号框架等。

② 腾讯投资了大众点评、京东、58 同城，百度也投资了很多服务行业，同时自己也做百度医疗、金融等，阿里巴巴投资很多医疗公司，自己也投入影视院线的大战中。

③ 流量和用户是不一样的，流量没有属性，用户有属性。



第5节 从技术驱动到产品驱动

中国互联网的15年，是从技术驱动到产品驱动的15年。这其实非常符合逻辑，早期的互联网，可以复用的代码很少，技术门槛很高，谁能做出来，比你有什么想法更重要。今天的互联网，技术壁垒降低，真正自己写的代码越来越少，更多的是复用或者修改现成的，有什么想法比能不能做出来更重要。

我们对比淘宝2003年的首页和2014年的首页，可以看出，原来的页面非常简单，产品定位不是很清晰，运营要求也不是很高。2014年的首页功能就要复杂多了，并且对运营的支持也强大了很多，在产品上它是一个日活几千万的网站。





是什么让淘宝变了呢？

2000 年的新浪和 2015 年的新浪也有很大的差异。从截图来看，我们可以发现早期的新浪功能性比较弱，结构简单，设计粗糙。而 2015 年的新浪，结构严谨，信息陈列和布局考究。

是什么让这一切发生？产品经理！

不知道是因为需要产品化出现了产品经理，还是因为产品经理的出现让这一切发生更快。但至少，我认为，它们之间有关系是肯定的。自从有了产品经理，互联网产品的面貌就焕然一新了。





第6节 如果互联网是一辆车，产品和技术就是轮子

我常说，如果互联网产品是一辆高速运行的车，那么产品和技术就是两个轮子。但很遗憾，这两个轮子并不是一般大的。

早期的时候，技术的轮子大一些，技术作为驱动轮，驱动产品走。所以很多公司的组织架构都是产品部门汇报给技术负责人，CTO 管产品技术。而今天，更多的是产品成为一个驱动轮，产品在驱动技术，所以创业公司的产品合伙人的数量显著增加，甚至出现了很多产品经理 CEO 带着技术合伙人一起创业的现象。





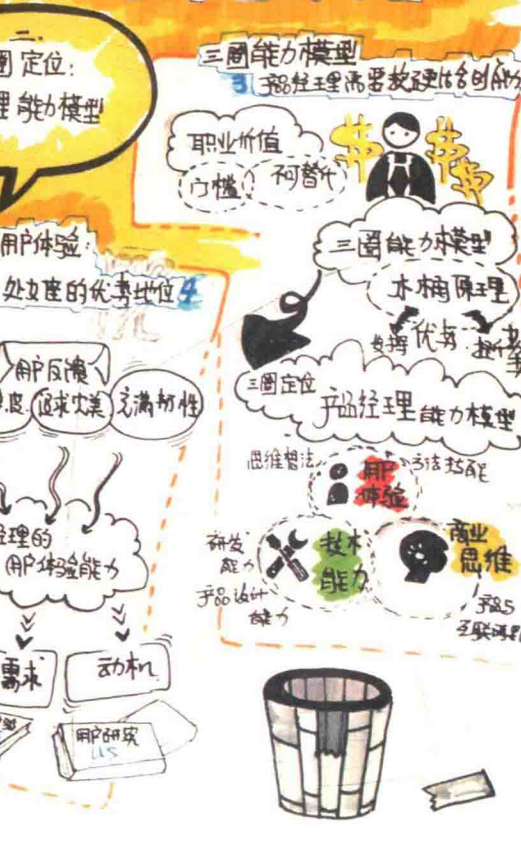
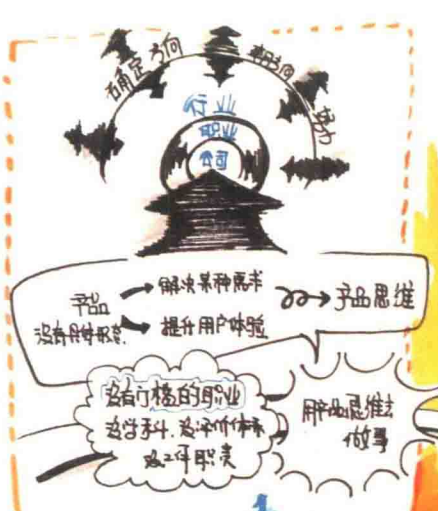
这充分说明，在资本这个发动机作用下，产品正在成为一个驱动轮。在15年前，大家跑马圈地创业的时候，谁的编程速度快，谁的执行力强，谁的技术牛，谁就可以打出一片天。但今天，在不断开拓细分市场、挖掘垂直需求的时代，谁能够敏感地抓住用户需求，提供新的商业模式和解决方案，显然比编程能力更重要一些。



提出一个生活中你最不可忍受的需求痛点，
并写一个解决方案。

学完这一章，请写一两个你生活中常见的需求和痛点，并简单写一个
解决方案吧。





2

第2章 | Perspective of Product

三圈定位：产品经理能力模型

当你决定成为一个产品经理之后，需要对产品经理的能力模型进行分析，看看自己从哪些方面努力，去成为一名合格的产品经理。这是一项非常具有挑战的工作。

第1节 职业规划：没有门槛的产品经理能做一辈子

坦率地说，产品经理是没有门槛的一个职业。就像前面我们说到的，没有专门学科、没有评价体系、没有工作职责的“三无”产品。

就像当年我母亲问我的问题一样，今天的新人也不禁会问：你这职业能干一辈子吗？是的，产品经理这个职业能干一辈子吗？我想，从我做了接近



10年的产品经理的角度来看，答案是肯定的。产品经理可以做一辈子。我很喜欢苏杰的一句话，他说，我做的互联网产品是我的产品，我写的书是我的产品，我发起的一个线下组织也是我的产品。产品其实没有具体的形象，只要满足某种需求，提升用户体验，就是一个产品。这是一种产品的思维。

而你能不能用产品思维去做事，其实是产品人和非产品人的区别。从这个角度来看，你做了产品经理之后开个咖啡厅，用产品思维去运营它，难道不也是在做产品吗？

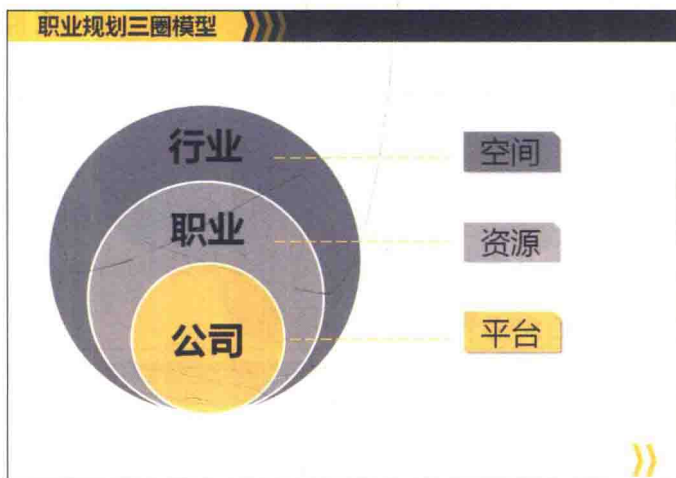
另外，想在一个职业上做一辈子的人，我其实很担心你们。比如，我今天告诉你，同学，你就做这个职位，要做一辈子，你一辈子都得做这个。这件事对现在的我来说是多么恐怖的一件事情！我不想做一辈子某一个职位，我只想做一辈子有趣的、有价值的事情。

所以不用担心，产品经理作为一个岗位也许不能做一辈子，但产品思维作为一种工作方式、思维手段甚至沟通机制，一定可以用一辈子。

对于很多刚刚毕业或者工作两三年的同学来说，职业规划对自己很重要，但鲜有人去真正给自己做一个职业规划。由于我在智联招聘做过多年职场话题的产品，所以潜移默化地也受到职业规划的影响。我其实对自己还是有个体大的职业规划的。

我经常说，我们为4年大学准备了11年，但我们却不为40年的工作准备11个月。很多人懵懂地从校园出来，随机地选择了自己的工作，然后不断地调整、纠结……

其实，简单来说，做一个职业规划不是很难，我个人就是用这个三圈模型来做规划的。



首先，选一个你喜欢的行业，得是你喜欢并且朝阳的行业，不要是日落西山的行业。因为我相信，在一个整体下坡的行业中，你很难逆水行舟。有人曾经说过传统报纸媒体，说这是一个从老板就开始焦虑、苦闷和有深深危机感的行业，作为公司的每个人，又怎么能从这种情绪中摆脱出来呢？

其次，在这个行业中选一个你的职业。就像你上了一条船，你在这条船上选一个工种，是开船的船长，还是水手、烧锅炉的，或者是服务员？不同的职业决定你在这条船上的不同价值和使命。当然，这也跟性格有关。比如互联网技术和产品驱动，愿意挑战的当然想做这两个职业，市场和商务也逐步重要起来，性格外向坐不住的就想做这样的职位；性格比较内敛的，就想



做个 QA[⊖]，用人机交互的方式来保证产品质量。不同人有不同性格和对成就感的期望，你可以试着选一个自己合适的。

最后，选一个公司起步。有创业公司，有大公司，很多人说我想去大公司，但进不去。我的想法是，你选一个类型的公司，然后做一个该公司没法拒绝你的人。其实职业起步很简单，做一个面试官没法拒绝的人。我曾经面试过好几个毕业生，他们的准备让我刮目相看，他们比他们同学准备的好很多，我没有理由拒绝他们。学通信的，自学了 UE 设计，自学了 HTML 和前端样式，然后做产品实习生一年半。你还要什么样的？

先确定方向，然后向这个方向努力吧。

第 2 节 市场和雇主怎么定义产品经理

需要什么样的产品经理，虽然市场没有一个明确的要求，但我们还是通过雇主发出的职位描述来看看。我一直坚持，市场和雇主的要求，应该是一个职业规划的努力方向。虽然市场和雇主的需求在变，但从大样本来看，还是比较统一的。

上面的章节我们抽取过 500 个 JD 做过分析，在这里，我们将这些核心关键词提炼出来，同时我们还将详细地分析腾讯不同岗位的能力模型，让大家看看产品经理的要求。

[⊖] QA 是指产品测试工程师。

三圈定位产品经理能力模型



雇主主要求

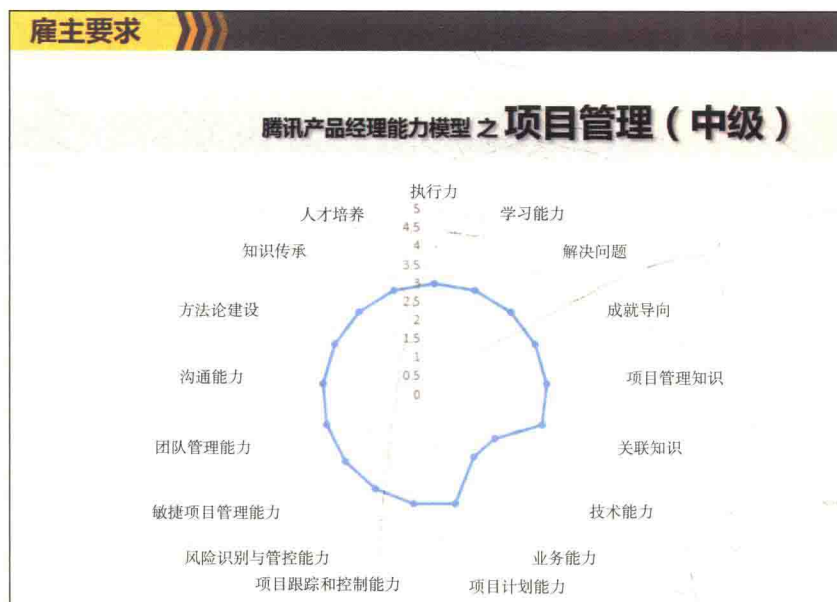
腾讯产品经理能力模型之产品策划（中级）





从 JD 的关键词分析可以看出，产品策划、运营和项目管理好像是非常重要的能力，沟通、执行、学习能力等是其次的。总体来看，产品经理和哆啦 A 梦的差距不是很大，好像都是个大脑袋，什么都可以从里面冒出来。

大家可以看下腾讯对于产品策划、项目管理和运营能力的要求。一般都是有软和硬两个能力。软的能力有通用能力和个人组织与影响力，硬的能力就是专业知识和专业技能。希望大家可以照着这个能力来看看，自己想做到这个级别需要弥补的短板在哪里。

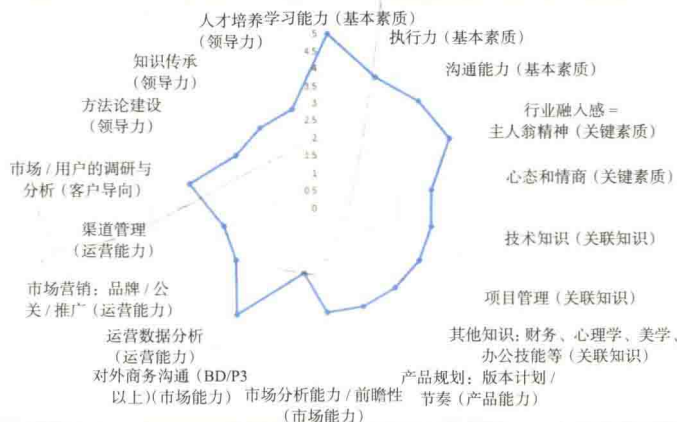


有时候，让自己成长的方向，其实就是市场的要求。我们的知识体系在构筑的时候，也是需要雇主和市场来提供需求。



雇主要求

腾讯产品经理能力模型之运营（中级）



市场要求



企业中专门负责产品管理的职位。

产品经理负责调查并根据用户的需求，确定开发何种产品，选择何种技术、商业模式等。并推动相应产品的开发组织，他还要根据产品的生命周期，协调研发、营销、运营等，确定和组织实施相应的产品策略，以及其他一系列相关的产品管理活动。



事实上，产品经理不是一个管理岗位。很多人选择产品经理是冲着它的名字里有“经理”这个好听的职位来的。官方说法，产品经理是产品的第一负责人，调研用户、确定需求、规划产品和执行落地等。但事实上，大部分产品经理做的是打杂的事情，70%的时间在抢资源、做沟通，还有30%的时间做一点儿我们认为是“正事”。一位前百度的同事就曾经在朋友圈发过以下的牢骚：“pm check 一下；pm review 一下；pm 确认一下；pm 跟一下；pm 总结一下；pm 验收一下；pm release 一下；pm 定一下；pm 看着办吧；pm 组织一下；pm 看看大家有空没；pm 一起开个会；pm 写下会议纪要吧；pm 牵个头；pm 发站会总结；pm 来过 bug；pm 来定下优先级……欢迎补充。”

在 BAT，产品经理的权限和职能也不相同。都说阿里是运营驱动，百度是技术驱动，腾讯是产品驱动，相应的，产品经理在各公司负责的事情也不一样。

第3节 三圈能力模型：产品经理需要软硬结合的能力

不论产品经理在做什么事情，总有一些能力是产品经理必须具备的。一个职位的核心能力是能够让你区别于其他职位，并且让不是从事这个职业的人看到的门槛。这种门槛或者叫不可替代性，其实就是职业价值。

我们试着从主流的三圈能力模型去分析，一个初级的产品经理需要准备的能力。如果套用“木桶理论”，读者可以去看看自己的优势在哪儿、劣势在哪儿，然后去补足自己的短板，快速提升自己。



一般来说，我们把产品经理的能力分为用户体验、技术能力和商业思维 3 个方面。用户体验是一种能力，产品经理不仅仅是在思维和想法上有用户体验的思维，也在方法和技术能力上具有一种可以了解用户需求、体验的能力，诸如 UBS 的分析方法^①，用户研究、用户体验分析等能力。技术能力不是狭义说的研发能力，而是指研发能力和产品设计能力的总称。商业思维其实就是产品和互联网的思维。下面我们一个个来分析。

第 4 节 用户体验：处女座的优势地位

什么星座最适合做产品经理呢？

社会上很多段子都和处女座相关，每当我看到处女座段子的时候都特别

^① UBS (User Behavior Study) 为用户行为研究，主要通过技术手段和方法研究用户对产品的体验反馈。



高兴，我觉得处女座的表現特別像一個職業的產品經理。他們敏感、挑剔、追求完美、自愈能力強……我覺得簡直就是一個產品經理的職業素質描述。



虽然是开玩笑，但我觉得产品经理也是需要像这个星座的性格一样，要对产品体验和需求很敏感，对产品细节极其挑剔，对细节追求完美，在不断打击和受挫中自我治愈。这就是产品经理的处女座优势吧！

大家对处女座有很多的玩笑话。但我恰恰觉得，处女座的这些特点（如果真的有的话）却是产品经理必须具备的职业优势。比如对用户反馈的敏感度、追求完美、充满韧性……在职业上，产品经理真的需要具备这些能力。

那么如何培养产品经理的用户体验能力呢？我一般建议三个维度：场景、需求和动机。当你在讨论一个产品的需求、用户痛点和体验的时候，一定要还原到场景里面，看看用户当时的需求，并且了解他彼时的动机，来看你的



产品是否满足用户需求。比如在酒吧社交场景中，你的产品希望提供非常简便的扫码支付功能，而如果一个帅哥和一个妹子泡吧，他的动机和需求可能是甩出一张 100 元人民币，并且说“不用找了！”人家把支付当一种标签，而你的快捷支付反而让人觉得体验不好。

同时，我也建议做一些专业的技能提升，在用户行为分析（UBS）、产品体验报告（UES）、用户研究（US）方面多做工作^①。

第 5 节 技术能力：产品的技能和工程师的思维

产品经理需要懂技术吗？会技术的产品经理有优势吗？

这两个问题也是很多新进入行业的同学经常问到的问题。产品经理需要懂技术吗？答案是一定的！懂技术不是为了写代码，是为了让你的沟通能力得到提升。

懂技术 = 沟通能力

我经常说产品经理需要沟通能力，但沟通能力是能说会道吗？显然不是。那是什么呢？是你能换位思考，能用你合作伙伴的方式思考，用他们的语言沟通。

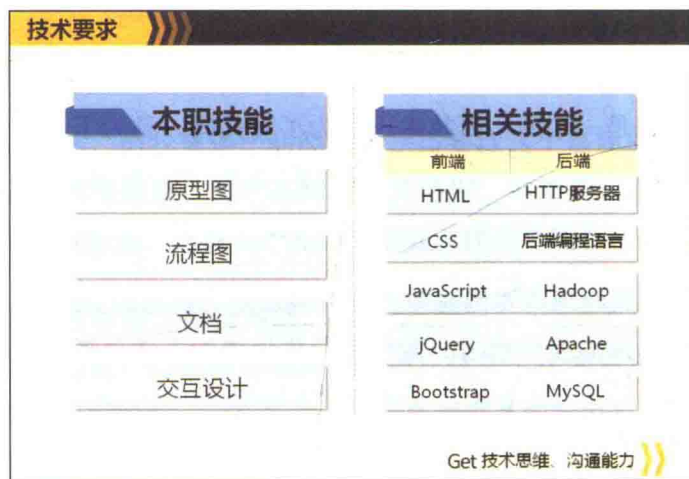
举个例子，有个产品经理很着急，用户点击关注某个话题之后，关注数

① 显然，这本书的目的是希望提炼一些框架，搭建一个知识结构，而不是在每一个知识上都全面展开。有兴趣的同学可以专门找用户研究和用户分析的作品看看，笔者相信它们的知识更加专业。



量没有加 1。她觉得特别影响体验，于是赶紧找到数据的同学，说赶紧帮我看看，我们产品设计的是当用户点击关注后，关注的总数要加 1，并且记录到我们数据库里面。数据库后端的研发看了一眼，没反馈。产品经理开始卖萌，说了一堆好话，最后 RD[⊖]哥哥说，去找 FE[⊖]。产品经理妹子傻眼了。这其实是一个前端交互的需求，和数据没有关系，和后端程序也没有关系。后端程序是每天 24 点的时候跑一次数据，其他都是存在于前端，做了一个加 1 的交互。

所以不懂技术的产品经理，沟通起来总会跌跌撞撞，还觉得全世界都与他为敌。



⊖ RD 指研发工程师。

⊖ FE 指前端工程师。



会技术的产品经理有优势，同时也有劣势。劣势来自思维定式，如果具有了产品思维，就是高手！

除了研发技术能力外，我们还要具备产品经理必备的几个能力。

技术要求方面，首先产品经理必须懂本职工作，在百度，不同级别的产品经理是有不同的技能要求的。结构上面，有规划分解、调研设计、项目管理和方案评估4个阶段，针对调研和设计方面，基础产品经理的要求是：

流程	硬素质	定义
规划 / 分解	公司、行业基础	<ul style="list-style-type: none"> 掌握互联网行业发展历史，了解互联网及“互联网+”的发展现状与基本趋势，实现行业入门，建立行业归属感； 掌握公司及所在部门的组织架构与管理机制（包括制度、流程等）、产品发展历史、现有产品架构、核心产品技术框架与产品特征等，建立对公司、业务及产品的基本认知，初步理解公司业务战略； 了解互联网及“互联网+”行业的客户/用户心理特征、行为特征、需求特征等，能够从上述角度理解并落实调研、设计等关键工作
	个人目标设定	<ul style="list-style-type: none"> 理解公司与部门发展规划，以及上述规划与个人工作的关系，并据此确定个人工作目标，形成定量/定性指标
调研 / 设计	调研基础知识与执行	<ul style="list-style-type: none"> 掌握客户/用户/市场调研的对象分类与特征、不同调研对象（用户、客户、竞品等，及上述对象的细分对象）对应的调研内容、基本工具/方法与技巧、流程及操作步骤，能够在调研、设计工作中以此为指导，完成相关任务； 充分理解高层级PM制订的调研方案，并与上级就调研的目标、对象、方法步骤等达成一致； 独立完成或在高层级PM指导下完成调研工作，并完成相应的调研报告（包括调研结果分析、结论提出）
	产品功能与界面设计	<ul style="list-style-type: none"> 根据调研报告，细化产品需求（功能、性能、界面操作等），制定相应产品框架，并将产品需求正确、清晰地拆解成为Story List或Excel，并据此，结合客户/用户行为与消费心理特征、操作体验等，设计产品功能方案、交互方案、视觉设计方案；

(续)

流程	硬素质	定 义
调研 / 设计	产品功能与界面设计	<ul style="list-style-type: none">• 掌握基本的产品测试知识（包括工具、方法与流程等）；并基于测试结果，完成产品的技术可行性论证，提出产品技术优化方案；• 掌握基本的产品运营知识，在产品设计阶段能够综合考虑产品运营价值，并对产品设计进行运营有效性论证，为产品运营团队提供运营方案支持；• 掌握基本文档撰写方法与要求，能够独立撰写 MRD 文档及其他必要的文档材料
项目管理	项目管理基础知识与执行	<ul style="list-style-type: none">• 掌握公司项目管理制度、流程、步骤与具体要求，在实际项目管理过程中以此为基础规则，确保项目管理过程与行为符合公司规定；• 掌握项目管理的基本内容、工具与方法，能够以项目管理基础知识为指导，借用项目管理工具与手段，建立基本的项目工作流程、促进项目相关人员协作、推进项目进度、发现并解决项目管理中的各种问题、确保产品研发质量，最终完成产品验收
评估总结	方案评估	<ul style="list-style-type: none">• 掌握产品设计方案的评价方法、内容要点，能够有针对性地收集方案评估所需数据（包括用户 / 客户反馈、竞品反应等），并完成相应要求的分析与总结报告

基本上，我们认为产品经理必须具备用户调研和需求分析、PRD/MRD 撰写、原型绘制、流程绘制和数据逻辑处理的能力。

在计算机技术方面，我建议大家至少要学会 HTML 知识、CSS 和 JS 的知识，可以自己写一些前端代码。后端方面，有机会可以和技术一起看看数据架构、数据库字典和服务器配置，知道所谓的“发布上线”是什么意思。

第 6 节 商业思维

产品经理只有经过长期的行业和专业积累，才能形成商业思维和产品经



理思维。产品经理思维说起来很复杂，简单地讲就是把人当人的思维。商业思维比产品思维可能涵盖的更多，需要全面看行业、格局、生态，并且通过产品打出自己的一个空间。

这个行业里面，我们一直都说雷军和周鸿祎是最具互联网商业思维的产品经理，他们能够用互联网产品改造传统商业模式，形成新的商业模式。

雷军的商业思维概括起来就是两个字“口碑”，以口碑驱动，通过社交化的营销手段带来粉丝效应，然后达到规模效应和生态平衡。

周鸿祎的商业思维是“免费”，通过免费的杀毒软件占据用户，然后通过面向用户的游戏和商家的广告，带来所谓“羊毛出在猪身上让狗买单”的效果。

我们把雷军所谓的口碑模式进行一个 SOP^①改造，希望所有的行业和人人都可以用起来。以口碑驱动，但前提是产品的用户体验非常好。产品体验要超预期，有“哇~哇~”的尖叫点，通过超预期的体验，带来口碑，并形成粉丝。

在这一阶段，最重要的是产品本身的价值形成的体验，这就要求产品有“极客思维”，让产品做得比用户还懂用户，快速迭代，不断优化产品功能。所以我们能看到 MIUI 在早期每周升级一个版本。

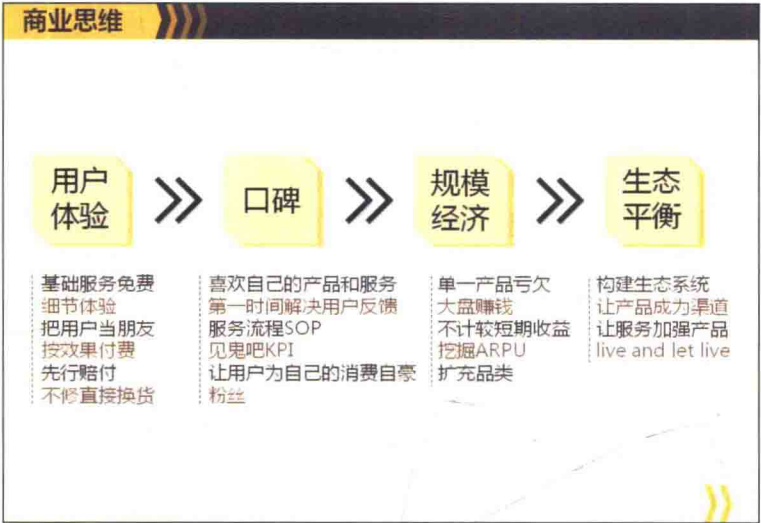
在形成口碑之后，不断释放粉丝效应，通过社交传播的方式，拉动用户增长，形成规模效应。不要计较“一城一地的得失”，所谓“人失地在，人地皆失，人地皆得”可能就是这个意思。

① 即 Standard Operation Process，意为标准化操作流程。



不断扩充品类，深挖每个客户的客单价（ARPU），然后打通上下游关系，形成生态平衡。

这就是小米的产品迭代和商业模式。





画出自己做产品经理的优势、劣势，并做一个3年规划。

了解了上面的知识，为自己做一个3年的职业规划吧，不管你未来是想从事互联网行业，还是其他行业都可以。



Do You Know?

1. 什么是互联网产品模型



模型 BLACK-Box

解决3事：一套流程、服务、和.....

我们尝试建立一套产品的定义

指网站为满足用户需求而创建的用于运营的功能及服务，它是网站功能与服务的集成。



微笑价值



三. 小白产品经理看产品 什么是互联网产品

1. 什么是好产品好看还是好用

4. 伪范了解牛样去观察产品



远观看：看外观

观察产品

细看：解析结构

认识产品

黑箱

模式

画布

售卖价值

画布评估

白箱

流程图

原型图

过程

服务

过程原型迭代

5. 学会用 APP Store 的版本还原产品

版本还原是重要的产品认识方法

提升节奏
营销
新的培养

用户显著增长



看原生

产品迭代事例

3

第3章 | Perspective of Product

小白产品经理看产品： 什么是互联网产品

当你开始准备做一个产品经理之后，你就开启了产品经理之路。但刚开始的产品视角还不是产品经理的视角，只是小白产品经理的视角。为什么是小白呢？因为什么都不懂！一张白纸，没有框架，也没有太多整体感觉。

小白产品经理什么都没有？当然不是，他们有的是想法，有的是问题，有的是“要是我来做就不会这样”的海口。

破除小白产品经理的视角是通往一个合格产品经理的必由之路。



第1节 产品经理面试的第一道题：你用哪些产品

很多大学生找到我，希望我给他们推荐一个职位，有些也通过我获得一些面试机会。这个面试过程就有很多有意思的事情发生。在我的面试里面，有一个问题是必须问的。那就是“你的手机里经常用的产品有哪些？”。

我曾经在一个现场活动里面问过一个刚刚毕业的大学生朋友：

我：你想做什么工作？

她：产品经理。

我：想去什么样的公司？

她：百度。

我：你手机里经常用的 APP 是哪些？

她：微信、QQ、淘宝，嗯……

我：思考 10 秒还有没有第四个？

她：想不起来了。

全场大笑。

这是一个非常典型的新人，想做产品经理，但不知道产品是做什么的，也从不用第四款产品。那么，我想问的是，你觉得一个让面试官想要的产品经理是什么样的呢？

另外一个例子：我在负责百度搜索产品的时候，遇到一个候选人，我面试完成之后，希望他做一个搜索产品的产品分析作业。他回去做了 3 页百度搜索的体验报告。我不禁为他捏把汗。我并没有让他做百度搜索的体验报告，



只是让他做搜索产品的体验报告。

他做百度的，其实写到头也未必能有多出色的地方，而且肯定不如我了解百度搜索产品。他不如写谷歌的，如果他写谷歌，我觉得他还有点儿想法。如果他写 Bing 的，我觉得他应该是个挺有产品感觉的人，毕竟敢挑战 Bing 的产品分析也是难得。如果他写 Yandex 的分析，我觉得肯定能进二面。如果他写一个比较好的 Naver 的分析报告，那我几乎就要录用他了。

可是，在面试百度的人里面，有多少人是用过 Yandex 和 Naver 的呢？又有多少人知道这两个搜索产品呢？

产品经理的早期阶段，最难的事情就是培养产品感觉。我们认为培养产品感觉其实很难有捷径。只有多用产品，多尝试各种产品，才能在长期的积累中形成一些感觉。就像“1 万小时理论”说的一样，做一件事，持续做超过 1 万小时后，你就是这个领域的专家。像我们读研究生的时候，长篇累牍地读论文，老师要求每周至少 80 页外文论文，当时觉得很枯燥，但读完之后发现慢慢地就有对某些知识的感受了。

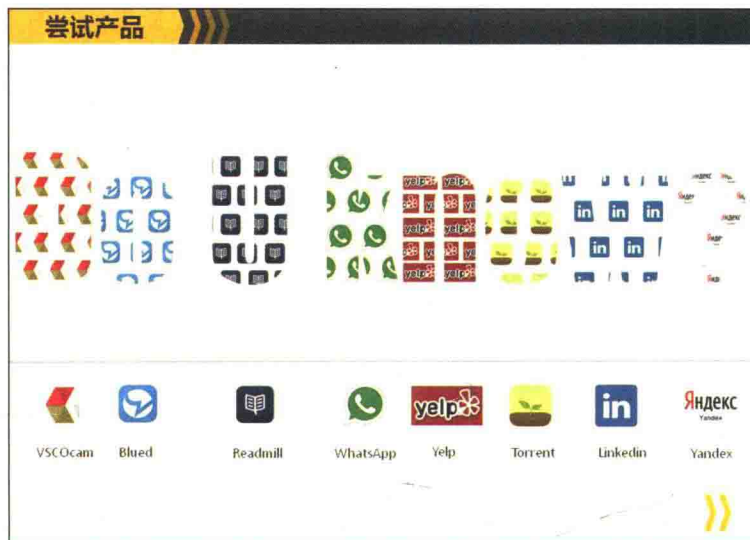
多尝试，多体验，不要怕，不紧不慢，坚持下去就能培养出产品的感觉。然后用一些系统的方法认识产品。具体的认识方法，我们会在下面提出来。

三节课主张通过认识产品、分析产品、还原产品和创造产品 4 个阶段来打造一个合格的产品经理。

你认识这些产品吗？自测一下吧，如果这些产品你都用过，那恭喜你，



你已经涉猎颇丰。那接下来你应该知道他们的竞品在国内外都有哪些。如果你都还没用过，那赶紧加油去用一下吧。



广泛的体验产品，是从一个小白用户转化为职业产品经理的重要一步。如果不能做到这一点，就像设计汽车的不研究各种设计风格、踢球的不研究各种比赛视频、设计园林的不考察各种园林一样。

我们曾经做过线下活动，把一些很少见的 APP 截图去掉 Logo 后，一张一张地让大家去猜这是什么产品。比较厉害的产品经理基本能猜到 80%，厉害的小组 20 个 APP 都对。这说明他们不仅在用产品，而且能把这些产品记住，把一款产品和竞品区分出来。

你能通过图片看出哪个是百度外卖、哪个是美团外卖吗？也许你觉得这样很变态，但我反而觉得这样很好看！



第2节 什么是好产品，好看还是好用

什么产品是好产品？好看的还是好用的？我想，略微经过思考的同学，都会回答好用的产品是好产品。但是，又有多少人在使用产品的时候，会认为好看的产品比较喜欢呢？

我曾经在很多场合问过大家：请问，在座的各位，有没有看到过一个产品是丑死的？因为它太难看，活活丑死了？如果有，请告诉我，我可能能救活它。答案是没有。



我并不否认设计和交互越来越影响产品的认知和感受，第一印象真的很重要。我也特别认可“设计改变生活”这个理念。但是，我们真正在反思一个产品的时候，往往会发现，先要让它好用，然后再让它尽可能地好看。

好用是普世诉求，好看是因人而异的。

我们看到的是 58 同城和爱帮网。这两个网站，其实做的事情有点儿类似，都是本地生活服务。我们也能很容易地发现，58 很丑，而国外有个类似 58 的网站叫 Craglist，更丑。爱帮从 UI^①层面看，还是很好看的。但前者的市值应该是后者的百倍，用户量也是千倍的差距。



① UI 指用户视觉体验，形容产品的视角体验。



第3节 什么是互联网产品：黑盒子模型

那么，你认为什么是互联网产品呢？我曾经面试过上千个产品经理，也被很多人面试过。有很多次的面试，我们都会问：你认为互联网产品是什么？

这是一个很大的问题，很少有人能回答得特别清楚。大部分人说互联网产品是解决方案、是一套流程、是服务、是平台、是一整套代码……

我一直追求一个互联网产品的定义，这个定义不仅可以用来定义互联网产品，还可以逻辑性地用来推演出产品运营、产品设计和商业模式的选择。如果它真正可以定义产品，那么也应该可以用来推演一些结论。



本书的一大创新点，就在于我们尝试着建立了一套产品的定义。



我认为，互联网产品就是黑盒子（Black-Box），我们下面所有的推论都是从这个定义开始的。

互联网产品是一个黑盒子，通过这个黑盒子，用户会从哭脸变成笑脸，同时它会从底部掉出一些钱来。

所以互联网产品是一种能够带来用户微笑价值和可能带来商业价值的黑盒子。这个黑盒子因为不同的行业和语境，内部结构也不一样，但最基本的结构是T模型。T的上面横向是信息架构，纵向是业务流程。

也就是说，互联网产品是一个通过信息架构和业务流程组成的黑盒子，它首先能够带来用户微笑，然后能够带来商业价值。



✓ **推论一：**互联网产品的第一价值是微笑价值，然后才可能带来商业价值。

推论二：传统行业的产品，比如房地产，就是反向进行的，用户从微笑变成哭，然后带来商业价值。

推论三：不管什么行业，黑盒子里面的基本结构都是 T 模型组成的，而横向的信息架构一共有 3 种类型，纵向的业务流程应该也是呈现“泳道状”的。^①

以上，我们基本完成了互联网产品的定义。我们后面还有许多推论，同时，我们也会用这个定义去解释互联网产品的运营核心、运营方法和其他内容。

我特别高兴，在这本书里能够第一次把我的这一发现分享给大家。

第 4 节 像庖丁解牛一样去观察产品

那么，我们在定义好什么是互联网产品后，是不是可以根据它的定义去使用了呢？第一个问题就是，如何观察产品和认识产品。

观察产品和认识产品，有两个阶段，第一个阶段，远远看，看外观；第二个阶段，细细看，像庖丁解牛一样剖析它的结构。下面我们就一起来看看怎么去观察、认识产品。

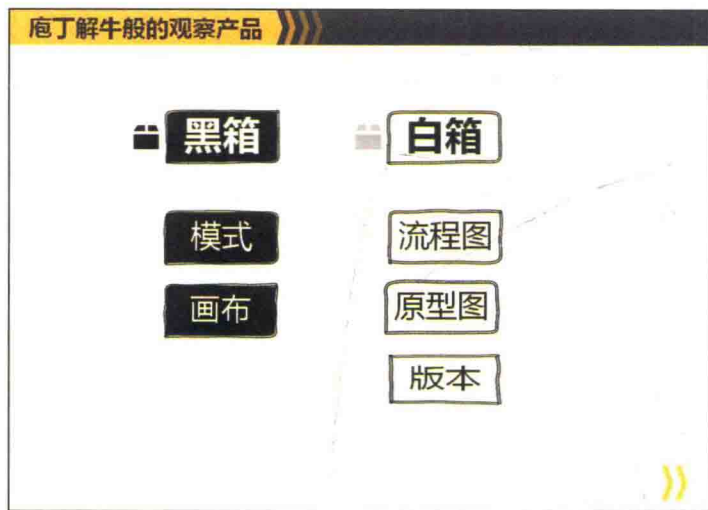
① 关于信息架构的 3 种类型，我们后面会专门分析。流程图所形成的泳道图也是一种常见的流程图的绘制方法。



既然互联网产品是黑盒子，那么我们就套用这个概念来分析。我们把它分为黑箱和白箱两种方式去认识。

所谓黑箱，套用测试里面的定义，就是不去考察产品内部的线路、流程和设计思路，而是直接按照它的交付预期去测试。比如这个产品就是让 100 个人站上去不会垮，它的黑箱测试就是让 100 人站上去，看看会不会垮。如果不会，就成功了。至于里面是用钢筋水泥做的，还是塑胶做的，统统不管。

所谓白箱，就是要看产品里面的设计逻辑、线路结构、流程等细节是否符合设计方案。



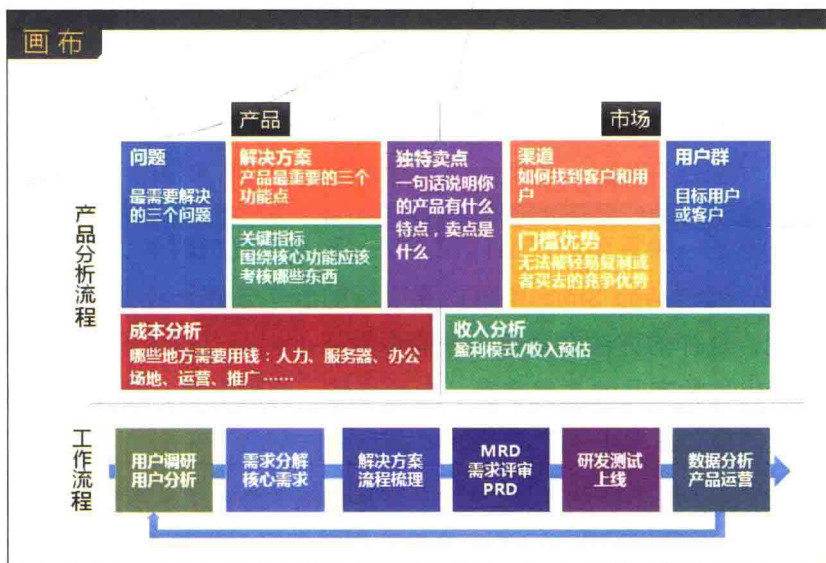
那我们认识产品也是一样，首先可以通过黑箱的方式，去看产品是否带来微笑价值。这一微笑价值的评估，我们采用了一套画布的方式来解析。画

布的来源是《精益创业》这本书，经过三节课发起人布棉老师的优化，形成了产品画布。



白箱则是要去分析产品的流程、交互、原型和版本迭代了。

接下来我们详细说说这两个方法。



画布分析法^①。我们通过回答画布上的问题来认识这款产品。产品分析流程对应了相关的工作流程。我们认为，把产品当一个黑箱去分析它要解决的问题、提供的解决方案、独特卖点和用户场景及目标用户等，可以让一个产

① 画布分析来自《精益创业》，但第一个把它用到产品上的人是我的朋友，三节课的发起人，布棉老师。



品比较清晰地勾勒出它的框架。

要注意的是，我们一定要真实地回答问题，比如用户的痛点和问题，我们可能要站在用户的角度去想，用户到底有什么问题，而不是这个应用目前解决了什么问题。

说起来有点儿枯燥，我们还是用一个具体的案例来看看怎么去还原一个产品吧。

第5节 学会用 App Store 的版本还原产品

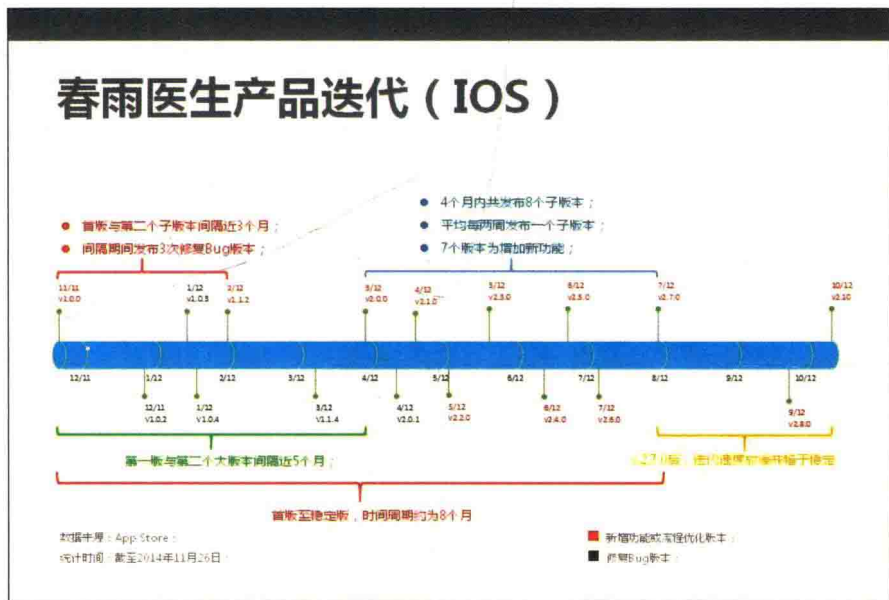
版本还原是一种重要的产品认识方法。我在百度的时候，曾经指导过一些产品经理，通过 App Store 和豌豆荚市场的版本描述，还原产品版本。最后我们发现，这样的方法在复盘一个竞争对手的时候是非常有用的。你可以很清晰地看出这款产品的迭代节奏、走的弯路、交的学费，同时你也能看出，哪些功能点的发布带来了用户的显著增长。

我自己也曾经用这个方法还原了微信这款产品，发现了微信很多的“秘密”。

我们以春雨医生为例。可以看到，第一个版本（1.0）和第二个版本（1.1）之间经历了3个子版本，都在修复之前的 Bug。第一个版本到最后一个稳定版本之间，经历了大概8个月的时间，这个时间是什么？测试用户需求，寻找产品定位！

4个月的时间内，一共发布了8个版本，其中每隔两周就有一个产品版

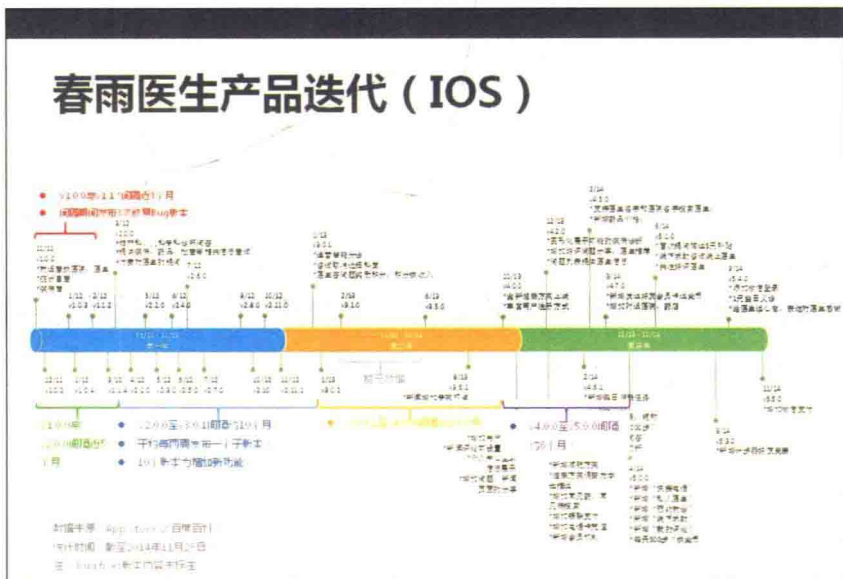
本发布。从大量产品迭代周期来看，这是一个比较健康的节奏，不是很快，但也不慢。其中有 7 个版本是新增了一些功能。



在 2.7.0 版本之后，我们发现春雨医生的版本节奏变慢了，趋于稳定，更多的时候，可能在做市场运营和资源整合。

我们再更多地看一下春雨医生在这些版本中都实现了哪些功能。我们希望通过这些功能来还原春雨医生的产品历程。虽然我没有参与他们当时的产品设计和开发经过，但我今天依然可以看得很清楚。尤其可以看出，在 V5.0 的时候当时上线了几个核心功能，比如“私人医生”“预约就诊”“线下求助”等，这些看起来非常重要的功能其实不是在产品一开始就上线的。这是为什么呢？

团队磨合、开发设计的时间都比较正常。而第三个版本以后，可能进入不断调整和面向用户测试不同功能的阶段了，所以这个阶段小版本多了，发布的功能也多了，在大型框架上暂时没有太多的时间更新。第四个版本也是一样，这两个大版本都坚持了接近 1 年。



所以，我们可以看出一些常规的规律。

(1) 大型版本早期要更加扎实和简单，这样可以容纳不同的小版本试错和功能迭代，不断测试用户需求。

(2) 大版本的更新不应该太频繁。如果太频繁, 则小版本没法充分释放, 用户需求也没法充分测试。而且, 如果大版本更迭频繁, 那一定是整体思路

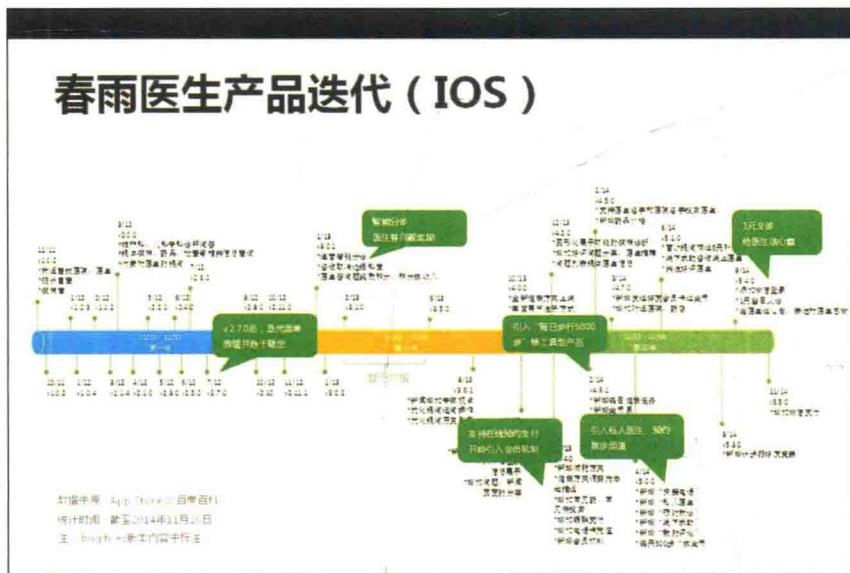


没有想清楚，不断在底层设计上“调头”。

(3) 小版本要快速发布，不断测试用户需求，不应该对小版本功能的定位太过纠结，要知道，小版本的需求可以不断更迭，最快的一周就可以更新。这个时候，重要的是不断更新需求、排出优先级，控制节奏。

最后我们做一些总结，看看这些版本的迭代和节奏的控制过程，产生了什么重要的产品功能，哪些产品功能点带来了市场影响力。

其实，经过两年多的版本建设，春雨医生并没有创造性地“发明”很多功能。大部分做的事情都是“打地基”，少部分功能实现了“微创新”，所以如果你的想法有一堆创新点，那这个开发时间会拉得更长。



要知道，“打地基”的事情就要做好久。我们不是不喜欢创新和发明一些东西，而是产品的每一步，都是在前面的台阶上往前走。很多传统行业或者不专业的老板不深知这些道理，都是“拍脑袋”出想法，“拍大腿”定方向，“拍桌子”训产品经理。

不遵循产品规律的项目和负责人，也不会受到太大的挑战，无非就是多交一些“学费”，多浪费一些时间，比别人先“死去”而已，放心吧，不会出大事的。

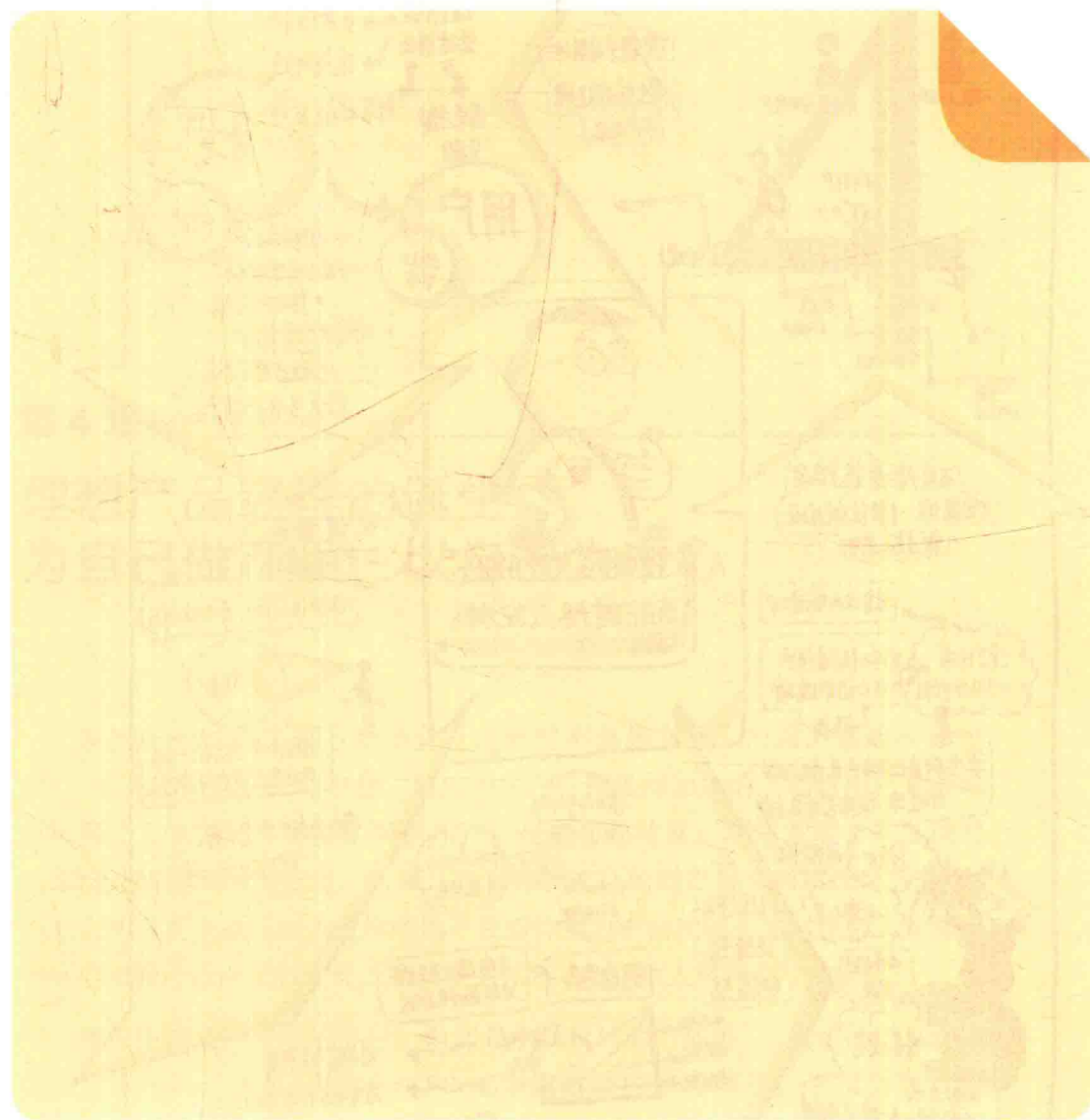




选出你喜欢的3款作业，从App Store去还原他们的版本迭代信息。

根据我们的白箱分析方法，用版本还原的方法，去苹果应用商店，或者豌豆荚应用商店寻找3款产品，做一个分析。在这个过程中肯定会遇到问题，我相信你们一定可以自己解决，而且一定要自己解决。

因为，产品经理生来就是解决问题的！



新入门的产品经理 vs 熟练的上网用户



1

理想产品经理:
熟练的上网
用户而已

再讲汇报最大公约数

理想产品经理:
自我扬弃
说服对方

看重视觉
与交互

列估功能留存

我

用户
我

为什么自己
难以理解的
给用户做产品
老板也是理想用户

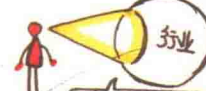
2 为自己做产品
还是为用户做产品



理想产品经理的诞生:
为自己做产品, 以自己为中心

早已被耕耘
过的盐碱地

3 了解这个行业, 再开始创作



要做牛产品的一站
而不是改变世界的产品

3 把无知当创意
的产品经理

5 破除理想产品经理
思维: 揪住他的头发往上升

为便利自己使用

产品经理三个认知阶段:
产品即使用户
并力图取悦用户

产品经理自己使用产品并作为
的真实视角去考虑问题



非我莫属
自我只是一块砖而砖铺路

4

认识产品
还原产品
创造产品

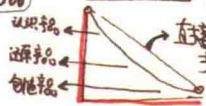
Recognize
认识产品

Create
创造产品

Analysis
还原产品

最速曲线

只有选对了路
才会最快到达



以稀有的感觉
培养专业视觉和执行力
高原量产出

4

第 4 章 | Perspective of Product

理想产品经理的诞生： 为自己做产品，以自己为中心

理想产品经理，请不要误会，这绝对不是褒义词。所谓“理想产品经理”，是我借用用户研究中的“理想用户”一词延伸而来的。理想用户是指对目标网站非常熟悉、特别了解的用户，他们会熟练使用网站系统，并且避开很多设计陷阱和不良流程，从而达到目标。这样的用户对于网站设计者来说，是很大的干扰，原因在于这样的用户在整个用户中的比例是绝对少数，如果围绕他们来做产品设计和迭代，那么就会掉入“为少数人做产品”的陷阱。

理想用户是非常好的客户，但却是产品设计的“陷阱”。我们的产品经理就是理想用户。我打开网站 / APP 就知道眼睛应该看哪里，手指应该点哪



里，遇到输入框就知道激活输入框输入文本，看到小话筒就知道该说话了，看到按钮就去点，看到省略号就知道点开还有内容和功能。

但事实上，这些我们认为的“理所应当”对于新用户和普通用户来说，都不是那么的“顺其自然”。

而理想产品经理其实也是一个理想用户。虽然已经成为产品经理，但事实上他还是坐在理想用户的凳子上，用理想用户的视角去设计产品，更有甚者，是以自己为中心设计产品。

这一章，我们就来看看理想产品经理的局限和破除之法。

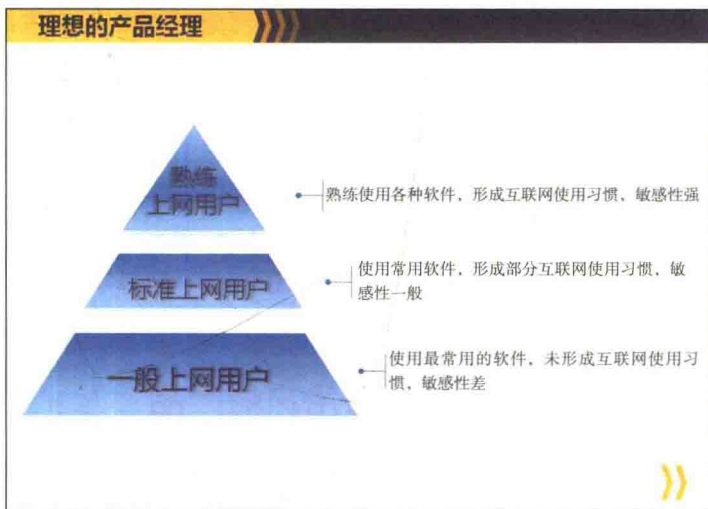
第1节 理想产品经理：熟练的上网用户而已

我时常觉得，一个产品经理的养成，是一个磨砺的过程。只有那些不怕打击，在打击之后顽强地成长起来的产品经理，才有更大的未来。

所以我经常打击那些新入行的产品经理，说他们其实就是“熟练的上网用户而已”。这对我来说，已经是在夸奖他们了。事实上，很多产品经理连熟练的上网用户都不是，还是个小用户。

即便是一个熟练的上网用户，他们也不太知道自己的情况。那我们就先来看看上网用户的分类和标准。

我们把上网用户分为一般上网用户、标准上网用户和熟练上网用户。他们之间有什么区别呢？



一般上网用户，他们最常用的上网入口是什么？网址导航，比如 hao123 或者 hao360，这样的用户在中国超过 1 亿。他们大多使用被推荐的网络产品，用最简单的工具，把互联网作为生活的补充，对网站好或者坏，不太敏感。

标准上网用户，他们的常用上网入口是什么？搜索，比如百度。他们对自己喜欢的产品有一点儿印象，知道找信息在哪儿、找商品在哪儿、找服务在哪儿，熟练使用百度搜索来寻找信息。他们对互联网产品有一些敏感，会用一些大众的软件和垂直软件，把互联网作为生活的一部分。习惯通过网络来增强生活的体验。

熟练上网用户，他们的上网入口是什么？浏览器的输入框或者收藏夹。他们对网络产品和服务有自己的喜好，会形成一定的上网习惯，收藏自己喜



好的网站，并且周期性地消费这些网络服务。网络已经是他们生活中不可缺少的一部分，“没有网络和 WiFi 的生活是不值得过的”。

用 户	数 量	入 口	敏感程度	重要程度
一般上网用户	1 亿以上	网址导航	无	不重要
标准上网用户	3 亿 ~ 4 亿	搜索	低	重要
熟练上网用户	2 亿左右	收藏夹、搜索、浏览器输入	高	不可或缺

第 2 节 为自己做产品还是为用户做产品

如果你还不是一个熟练的上网用户，那么，在成为一个合格的产品经理之前，请先成为一个熟练的上网用户。

在成为一个熟练上网用户之后，我们的理想产品经理就开始做产品了。虽然他们声称是为用户做产品，但因为他们还是非常理想地想事情，所以常常会说“如果是我，我就会用这个功能啊”，他们有几个理想产品经理的特征。

- ❑ 需求的汇集是取最大公约数，而不是最小公约数。也就是说，他们愿意收集最广泛的需求，然后用最大公约数的方法来管理需求，而不是选择其中的最小公约数。
- ❑ 他们的场景代入感很强，总是“身先士卒”，以“我”为例。当很多需求需要做减法的时候，他们没有办法做其他场景设想，会先想起自己在这个场景中的反应，“我在这个时候就会用啊！”是他们常用的语言。
- ❑ 他们愿意说服对方，而不是反思自己的需求。希望尽量说服开发和设

计按照自己的想法去做，而不太愿意从自己的需求做反思和减法，也不懂得为了项目进度先放弃一部分功能。

- 很纠结某一两个功能点的存留。是的，很纠结，好像自己被冒犯了一样。
- 认为好看和界面交互很重要。没有办法优化流程和业务，所以在交互和视觉上很看重。



为自己做产品还是为用户？



在这个阶段，常常认为“我”是最重要的，会出现“挟用户以实现自己的想法”。在我早期做产品的时候，也是这样，特别以自我为中心。比如，我觉得账号登录页面就应该写“登入”，这样显得与众不同，有个性。（其实不是体现产品个性，而是体现我的个性）于是我就用“登入”替换登录，然后研发同学就质问我，登入是什么东西？我就解释，他们就会说，



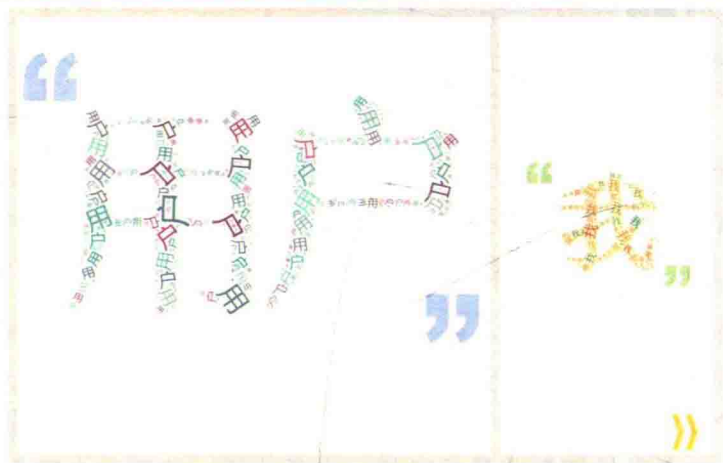
那你直接写登录吧。我说不行，登入能让用户觉得我们网站很有档次。

事实上，用户不会觉得很有档次，会觉得很崩溃！全世界的网站都是登录，为什么你们是登入？^①于是乎，用户就要思考，花时间去！

其实这不是用户需要的，用户需要一个正常的产品，在这个基础上做一点符合心情曲线^②的设计，让体验更好。

比用户更重要，是一个理想产品经理的客观现象。

为自己做产品还是为用户？



当然，我们应该破除这样的思维定式。我们应该将自己的存在感让位于

① 事实上，不是全世界都用登录，也有一些网站用登入，比如很多台湾网站和香港网站。但对于大陆人和普通用户来说就不懂了。

② 在本文后面会提到，产品的设计和体验应该遵循用户的心情曲线设计，这样的体验会更好。



用户。那么，如何才能做到这一点呢？

（1）你只代表你自己。永远保持警惕，自己的想法只能代表你一个人，不要希求自己的想法代表大多数人，那是你在绑架大多数人的想法。永远谦虚，你越谦虚，越能趋向真正认识到用户的真实需求。

（2）2%的人是不可理解的^①，每个人都有不可被理解的一面。你也可能是那2%的用户中的一员。所以不要用自己的偏激想法代替正常想法。也许你天天去健身房做器械，你认为全世界的人都是爱好运动的，腹肌应该是每个人都有的。事实上，大部分人去健身房不是为了马甲线和腹肌，而是为了减肥。你看不到跑步机旁边的排队，只看到器械室的人来人往。

（3）你在给用户做产品，而不是你自己。有时候真理就像废话，但真理的推论却是有强大能量的。既然用户不是你自己，那你就该以用户的价值判断为唯一的价值判断。而你的合作伙伴（交互设计师、研发、销售、运营等），其实也是用户的一部分。

（4）你的老板和你一样，都可能是理想用户。对他的态度和对对自己的态度应该类似。

第3节 把无知当创意的产品经理

我在百度大厦的时候，几乎每周都有好几拨朋友来拜访我。其中有些是

^① 在我们文章的最后一章会详细讲解2%现象。总有2%的用户是不可理解的，每个人都有可能成为这2%的人。



带着创业项目来“拉拢”我的。他们中有些人常常给我透露这样的信息：我发现了一个很牛的需求，一旦这个需求被我们的产品实现了，我们就彻底改变了社交（或母婴或其他 Whatever）领域。和我一起干吧？

于是我问他，到底是什么需求，我们用什么产品来实现？他会给我描绘一个“母婴社区电商化”“图片社交”等场景，并看似神秘地告诉我，这里有巨大的商机，趁大家还在熟睡，我们赶紧出发吧。

于是我默默地拿出了手机，给他看了一下“Bang with friends”，看了“蜜芽宝贝”，看了“In”和“Nice”。

还有人让我去做同性恋社交，我把“Blued”和“Zank”的招聘信息给他看，并且告诉他，我是异性恋者，他们不要我。

我说：你说的这些，都有人在做了，而且，他们有些都快做死了。

以我刻薄的性格来描述这样的场景，就是“把无知当创意”。你以为你发现了一个处女地，事实上已经是被耕耘过多年的盐碱地了。

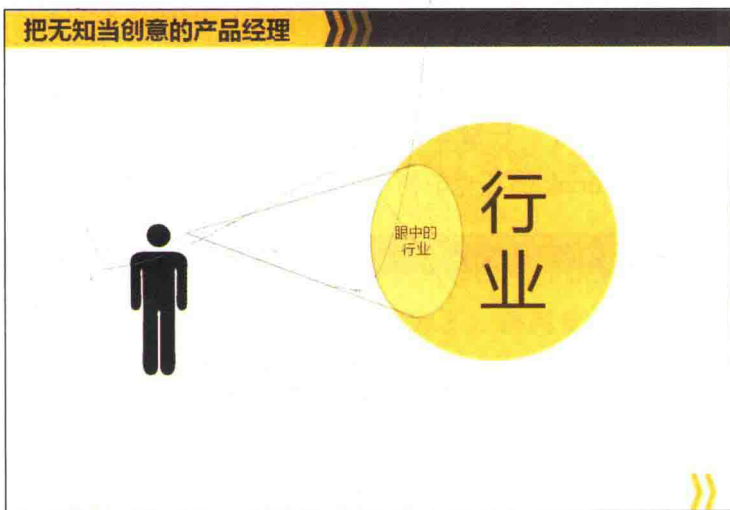
我的大学哲学老师告诉我“平常心，异常思；异常心，平常思”。

如果你不够了解这个行业，你怎么开始你的产品创新之路呢？

互联网到底是一个行业，还是一种方法？很多人有不同的看法。也许互联网既是一个行业，也是一种方法。

当互联网是一种方法，和其他行业结合的时候，我听说有个词叫“互联网+”，那么加号后面的行业就应该是产品经理了解的领域。新人的学习能力

很强，如果每个人都有一个知识库（knowledge map），那么我相信新人的知识库更新能力会更快。



而你一定要认识到，你眼里的行业，是被你的观察“污染”了的。

你站的角度决定了你的视角只能看到某一部分。当你 360 度看完之后，就一定有一些不同的感受了，所以先不要下结论。这时候的产品经理，应该是随时更新自己的知识库，不断调整对业务的判断。

你的教育背景和生活常识也“污染”了你的观察结果。所谓“一千个人眼里有一千个哈姆雷特”，每个人对同一事物本来就有不一样的理解。这主要是由于我们的教育背景和生活常识的不同而带来的。

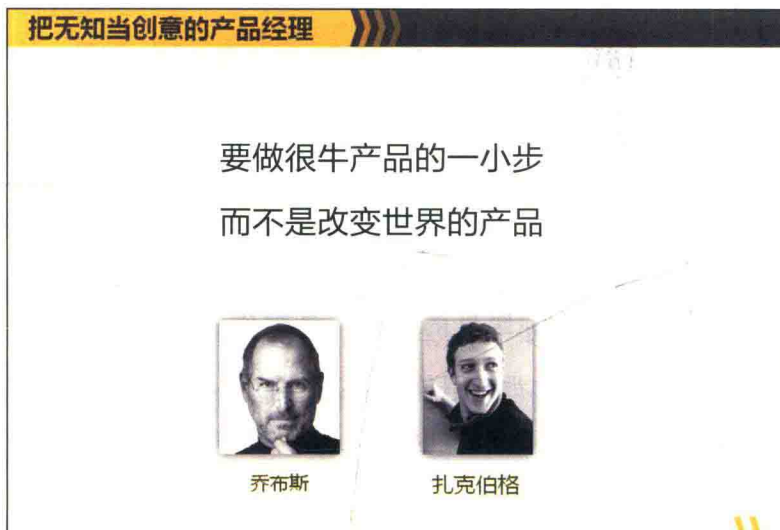
认识到这一点，看起来不重要，但相信我，它会对你的知识更新和判断



的稳定性有至关重要的作用。

你一定要知道，你所做的事情，都是站在前人的肩膀上做的。我不否认有些事情是前所未有的发明。但我仅就我们大部分情况而言，我们做的创新，都是“微创新”^①，百分百的完全创新在今天的互联网几乎是不可能的。

那你一定要质问我了，已故苹果董事长史蒂夫·乔布斯先生不就完全创新出苹果手机吗？Facebook 的扎克伯格不也从无到有创造了自己的社交帝国吗？



如果你真的这么认为，那你就用实际行动证明了“把无知当创意”。苹

^① 360 董事长周鸿祎曾经自誉为“行业第一产品经理”，他提出了微创新的观点，认为 99% 的产品和功能是 follow 之前的产品，1% 的创新提升产品品质是一种常态。产品经理不应该经常谋求全部创新。



果手机的发布看起来是创世纪的，但真实情况是，乔布斯只是在 ipod touch 的基础上增加了语音通信功能，并强化升级了摄像头。你可以看看乔布斯在苹果手机第一代发布会上的演讲，他说“今天，我们将发布 3 款硬件：一台 MP3，一台照相机，一部手机”，说毕，大屏幕展示出了 iPhone。

第一代的 iPhone 并不是完全创新，如果你在这之前用过 itouch 这款 MP3 的话。它的微创新在于教主把摄像头升级到了极致。甚至连最基本的手机通信功能在很长时间内（包括今天）都是苹果的短板。

再看看 Facebook，真的是万丈高楼平地起的吗？如果你在使用 Facebook 之前用过 my space 也许你就不会这么认为了。新闻集团的默多克斥巨资收购了 my space，后者在很长时间内被认为是社交的霸主。但 my space 更像 51.com，聚焦在娱乐和陌生人社交。而扎克伯格犀利的地方在于，他用同样的信息流和 data feed 的架构，把熟人社交联系起来，用当时流行的“六度人脉”^①理论构建了自己的 SNS^②。

第 4 节 认识产品，还原产品，创造产品

不要再把无知当创意了，让我们走到正确的轨迹上吧。本书在前面的章节里，给出了互联网产品的定义，并给出了互联网产品的黑箱定义和白箱定

- ① 一种理论，认为任何两个不认识的人之间，只要通过六度人脉就会发生关联。这一理论被认为是 SNS 的基础。
- ② 所谓的 SNS，我理解，应该是基于现实社会的社交网络的虚拟化、系统化表现。所以手机或通讯录软件应该是最合适的。



义，然后为大家提供一种产品分析结构框架。

作为一本追求逻辑严密和统一的图书，我们依然要在这一框架内进行产品的学习。笔者和三节课的另外三个发起人^①创造性地提出了一套产品经理的学习路径。这条路径就是：认识产品（Recognize）、还原产品（Analysis）和创造产品（Creative）的 RAC 模型。

RAC 模型为三节课独创，我们很幸运地发现了这一模型，并希望通过这一模型来构筑产品经理学习的路径。本书只是其中的多个努力之一。

本书更多聚焦在 -2 岁到 +2 岁的产品经理，-2 岁的产品经理可能是大三、大四的爱好者和研二、研三的爱好者，+2 岁的产品经理是刚入职场的新人，他们更需要一套结构化的方式去学习产品。

为什么不能直接创造产品呢？产品经理不是都应该直接创造产品的吗？^②

为了说明为什么不能直接创造产品，我们需要一些常识的更新。

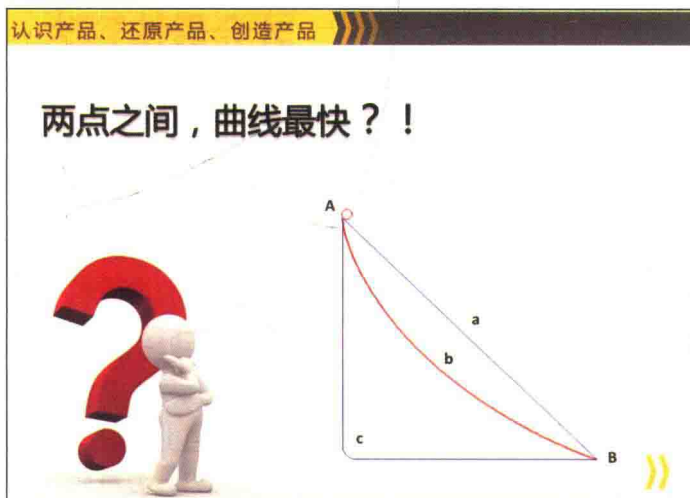
高中老师曾经告诉我们一个定律“两点之间直线最短”。这一定律事实上在深刻地影响我们的生活——那一条条被踏平的草坪就是验证——我们的很多行为都或多或少、有意无意地被影响了。

但今天，我们要聊聊另一个“逆天”的定律。“两点之间，曲线最快。”这是一种叫作“最速曲线”的东西，如下图所示。如果在动态效果下，我们

① 三节课是一个互联网人的学习社区，它的发起人包括笔者、布棉、黄有璨（youcan）和于冬琪。

② 可笑的是，产品经理事实上不是在创造产品，而是都在抄袭产品和实验产品。

可以看得很清楚：3 个小球同时从 A 点出发，滚向 B 点。我们发现，沿着 a、b 和 c 线路走的 3 个球，并不是 a 线路的最先到达，而是 b 线路的最先到达 B 点。这就是“最速曲线”。



如果把 a 线路看作产品经理直接创造产品，b 线路看作 RAC 学习模型，c 线路代表自我摸索的话，我惊喜地发现，产品经理的学习，应该也存在这样一条最速曲线！

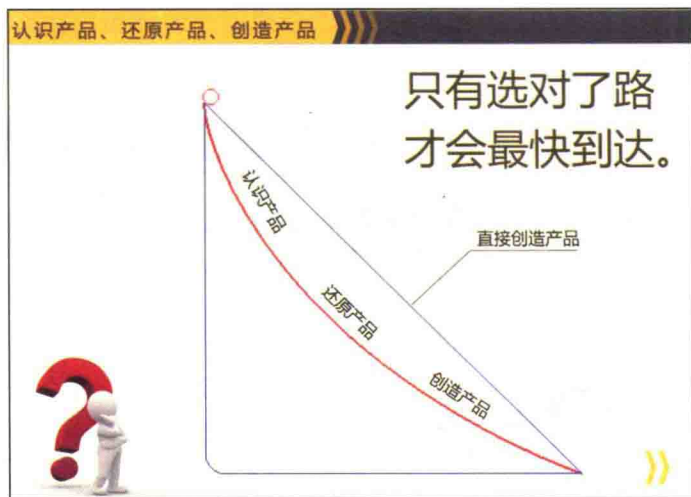
请叫我“产品经理最速曲线之父”，谢谢！

那么，这条“产品经理最速曲线”是什么样的呢？

我们把最速曲线分为 3 段：起步、蓄势和加速冲刺。这 3 个阶段正好对



应了认识产品、还原产品和创造产品 3 个阶段。



在第一个阶段看起来是起步更慢，速度落后，但其实并没有浪费时间，因为在这一阶段和下一阶段，我们都在积累“势能”，为最后冲刺做准备。

我希望用最简单的道理说清楚这个模型。你可以直接开始创造产品，你也可以用 RAC 模型学习和创造产品。但我们的现实观察和实际试验都证明，产品经理的学习和创造，存在这样的“最速曲线”。

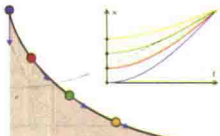
根据我们的“互联网产品黑盒子”定义，我们在认识、还原和创造的 3 个阶段，都应该是对应的认识黑盒子（也包括白箱的 T 模型）、还原黑盒子（也包括白箱的 T 模型）、创造黑盒子（也包括白箱的 T 模型），当然也包括后面的运营这个黑盒子。

本书不打算在主体部分放很多案例。关于认识产品、还原产品的优秀案例，三节课同学的优秀成果，我们会整理成书，尽快出版。



认识产品、还原产品、创造产品 >>>

最速曲线



只要选对了路，
一切都为时不晚。

从身边的产品入手

⊗ 点餐软件

🚗 打车软件

?

>>

什么时候开始都不晚，不是有句话，叫“Later better than never”吗？^①如果看到这里，想开始试试，我非常乐于给你一些帮助。有两种方法你可以开始这个尝试。

第一个方法，从你身边的产品开始，用第3章第3节和第4节提到的方法，从日常经常用到的点餐软件、打车软件开始分析。

^① 西方谚语，迟到总比不来好。



第二个方法，三节课网站上免费提供认识产品的方法，大家可以去试着做一做我们提供的分析列表。我们的 APP 列表是经过专业老师选取的，做完之后有专业老师评价，更重要的是，你做完之后可以看到优秀作业，看看其他的产品经理怎么思考、怎么分析的，难道不是一件很酷的事情吗？如果你愿意，还可以认识他 / 她哦！

总体上，我们希望通过 RAC 模型达到下面的目标：

RAC 阶段	目标	时间	分析框架	需要关注别人怎么做的吗？
认识产品	培养产品感觉	4 个月 +	黑箱为主	非常重要
还原产品	培养专业视角和执行力	4 个月 +	白箱 + 版本还原	重要
创造产品	高质量产出	N/A	黑 + 白	不重要

第 5 节 破除理想产品经理思维：揪住自己的头发往上跳

在掌握方法之后，你就快实现破除理想产品经理思维了！最后还有一件事要做，那就是“揪住自己的头发往上跳，跳离地球”。

显然，我们受限于地心引力的作用，没有办法真的做到。但微信的张小龙曾经说过“产品经理是站在上帝身边的人”。大概是说，在思考方式上，产品经理应该真正做到把自己和“乌合之众”^①剥离开来。

① 指的是图书《乌合之众》定义的大众，Mass，特指信息传播中“早期大众”和“晚期大众”，比较容易被群体影响的人群。

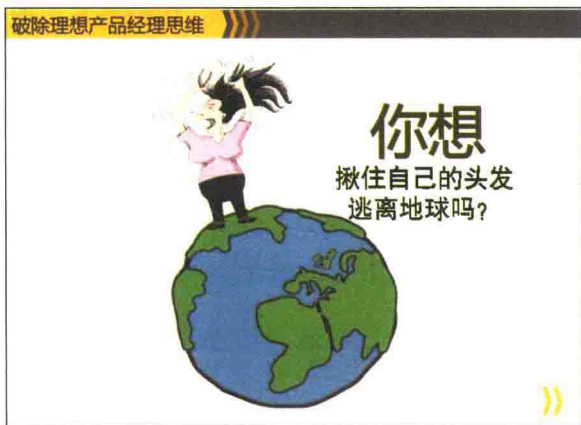
只有这样，才能更清晰地看到产品用户的需求。

我认为产品经理有3个认知阶段：没有意识到自己是用户，意识到自己是用户并力图剥离用户视角，意识到自己是用户并融入用户的真实视角去考虑问题。

首先，我们先从第一个阶段开始吧。

如何才能揪住自己的头发逃离地球呢？地心引力真实存在，只有在外力帮助下才能做到。只有培养了产品感觉和用户意识之后，我们才可能真正地摆脱这一羁绊。

培养产品感觉要靠 RAC 模型，要去用产品、分析产品和还原产品，积累到一定阶段后你会发现质的改变。



培养用户意识，需要的是开放你的心态，多接受不同意见和批评，到用





户中去。我有个朋友在做餐饮企业的B端产品，为了给餐厅小妹做一款点餐的产品，他派出了所有的产品经理去店里，让他们现场看看餐厅小妹的工作状态，看她们在忙碌的场景里是怎么使用他们的产品的。

理想产品经理在经历过这个场景后，都能认识到，自己的产品应该为她们服务，让她们用得舒服，所以很多看似好看的功能被砍掉了，有些按钮做得太大的，有些增删功能做成快捷功能了。

爱上你的用户，我们后面会提到，她们是你的情人，是17岁的女孩。

我们其实一直在强调，一定要培养非我意识，勇于否定自己。因为自己的想法只能代表自己，自己是这个社会的很小部分。

我曾经说，美国的城市好像只有一线城市和二线城市两类区分，而中国的市场是从一线到五线城市，甚至六线城市^①。中国的互联网用户就像五花肉的横切面，完全不一样，所以我们需要考虑多维度的用户和场景。

刻意地否定自己的需求，否定自己的假设其实在早期不是一件坏事。有人曾经说过，“对于无知的知，是知的边界”，也就是说，当你知道你的无知的时候，你的知识边界就出现了，随着这个边界的出现，你就会不断拓展这个边界了，你能肯定的知识也就越来越多。

在这个阶段，我们其实就是去打造“知的边界”。

① 不同的分类方法不一样，一线城市一般指北、上、广、深，二线城市主要指东部地区的省会城市和计划单列市，三线城市是指西部省会和东部地级市，四线城市指东部的县级市、县城和西部地级市，五级城市指镇、县级市等。

破除理想产品经理思维



培养观念

非我意识，
自我只是一小部分，而非全部

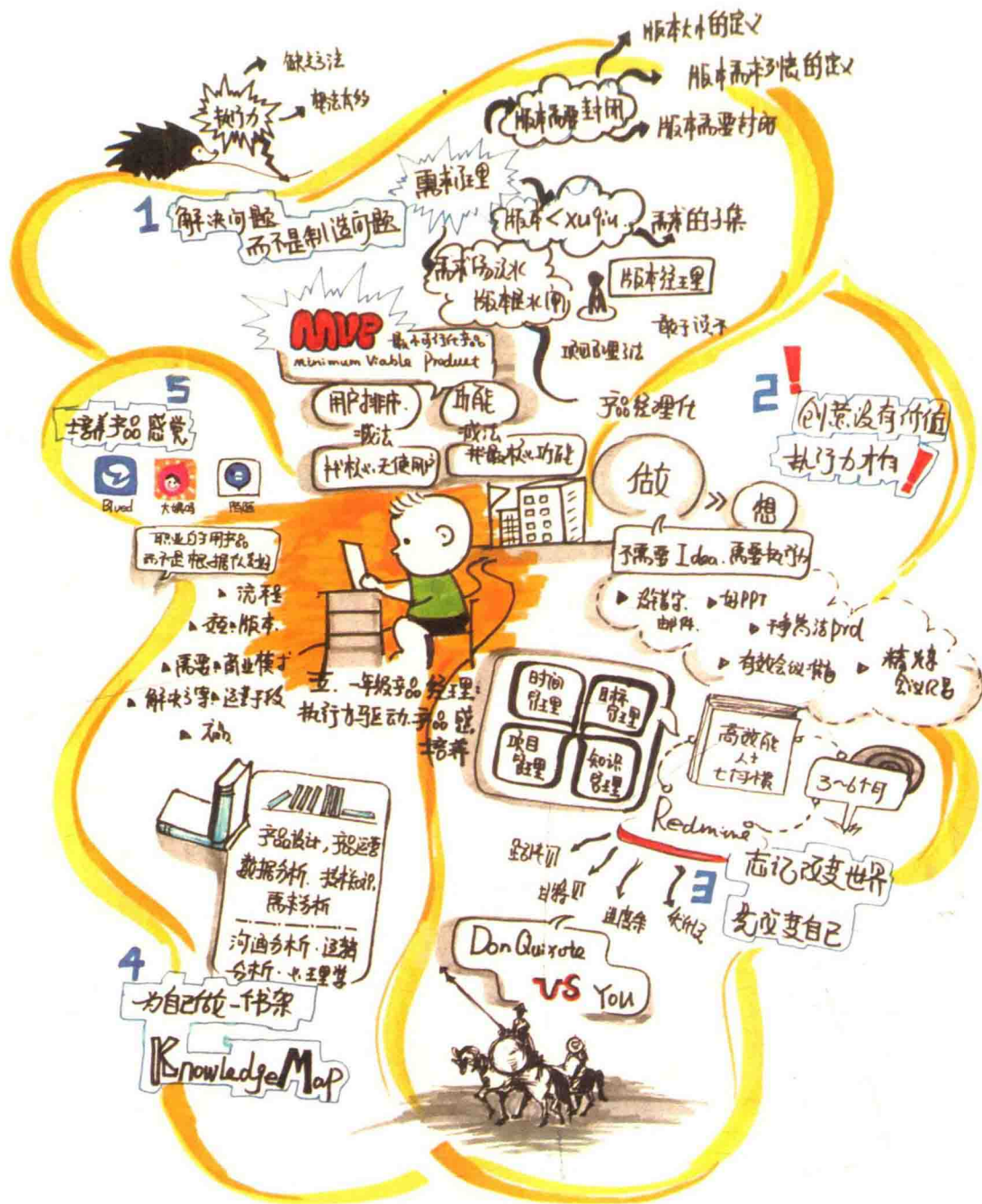




请根据我们提供的认识产品框架，认识5款以上的新产品。

如果你想试试我们的 RAC 学习模型，请在看完本书后面的优秀作业和分析框架后，试着用认识产品的方法，认识 5 款自己新发现的产品吧。





5

第5章 | Perspective of Product

一年级产品经理： 执行力驱动，产品感培养

很多公司和团队的负责人都不太愿意带新人，培养一个产品经理比自己做事情还辛苦。除了教新人做事情的方法，还要帮他们梳理产品的认知，后者的压力往往更大。而我在培养新产品经理的时候，我发现我最大的困难就是“帮助刺猬剪去身上的刺”。

每个新人都像一只刺猬，他们个性鲜明，想法超多，但执行力不高。执行力不高有两个原因：一是缺乏方法，效率低；二是想法太多，说得多、做得少，没有认识到想法和做事之间的距离。

所以，对于一年级的产品经理来说，执行力是最重要的，在项目和团队



工作中培养产品感觉、产品认知，而不是急于贡献你自己的创造力和才华。

基于本书不会教大家如何使用原型、流程、PRD 工具的原则，我们在这一章也不会告诉大家怎么使用工具（如果你需要，市面上有大把的书可以找到），我们还是希望在产品观念和意识里培养执行力的概念，而因为缺乏方法和效率太低导致的执行力差则不是这章讨论的范围。

第 1 节 解决问题，而不是制造问题

我在很多场合都问过大家一个问题：产品经理是干什么的？

很多人有很多的答案，我的回答是：解决问题的！

产品经理是解决问题的人。这听起来像废话，但我们前面说过，重要的定律都像废话，而后面的推论则可能更重要。如果产品经理是一个解决问题的人，那么他应该是一个提供答案，而不是问问题的人，对吗？

基于这个推论，我们就发现很多一年级产品经理和另外一些一年级产品经理的不一样了。第一种产品经理我们姑且叫 A，第二种产品经理我们姑且叫 B。

他们遇到的是同一个问题，就是组织大家做一次团队建设。

A 是遇到一个问题之后，立刻产生 3 个或者更多问问题的人，我们这次做什么活动啊？有多少预算啊？然后想出一个方案，去做了一段时间后发现方案不可行，又来征集一次意见。他是得到一个需求后立刻延伸出更多问题，



不是在解决问题，在我看来，他在制造问题。你会觉得这件事交给他做还不如自己做。不是不能问问题，而是要尽量在一次问完，要先思考解决方案后问问题，而不是机械地提问。

B 则是先拿到问题后去找解决方案，在寻找解决方案时遇到问题后找同组的其他伙伴协助商量，然后实在拿不准的一些事情，比如大家的时间安排需要问一下。预算可以估计一下，提出 3 个方案和报价，并且问清楚供应商之后，让大家去投票选择一个，既快速，又聪明。

做产品也是一样，不是制造问题，而是解决问题，解决的过程就是寻求方案的过程。最无语的甚至有一个新同学问我“我的 Axure 下载不了”。难道需要我帮你下载吗？自己的问题解决不了，怎么解决用户的问题呢？





说到执行力，最简单的方法就是把简单的事情做好，把复杂的事情分解成简单的事情，然后将每件事情做好。

在产品上，新产品经理往往因为管理需求不到位而导致漏洞百出。我曾经在阿里巴巴做产品经理。我们当时是 PRD 评审机制，产品经理做好 PRD 之后邀请相关各方参加评审，我的前 3 次评审结果类似，因为 PRD 涉及功能太多，导致评审没有通过。我很痛苦，后来有个高人指点，他告诉我，你这个版本就做一个功能，评审的时候就没人会反驳你了。

于是在第四次评审的时候，我就做了最简单的登录注册和照片上传功能，他们问我分享功能要不要，我说不要！点评功能要吗？不要！这版本就是这两个功能，大家明白了吧？明白了！

大家愉快地确定了功能，开工去做。每个人都知道自己要做什么，所以都没有问题。

把复杂问题简单化，小步快跑地去做事，也是一种执行力。

要知道，你作为产品经理在说需求的时候，开发想的是功能点和开发点。据一些项目管理的知识和我的个人经验，一个需求点，对应 3 个功能点，对应至少 9 个开发点，如果系统耦合程度高，这个比例还会放大。

所以你说的需求随意增加几个，相当于在成倍地给研发增加开发点，他们当然会咆哮起来！如果这个时候你说“不就是加个需求点吗，一行代码的事情”，研发的哥哥一定用蓝光的眼神直射你，并且说一句“一行代

码的事情？you can you up”！



第 1 句

版本需要封闭

一年级产品经理不但需要懂得管理需求，更要懂的是管理版本。版本是什么？我们一直都很纠结。

版本规定了某一个发布（launch）的功能点，是某一阶段产品设计和开发的路线图与行动计划。

那么，怎么去定义一个版本呢？这是很多理想产品经理比较疑惑的一个问题。基本上有 3 个逻辑。

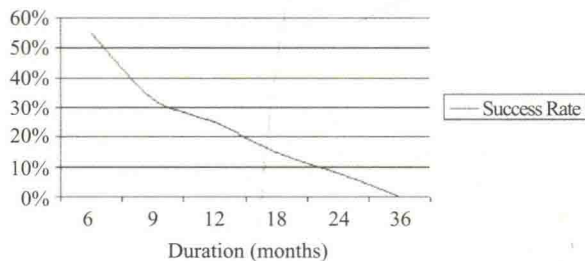
（1）版本大小的定义，需求或者功能本身的评估。一般情况下，我对大版本如 V1.0-V2.0 版本的定义，是全新功能的增加，并且平行于主体功能或者在主体功能上进行延展。中版本如 V1.1-V1.2 版本的定义是对现有功能点



的提升、改进和优化。而小版本如 V1.2.2-V1.2.3 版本则是对现有功能中某些分支和细节功能的 Bug 修复、文案修复、功能增删等。这是需求本身的属性。

(2) 版本需求列表的定义，首先要看功能上的耦合程度。如某一个功能的上线，必须依附另一功能；或者某一子功能的上线，会牵扯到父功能的升级。那么，这几个功能就应该放到一个版本里面，并且根据上面(1)的逻辑，定义版本的基本。其次，还要看时间上的优先级。我们知道每个版本的需求解决量不应该太多，版本需求越多，开发所需时间就越多，失败风险越大，所以我们应该通过小版本快速迭代的方式来做。因此需要在不同需求中，确定需求的优先级。通过优先级高低来判断版本中需要解决的合理的需求点。

(3) 版本需要封闭。为什么版本需要封闭呢？非常简单，没有封闭的版本是永远无法完成的版本。版本需求不断增加，开发时间不断拉长，失败风险也不断增加。根据国外的研究结果，超过 9 个月的版本成功比例呈极大下降趋势，如下图所示。



那么，谁来管理版本呢？一般产品中都有一个项目经理，而很多小而快的公司里，则会设有版本经理。版本经理是版本的控制者，也是产品节奏的

控制者。这个角色至关重要，而且应该赋予很大的决策权。为什么呢？



第 2 句

版本 < 需求

因为如果这个管理版本的人没有决策能力，谁都可以往里面加需求的话，那就又回到前面的话题，版本没有封闭的可能性，同样失败的风险也会提升。

管理版本的人一定要知道，版本小于需求，一定是需求的子集。不要把版本做成一个大口径的垃圾桶，什么都可以往里丢。

产品的版本经理 = 需求释放控制者。我们知道，需求就像是一个水池，我们叫它需求池。需求像水一样，需要不断地从需求池排出，到版本池。而控制需求池排放速度的人，就是版本经理。版本经理要具有以下几个显著的特质。

(1) 懂得项目管理方法。一般来说，项目管理的主要挑战就是需求和实现的矛盾。也就是说，在规定的时间和成本范围内，最大化实现需求。所以，



需要版本经理能够根据项目的一些基本规律来做事，知道封闭需求、管理需求、使用工具等。

第 3 句 需求像流水 版本是水闸

(2) 敢于说“不”！需求经理经常要做的事情就是“杀死需求”^①，并且以合理的方式给予需求方一些解释。这点需要很强的沟通协调能力，以及“自我治愈”能力。

(3) 项目经理化的产品经理。所谓产品经理化，就是指产品经理充分知道业务和需求的优先级，并且和业务线一起来定优先级，代表业务方和需求方来定义版本，而不是纯粹的项目化和技术化来做事。

以上我们都在说版本的重要性和迭代的重要性，但很多理想产品经理基本是没有版本和迭代概念的，以为就像种红薯一样，种下去，等到秋天挖出

^① “杀死需求”，即“kill requirements”，是指砍掉一些优先级不高的需求。

来，然后再种一拨。事实上，产品更像种韭菜，种下去，给肥料和水，长出来一茬儿，剪下来，再长出一茬儿。



那如何去做第一版本的准备工作呢？最近有些关于 MVP 的概念提出，最小可行化产品是一个比较符合产品发展规律的概念。MVP 的产品设计原则有用户排序和功能排序两个部分。

用户排序：理论上每款产品都会面临很多类型的用户。我们是要都给他们做产品吗？显然不是，我们需要给这些用户做优先级的排序，梳理用户类型，不断做减法，找到其中的核心天使用户，这些用户是我们非常典型的用户，他们对产品来说基本没有运营的成本。他们的需求一般来说是典型而具体的。这类天使用户（也可以叫种子用户）是我们早期产品应该关注的。

功能排序：在早期的产品版本里面，你可能很难切中最核心的功能，但你也一样要通过功能排序，梳理最重要和典型的功能，做减法，在最小范围内完成一款可用的产品，并把这款产品拿到用户面前，让用户使用。不要纠结到底应该上哪些功能，而应该先完成产品的基本形态，满足一两个用户的典型场景需求就可以了。千万注意，这个时候你可能还找不到最核心的功能，但不应放弃努力，更不能放弃 MVP 产品的推出。

以上两点是相辅相成的。很多产品没有圈定第一拨用户，导致功能很难找到最核心的，场景也不能找到最典型的。另外，一些产品功能太过复杂之后，每一类用户都不觉得这是给他们做的产品，也无法投入使用。



第2节 创意没有价值，执行力才有

互联网好像是一个创意产业，很多人都有很多想法，我们产品经理就像浮在一个好多人、好多创意的“死海”上。

但事实上，很多一年级产品经理的想法可能更多。他们的想法就像夜晚的烟花，四处闪光，稍纵即逝，根本抓不住。我想很严肃地和一年级产品经理说，在互联网行业里，创意是最廉价的。

互联网行业不是创意行业，就像建筑房地产行业不是创意行业一样。

产品经理不需要想法，需要的是逻辑能力和执行力！



为什么需要逻辑能力？因为你的大部分合作伙伴是非逻辑的。只有 20% 的工作可以用逻辑说得清楚，还有 80% 是说不清楚的。所以产品经理的逻辑就很重要。

你会遇到很多需求方，老板、用户、外部合作伙伴、同事等，他们都会从不同角度提出很多需求，都是碎片化和个性化的，没有逻辑关系。如果这个时候产品经理没有逻辑能力，那就是混乱对混乱，只能更乱了。

执行力，是你的价值所在。把创意、好想法交给他们，你来做事情，你会发现你更加被关注。而相反，你自己提出各种想法和点子，那亲爱的产品经理，请问谁来执行呢？

我想我真的是在不遗余力地矫正一些一年级产品经理对“异想天开”的偏爱。如果你有 10 个想法，只有 1 个靠谱，或者你有两个想法，做出来 1 个，你觉得哪个更好呢？

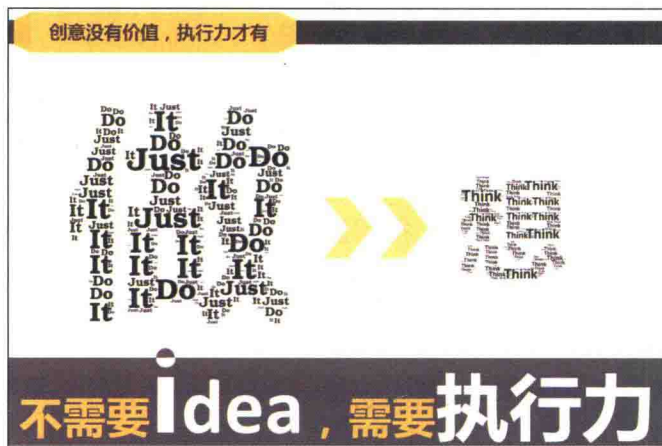
要少想多做。因为你想的，其实可能都是别人想过的。如果你真的有时间，那请多听多学，快速更新自己的知识库。我经常告诉我的团队新人，要像一块海绵一样，去吸收各方来的知识，不断地优化调整自己的知识库，然后结构化地呈现。

结构化的呈现产出是什么？是你的执行力，是一封没有错别字的邮件；是一个虽然简单，但充满质感的 PPT；是第一个 PRD 的简练干净；是第一个会议的准备充分；是第一个评审的问答设想；甚至是一页精练的会议纪要。

不要认为这些都不是产品经理该做的事情。事实上，这些都是产品经理



事情的一部分。产品经理要解决问题，要高质量地解决问题，而不是制造问题。



第3节 忘记改变世界，先改变自己

亲爱的一年级产品经理，请你一定先忘记改变世界这个事情。因为现在的你，还是需要被改变的那一拨。

如果你是冲着改变世界来的，那我告诉你，改变自己也是改变世界的一部分，而且常常是第一步。古人说：“一屋不扫，何以扫天下？”事实上，我认为改变世界是一个抽象的概念。你改变这个世界的任何一部分，都是改变世界的过程之一。不要小看你改变的一个小小的功能模块、一个小小的流程，甚至一个会议的结论，都可能带来“蝴蝶效应”。

所以，如果想改变世界，先改变自己。



先让自己强大起来。你至少要在时间管理、目标管理、项目管理和知识管理4个方面做好基础打造工作。

时间管理：我不是时间管理方面的专家，有一本书叫《高效能人士的七个习惯》，说的就是在个人时间管理上有一些习惯。除了习惯，还需要一些工具帮助，比如找一个很好的日程管家、经常做优先级调整，重要且紧急、重要但不紧急、紧急但不重要的这些事情要分清楚。手忙脚乱的人总是很被动的。

目标管理：至少要给自己做一个3~6个月的目标，有目标才有动力。目标未必是一定要实现的事情，但可以成为一个非常好的靶子，让你的行动有一个方向。当你不断累积目标、不断前进，一段时间之后，你会发现，成长已经潜移默化地发生了。





项目管理：每个产品经理都在一些项目里面，所以也要进行项目管理的事情。项目管理特别需要一些工具。我最喜欢的工具是“redmine”系统，这是一个开源的项目管理平台。我们三节课的项目管理都在里面。即使你不用这些系统，你也应该知道路线图、甘特图、进度条和优先级这些东西。项目管理是产品经理必修课之一，作为一个 to do（接下来要做的事情）去准备吧。

知识管理：把自己变成海绵吧！下面的几页，我们给你海水。

很多新人产品经理总是觉得技术不友好，其他同事不友好，合作伙伴不配合。其实，每个人都愿意和训练有素、准备充分的人合作。技术不友好的主要原因是你的沟通不到位，沟通不到位的原因是你不够专业（professional）。



唐·吉河德同学去做战士的时候，没有一套像样的盔甲，连风车都欺负

他。风车会欺负他吗？只不过是自己准备得不够罢了，只不过是选择错对手罢了。



一个专业的产品经理总是受欢迎的。这也是真理。我们把这样的产品经理叫靠谱的产品经理。

看看成为一个靠谱的产品经理要做什么吧！

第4节 为自己做一个书架：Knowledge Map

为自己做一个知识库^①吧，如果知识库是一件长期要做的事情，那么我们就做一个知识地图。这个地图可能有几个阶段，就像游戏里面的“新人村”“初露江湖”“小露锋芒”“一战成名”和“华山论剑”这几个阶段^②。

在“新人村”，我们需要做的就是学习。除了学习上面的 RAC 模型训练之外，还得看一些专业人士的专业书籍。

我们为大家准备了一个阅读雷达。在这个阅读雷达里面，我们提供了4个维度的阅读计划，大家可以由中心到两边地去阅读，把自己的雷达面积拓展得越来越宽。

① Knowledge graph 是谷歌在 2010 年提出的一个概念，它通过计算算法把知识结构化存储到数据库里，在知识和知识之间建立连接，形成一个知识的图谱。这一成功今天已经在谷歌的搜索里实现了。

② 笔者在另一本产品经理的书《产品经理晋级攻略》里会比较详细地描绘产品经理的升级地图。



为自己做一个书架：Knowledge Map



为自己做一个书架：Knowledge Map





第5节 培养产品感觉和职业人格

构建了自己的知识地图、使用 RAC 模型学习之后，你所有事情的目标就是培养产品的感觉。培养产品的感觉是一件长期的事情，但有了感觉之后就完全不一样了。

我把培养产品的感觉看作“打通任督二脉”。打通任督二脉的后果大家都很清楚吧。这种感觉，叫作经验，和别人同看一款产品，你的深度要大很多。

这种产品感觉更是一种沟通机制，让你和同样 level 的产品经理沟通起来，可以很好理解他们说的，也很容易被他们理解。我之前说的，产品就是一种沟通机制，这种沟通机制的基础就是培养对同一目标的共同认知和理解。

当然，这种感觉的养成就像一个游戏的通关一样，需要过程，也需要时间。但我和三节课的老师们都认为，这个过程和花费的时间，是非常值得的。

最后，想提醒一下大家，从爱好者到职业产品经理有很多需要改变的地方。我曾经在京东的一次交流中遇到一个问题，有一位朋友，他和他女朋友都是产品经理，他女朋友什么 APP 都下来体验，来用，用了删除。他自己是比较挑剔的，选一些自己觉得喜欢的玩，不喜欢的就不玩。听完我的课，他感触很深，说其实不应该根据喜好来用产品。

的确，作为一个用户，你可以有自己的喜好。但作为职业的产品经理，你应该什么产品都用，不能有什么禁忌。就像一个医生，他没有选择谁做手术、谁不做手术的权利，只要有需要，他就要救死扶伤。这就是职业精神。

我们列的 3 款产品，对一个正常的男人来说都有挑战。Blued 是同性社交



产品，大姨妈是女性工具，陌陌是陌生人交友社区。这3款产品如果从用户爱好的角度来说，我可能只会用陌陌，或者陌陌都不会用。

但作为产品经理，你必须都要用，原因很简单，这些都是某个主体的APP，你看到的是流程、交互、版本，是需求、商业模式、解决方案、运营手段和竞品。喜好和话题类型，已经不是你应该考虑的东西了。

这一点一定要注意！

培养产品感觉和职业人格



Blue2



大姨妈



陌陌

职业 的用产品，而不是根据个人喜好



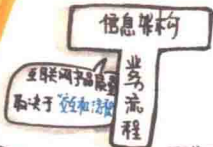
请为自己做一个书架

——Knowledge Map

看完这一章，我们一起来为自己做一个阅读雷达的计划吧，从我们的书单里面选择几本作为自己的阅读雷达计划的第一批书，在6个月内看完吧。



互联网产品T模型



1 学会定义流程和产物



重构流程
牛叉PM

定义流程
普通PM

跟随流程
初级PM

互联网产品

互联网产品



2 代言人 你和用户是一国的



产品经理的职责
是代言用户的微价值
↓
用户在产品上的投入



沟通能力开会

要换位思考,用技术,适当的思维去沟通
同理心.

产品经理: 4
这关系到沟通能力
和他人对你的信任



产品经理的职责
是代言用户的微价值
↓
用户在产品上的投入

二年级产品经理

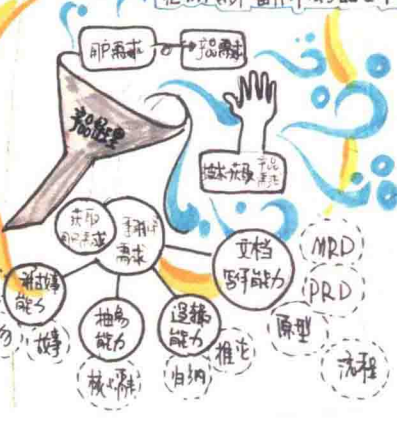
用户价值驱动,沟通能力培养

翻译官

把用户需求翻译成产品要求

流程是骨,交互是肉

流程不
求强
产品站
不起来



6

第6章 | Perspective of Product

二年级产品经理： 用户价值驱动，沟通能力培养

经过一年的学习和打磨，二年级产品经理开始有机会真正做产品带项目了。而当你开始做产品带项目的时候，你的基本功毫无疑问是必备的。基于本书一如既往地不做工具书的原则，我们从产品视角来看二年级产品经理到底应该具备什么能力吧。

第一点，用户价值驱动。产品经理的用户价值驱动能力，可以决定这个产品经理的“彻底性”。一个彻底的产品经理，是比较完全地为用户价值驱动的，也就是说他最原始的出发点就是为用户代言的，为此可以抵抗来自各方压力，平衡各方利益，因而就具有了产品经理的基本价值。



第二点，沟通能力培养。不像一年级产品经理，二年级的产品经理更多的要和合作伙伴、研发同学、老板、公司内部同事频繁接触。这时候，产品经理的沟通能力就很重要了。而我一直坚持**沟通能力不是会说，而是基于宽口径的知识储备和换位思考能力具有的沟通理性**^①。

第1节 学会定义流程和产品

用户价值驱动的一个表现，就是产品经理可以通过用户的视角，去定义流程和产品形态了，而不是根据自己的认知去设计产品。

二年级产品经理应该非常了解：**流程对于流程有着“令人发指”的严格。**将用户场景流程化，其实就是将用户故事产品化的过程。产品经理必须能够培养通过业务流程和产品形态思考问题的能力。举个例子，当伙伴在和你说某个用户场景和功能需求的时候，你应该在脑海里形成一个流程和信息架构的框架，当他说完你能立刻还原这个框架。

产品经理就像同声传译^②一样，能够快速地将用户需求和场景还原到流程和功能上。

不同的产品经理对流程的影响是不一样的。

很牛的产品经理可以重构流程，将原有业务流程优化或者打散了重新布

① 沟通理性，也叫交往理性，具体参见哈贝马斯的著作《交往理性》。

② 当然，笔者也很认可把产品经理比作翻译，产品经理在某种意义上就是一个用户场景和需求的翻译机器，当然更厉害的产品经理还可以发现需求，甚至创造需求。

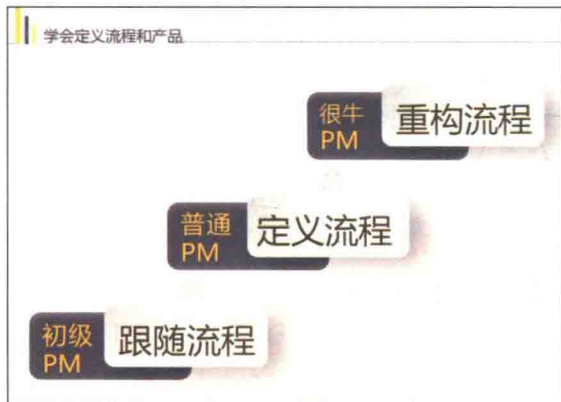


局，并形成类似游泳池里的泳道一样的“泳道图”，将相关联的流程联系起来。

普通的产品经理则是定义流程，也就是我上面所说的，把业务场景、用户需求通过流程和功能的方式定义出来。不要小看这样的能力，这其实是一个产品经理的基本功和核心竞争力，要炼成火眼金睛的方法就是我们前面提到的 RAC 模型^①。

而初级的产品经理则需要学会跟随流程（follow the flow）。

还记得我们对互联网产品的“黑盒子模型”定义吗？这个定义是本书的逻辑起点，我们在定义了黑盒子的用户微笑价值和商业价值后，需要再次定义黑盒子究竟是什么。在前面的章节里我们并没有给出很详细的黑盒子的定义，这是由于在前面的部分我希望读者可以从整体上、黑箱视野中去看产品，而现在我们必须还原黑盒子里究竟是什么了！



① 本书提到的 RAC 模型就是通过认识产品、还原产品和创造产品而形成的对产品的认知、感觉和执行能力。



黑盒子打开之后就成了白盒子（白箱），这个白箱是通过 T 模型定义的。

接下来，我们就来一起认识一下这个神奇的 T 模型吧。

简约地说，互联网产品白箱是通过 T 模型定义的。就像当年我学习的专业里的一位结构现实主义大师告诉我说，所有的事情都是由“结构和过程”^①决定的。

我在看了很多产品之后发现，其实互联网产品是通过 T 模型定义的，**横向是信息架构，纵向是业务流程**。整体来看，用户通过信息架构引导进入业务流程，在业务流程中完成所谓的“需求”。

① 互联网产品的 T 模型显然是受到了国际关系理论中的结构现实主义大师肯尼思·华尔兹（Kenneth N. Waltz）在其著作《国际政治理论》一书提出的“结构和过程”分析框架的影响。



为了更好地分析这个框架，我进一步提出了横向的信息架构，目前一共是3类：以YAHOO为代表的“类目陈列”，以Google为代表的“搜索直达”，以Facebook为代表的“数据订阅推送”。我们可以看到，目前所有网站的信息架构都是在以上3个模式里面选择了其中的一个、两个或者3个。

而业务流程则是我们之前说的，代表了业务通过某个路径或者动线推进，以完成用户在这个场景下的“任务”。

需要提示的是，不同的场景有不同的流程，而这些流程往往是交织在一起形成了“泳道图”，比如：

- (1) 用户在前台下单，有前台下单的流程。
- (2) 客服在后台确认订单，有客服流程。
- (3) 仓储在仓库备货，有仓储流程。
- (4) 物流在派送货物，有物流流程。



这些流程有时有先后顺序，有时则交叉行进，我们把它们放在一起称为“泳道图”。

第2节 代言人：你和用户是一国的

鉴于我们对产品的黑盒子定义，我认为**互联网产品的第一价值是微笑价值**，那么产品经理则应该是代言用户的微笑价值，产品经理必须是用户在产品决策上的代言人！

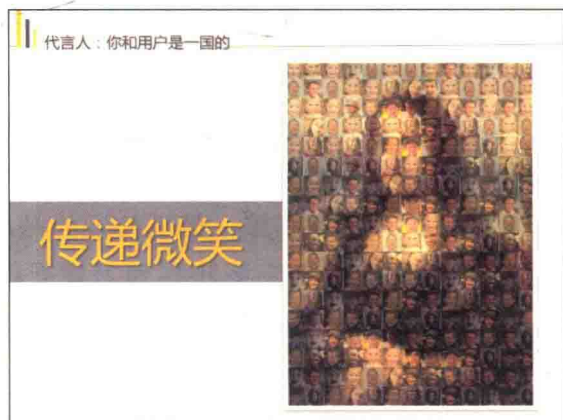
用户不会说话，用户也不会参与产品决策，在决定产品方向的“圆桌”会议上，CEO可以说话，销售可以说话，运营可以说话，市场可以说话，唯



独最重要的用户不能说话。

当然，产品经理可以说话，那产品经理应该代言谁呢？是自己还是用户？有多少产品经理在为自己代言？作为产品经理的你，是不是能够在这个时候想起用户呢？

既然产品第一价值是微笑价值，那么产品经理在这个场合就应该是微笑价值的传递者，就应该坚守产品第一价值这个底线！你最好让所有的人都能通过你的脸看到所有用户的微笑，即便你的脸因为加班而有点儿疲惫。



第3节 翻译官：把用户需求翻译成产品需求

产品经理应该是一个翻译官，把用户的需求翻译成产品需求，而技术是获取产品需求的。



我们有一句话，产品经理要保护技术，不能让技术直面需求的“迫害”，所以需要产品经理在其中作为一个“过滤器”。如果说获取用户需求是产品经理的第一个素质，那么翻译需求的能力就是产品经理第二个重要素质。

这个素质，包括讲故事的能力、抽象能力、逻辑能力和文档写作能力。

(1) 讲故事的能力。就是把用户的需求场景化，具体地讲出用户的需求，而不是泛泛地提出一些标签或者概念。好的需求都是具体的需求。你不能说用户有安全的需求、生理的需求、发展的需求、社交的需求和自我实现的需求。^①我们说这样的故事不性感，性感的故事应该是场景化、人物化和故事化的。

(2) 抽象能力。我们经常看到很多人滔滔不绝地讲故事，讲故事的能力很强，但无法从里面抽象出核心的需求点，就像滴滴出行产品的核心需求，有人说在一线城市上下班的时候打车难，但更核心的是出租车效率低以及车辆供给不足，所以产品的需求应该转移到怎样帮助司机提升运营效率这个问题上。基于此才会设计出好产品。

(3) 逻辑能力。归纳和推论的能力是产品经理在做需求翻译时候的一个重要能力，比如三节课，我们希望构建一个学习社区，基于这个需求，我们需要把用户关系打通，那我们就要分析用户是轻社交还是重社交，是熟关系还是生关系，不同的定位会决定我们是用直接彼此认识还是通过某个渠道彼

① 马斯洛的需求层次理论，理论上是有所有人的所有需求，但如果你这样提需求，就无法解析了。你说用户有安全的需求，我说当然，然后呢？没有生产力，更不性感。



此认识的方式。最后，我们用了基于某个作业彼此发现的产品设计逻辑。^①

(4) 文档写作能力。我们戏称产品经理要有4大文档做伴，所以写作文档的能力也很重要。不管是MRD、PRD，还是原型和流程，都需要我们把嘴上能说清楚的东西通过静态的文字和图片表达出来。其实，有很多产品经理嘴上是可以说得很清楚的，但写起来就漏洞百出。在百度和阿里，我们的要求是，PRD（百度是MRD）里的文字要和律师文书一样，一旦研发按照你的PRD开发，出了问题，第一责任人就都是你了。那么怎样培养这个能力呢？多看经典PRD，然后模仿没有第二种方法。

我们把MRD和PRD比喻成翻译神器，很多人会问我到底PRD是怎么写的、什么样的格式、什么样的形态。

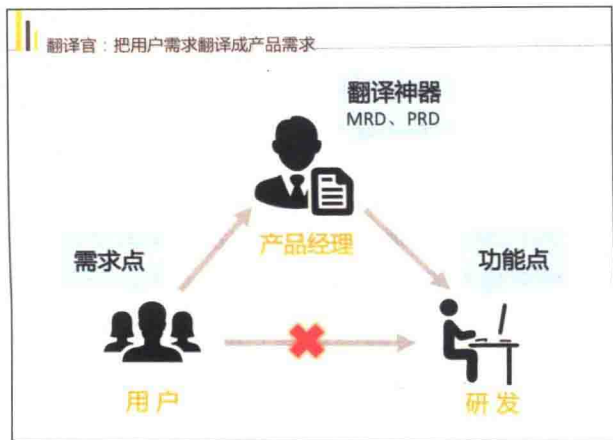
作为一个过来人、有点儿行业经验的人，我可以很负责任地告诉你，PRD是没有固定形态和格式的，每个公司甚至每个开发团队对于PRD的要求都是不一样的，更不要说整个行业了。你可以在很多产品图书里看到PRD的写作方法、样式和规则，我告诉你那只是其中一种，如果你按照这个模板去做，会“很受伤”。

那PRD到底是什么呢？其实它就是一个翻译工具。把用户需求翻译给研发就可以了，至于什么样式和规则，研发可以接受就行。在大公司，大家习惯看文档，那我们就将严格的产出文档去交付给研发。在小公司大家讲究效率，根本没时间等你慢慢把PRD文档写完，所以很多公司在Axure原型

① 在三节课的线上作业里，一个用户完成一道题目之后，可以看到本题的优秀作业和优秀作业的作者，这样大家就互相认识了。



上做注释和版本管理，难道这不是一种 PRD 吗？谁说 PRD 就非得是 Word 写出来的？



还是那句话，能表达清楚你的想法就可以，至于是什么形式，你和你的研发确定一种大家都可以接受的方法就可以了。

但不论什么样的格式，PRD 还是有几个原则要把握，因为没有这几个原则，开发是没法执行这个文档的。

(1) 动态数据的来源和去向要交代清楚。这个接口的数据从哪儿来？怎么展示？展示其中的哪些字段？这个产品设计要求，必须写清楚。来自后端数据库或者是 API 等对开发的接口要求是不一样的。

(2) 交互元素要定义。一般交互方式不用特别说明，但其中的一些交互元素要定义清楚，所谓交互元素是指用户在交互过程中涉及的元素，比如用



户要填写的内容、用户要点击的内容、用户要浏览的内容等，这些都是交互元素，要定义清楚。比如用户注册账号的时候，用户名是什么样的，是不是有特别要求。^①

(3) 交互逻辑和上下文关系要交代清楚。交互逻辑是指点击、输入反馈、交互结果等元素要有明确定义。比如点击“完成注册”按钮判断是否合法，合法则显示“恭喜你注册成功”，不合法则提示“您没有按照要求填写信息”，并用红色字体提示你哪些字段不合法。

(4) 静态文案的约束。因为我们在画线框图的时候，都是随机画的一些文案，而真实开发的时候，前端是要写死这些内容的，所以最好把静态文案在 PRD 写死，写确定，这样后期出设计图和上线的时候就不用再次修改了。不要小看这个事情，它常常能让你节省 3 个环节的返工时间。

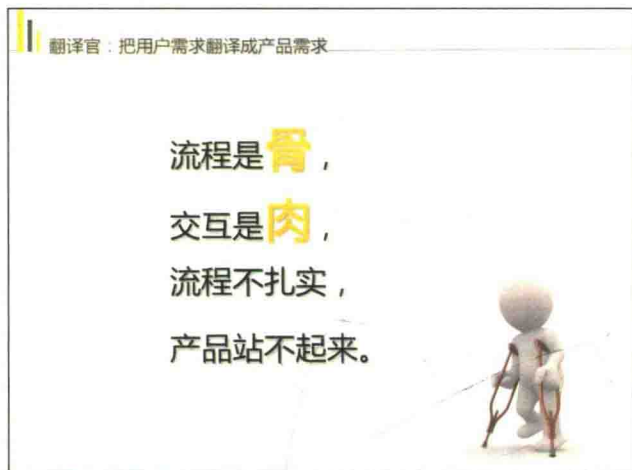


① 曾经有一个网站的用户名没有做例外保护，我的一个朋友注册了“你爸爸”这个昵称，结果每次社交的时候，其他用户就看到类似“你爸爸给你发了一个消息”之类的东西，其他用户体验很差。



说完翻译神器 PRD，我们再来说说流程。流程图有很多可以讲的，我希望先在认知和理解层面建立基础。

第一个重要的理念是，**流程是骨，交互是肉，肉可多可少，可美可丑，但骨不能歪，不能断。**一个人，皮肉出了问题还可以继续存活，但如果核心的骨头坏了，就再也站不起来了。



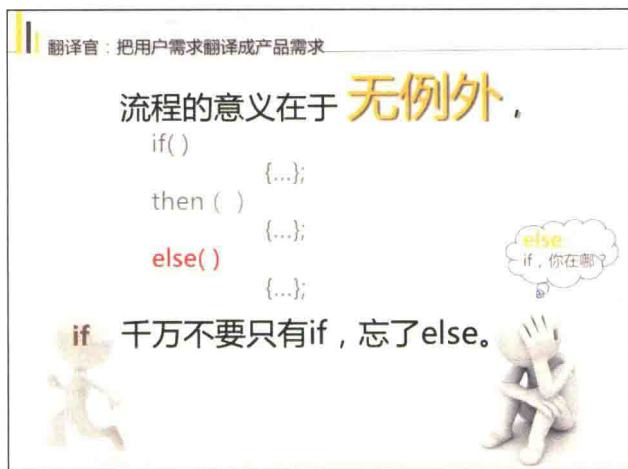
对于产品来说，最重要的不是外观好不好看，而是核心流程是否坚挺。我曾经说过，没有丑死的产品，只有难用死的产品。

举个例子，36kr 的氮指数是一个非常有意思的产品，里面有很多创业项目的指数，包括投资、热度、产品分析等指数，有很大的想象空间，但在注册的时候就被弄死了。我们现场试了一下，当老用户通过微信登录进来的时候，发现昵称和手机已存在，无法完成，而去登录的时候发现账号和密码不符。



再好的产品，如果基础的流程没有做好，再好的内容和功能，都是虚假的。

第二个重要的理念是，**流程的意义在于“无例外”**。很多 Bug 的产生，是因为主流程和支流程在制止例外的时候出现缝隙，导致用户进入某个“很少出现的场景”里面。我们知道编程语言的基本逻辑是 if...then...else 的基本结构。而流程其实也是这个结构，我们画的流程图，我看画得好不好的一个要素就是，这个流程有没有约束好 else 部分的情况，主要流程一般没有问题，但例外呢？就像我上面举的例子 36kr 的账号，正常情况是没有问题的，但当用户已经有账号，而又去通过微信授权再次生成一个 ID 之后如何处置？





第4节 管理需求：沟通能力和信任的关键要素

管理需求，我们往往只看到它是一种工作能力和效率，但事实上，对产品经理来说，也会影响你的“人品”。**一个不能保护研发、不能管理需求的产品经理是“不被需要的产品经理”**，不管你能力多强、效率多高，都是不被需要的。

而当一个产品经理屡次犯需求管理的错误时，他的人品指数将迅速下降。所以，我们要从这个角度去认识管理需求对产品经理职业生涯的价值。

沟通能力不等于会说话，更不是“贫嘴”，有些女孩儿的沟通能力按理说很好，但很多研发反而很害怕，因为她们说了一大堆话，但没有一句说到点上的。

我有一个女同事，她设计的一个产品有个需求没有实现，这个需求是当用户在前端点击“收藏”按钮的时候会在收藏数字上即时显示加一。于是她去找到数据库的研发，说了一大堆好话，希望能够在数据库里实时动态的实现加一，结果研发人员听了半天丢出一句话“找FE去！”（FE为前端工程师），小女孩儿很生气，觉得研发太无情。于是去找前端。其实这件事情根本不用数据的后端做什么事情，只要在前端做个样式给用户一个感知，然后在夜里选个时间同步给后端数据库就结束了。但如果你不懂这些关系，你如何才能找到最合适的那个“答案”呢？

很多时候我们发现求助很困难，答案很难找，其实问题就出在我们自己身上。

对于产品经理来说，沟通能力是能够换位思考，从技术运用的角度，换位他们的思维去沟通，也是一种我们经常说的“同理心”。



同样，对于老板和合作伙伴的需求管理与预期管理也是产品经理必须做好的事情，不要给老板和合作伙伴太多的预期和太大的压力，这其实是产品开发迭代过程的一部分。



除了从沟通方面去管理需求，我们也要控制产品的节奏，了解从故事到开发的不同。我们之前说过要换位思考，用研发的思维去想问题，那么我们就应该真的这么做。

我们引用一张敏捷的图来解释，对于技术来说，产品经理就是一个说故事的人，满嘴的故事，是不是靠谱不知道。所以他们希望你说得具体点儿（User Story），把故事落实到产品的需求点（Product Backlog），然后在这些需求点里面排出优先级（Sprint Backlog），然后排出版本（Version），他们做开



发和不断燃烧（Burn Up）。

这一个过程产品经理一定要了解，因为这就是一般的技术思考的过程。^①你不在这个过程中思考问题，就会遇到很多阻碍。

我们在很多场景里遇到和开发讨论需求的时候，开发会说“你还没想清楚”，而产品经理觉得已经想得很清楚了，造成这样的原因就是我們思考问题的方式和节奏不在一个频道上，我们的故事和优先级不清楚，所以给技术带来很大的理解困难。

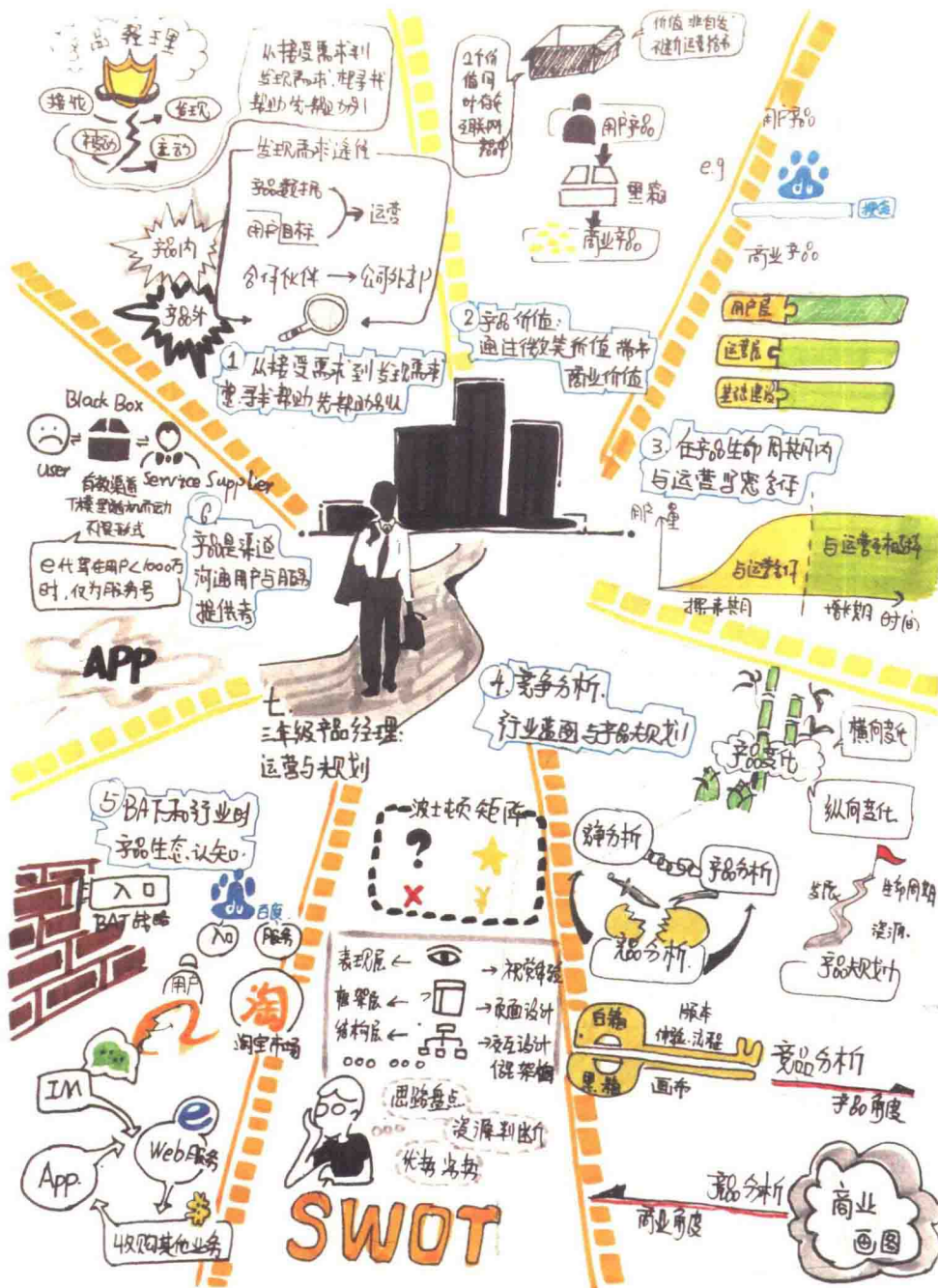


而产品经理保护技术的一个方法，就是用他们的思维节奏和做事路径去抵挡外部的大量需求。

① 虽然我们不知道不是所有的研发都是敏捷的，但这种思维是一般开发的思维方式，或多或少都会从故事开始，排优先级、确定版本和解决方案，然后开工。



如果你为微信第一版产品定3个最重要的功能，你会选哪3个，并说出理由。



7

第 7 章 | Perspective of Product

三年级产品经理：运营与规划

有一天，你开始发现很多事情不是你应该做的，比如去谈合作、解决用户活跃度的问题、促进交易、思考未来半年或一年要做的事情、为明年产品做点儿规划的时候，恭喜你，你已经进入三年级产品经理的行列了。

三年级产品经理未必是干了 3 年的，有些人干了 5 年也还是二年级的，有些人干了 4 年就是三年级的，因人而异。

三年级的产品经理必须具备产品的运营和规划的视角，想问题的角度从某个具体的产品、功能、需求、流程向更加广泛的用户、市场、未来、竞争者和合作者的角度去考虑了。

这一章，我们就来了解一下这个视角的一些问题。



第1节 需求：从被动接受到主动发现

从被动接受需求，到主动发现需求，这是产品经理在某个阶段改变的标志。之前，我们一直在被动地接受需求，被需求“砸”得晕头转向。从某一天开始，我们忽然可以抬起头来，发现其实我们的产品是给用户做的，用户其实还有很多需求，我们其实还可以做得更好。

这个时候，你就实现了一个巨大的突破，这种突破是理念的突破。

之前我们一直在寻求帮助，寻求研发的帮助、老板的帮助、合作伙伴的帮助。有一天，我们突然发现，我们其实也可以帮助别人，并且能够在别人没有主动提出要求的情况下主动帮助别人。



而产品经理本质上是为了解决问题、帮助别人而出现的。因为产品的第



一价值，是让用户微笑。对于产品经理来说，所有的人都有可能是你的用户，让他们微笑，让你的价值最大化。

一般来说，需求从哪里发现呢？我们说来自两个方面：产品内和产品外。

(1) 产品内。主要是产品的用户和数据。我们提出“向迭代要数据，向数据要迭代”就是这个道理，希望通过迭代的数据，来获取下一个版本的方向。我们要从现有的产品运行数据、活跃数据和交易数据中读出我们可以改善的空间，发现用户潜在的需求。同时，也可以通过用户提交的反馈、核心用户的访谈来发掘用户的潜在需求。

(2) 产品外。一般情况下，公司内外部的合作伙伴、老板等都是我们外部需求的来源方，但外部需求代表的是需要被验证的需求，而非必然存在的需求。

内部需求是已经被验证了的，在优先级上高于产品外部需求。外部需求是潜在需要验证的需求，需要根据真实场景排出优先级去试验。所以一般来说，**新版本的功能优先级应该是先内后外**。但现实情况下，大部分是老板的需求优先级最高，用户的需求优先级最低，这其实是本末倒置的。

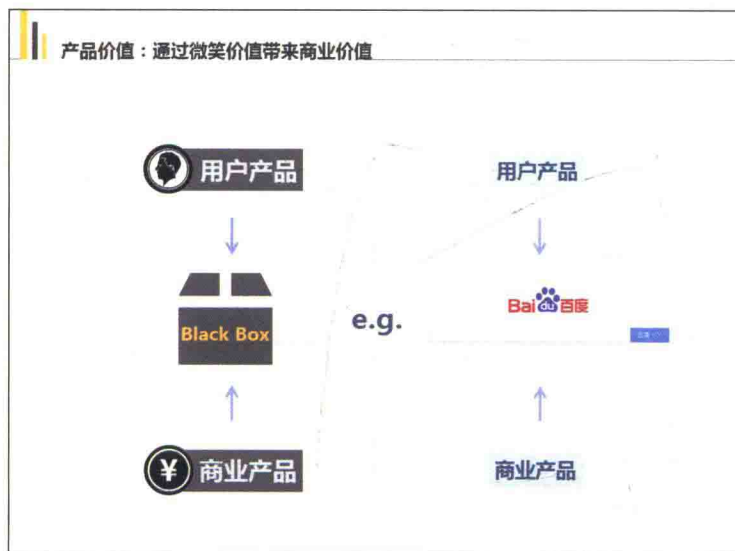
第2节 产品价值：微笑带来商业价值

我们还是回归我们对产品的定义吧，产品是一个通过微笑价值带来商业价值的“黑盒子”。



而这个“黑盒子”有两个特点。第一是它的价值不是自发产生的，需要不断的运营赋予。“酒香不怕巷子深”是一种理念，但显然不是最有效率的方式。所以“黑盒子”的微笑价值具备之后，需要有运营的人去发掘和引导，让它成为真正的价值。第二是这两个价值往往同时存在于互联网产品当中。互联网产品就像一个硬币的两面，一面是用户产品，一面是商业产品，需要不断调整它们的关系。

产品经理应该知道，好产品需要好运营，产品和运营是相互依赖的关系。运营的核心是让微笑价值最大化，运营也是产品自我实现的方式。



以百度搜索为例，百度的搜索框毫无疑问是用户产品，我们对它的评价

也是用户的浏览指数，诸如展现点击比、第一屏的命中比例等，并且有严格的 UBS 标准去测试它的效能。这就是保证了微笑价值的存在。



但作为硬币的另一面，百度还有它的商业产品体系，即业绩较为有名的“凤巢”产品，也叫百度推广。凤巢依赖于搜索框而存在，作为商业化变现的一种形式实现产品的商业价值。

说到商业价值，我总结了 3 种变现模式：面向用户收费的 to C，面向企业的 to B，以及 B 和 C 交易平台收取佣金的 B to C 模式。第一种的代表公司是腾讯，第二种的代表公司是百度，第三种的代表公司是阿里。

面向用户赚钱的公司，需要产品用户体验好；面向企业赚钱的公司，需要技术能力高；面向平台去收取佣金的公司，需要运营能力强。这些基因造就了腾讯重视产品，百度重视技术，阿里重视运营。





除了产品的商业和用户的两面性外，产品还有其他属性。一般我们看到的一款产品，都是在表层展示给用户或者客户的产品。我们叫表象层或者用户层，大部分用户看到的都是露出水面的表象层产品，我们谈论最多的比如用户体验、交互设计等也都是这部分。

在用户层下面是运营层，这一层产品是来支持上面产品的，我们叫运营层，有些公司叫它 BOSS 系统 (Business Operating & Service System)，也叫服务层。这一层主要是后端产品，包括数据的检测、客户信息的管理、用户信息的管理、内容管理等产品。用户层产品的成功与否很多时候有赖于这一层产品的成败。

最下面是技术层，也叫系统层，主要是产品技术的架构层。一般情况下产品经理都不可见，主要是基础在做，其开发的需求也大部分是非需求性的，是基于需求和稳定性等指标延展出来的开发任务。

了解这个层次，对我们未来做产品规划和运营有很大帮助。

第 3 节 产品经理与运营：产品生命周期内的合作

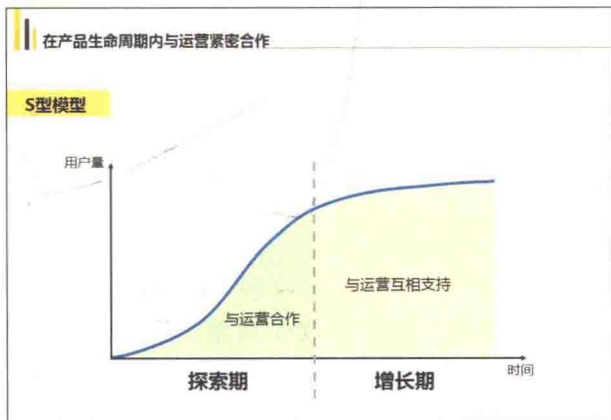
每次提到运营，都会伴随出现一个词——“产品生命周期”，产品生命周期曲线是一条神奇的曲线，它也是自然界所有的生物生长发育的一条曲线。产品经理需要在产品生命周期的每一个阶段与运营紧密合作。

需要提出的是，我说的是在产品生命周期的每一个阶段，这是因为产品生命周期的每个阶段所对应的产品语境不一致，不管是产品经理还是产品

运营，都需要在当时的语境下完成相对应的任务，所以在每一个阶段，特别是早期阶段，产品和运营是非常紧密的。



这也是我所说的产品与运营不分家的原因。



我们先大致看一下产品的生命周期，横坐标是时间，纵坐标是用户量，我们根据产品的发展可以绘制出这么一条“S曲线”，我们也神奇地发现，很多产品的用户量增长曲线其实和S曲线是非常一致的。

我们把产品生命周期曲线简单地分为探索期和增长期^①，在探索期的时候，产品与运营是密切合作的，产品为运营提供“弹药”，运营为产品提供“靶子”，产品和运营协同推动产品的探索和定位，如果这个阶段产品和运营是分离的，那么产品的探索时间会被拉得很长。在增长期的时候，产品和

^① 之所以这么分，是因为我们分析微信等产品的发展阶段，复盘它们的版本信息之后发现，产品的发展主要是探索期和增长期。这一点我们在后面的章节会详细分析。



运营要相互支持，产品的迭代和长期规划能够为运营带来更多的空间，而运营的努力将为产品带来更多的可能性和方向，甚至能够带来更多的周边机会和新产品的孵化机会。

第4节 竞争分析、行业蓝图与产品规划

说完运营，我们三年级产品经理应该更加关注横向和纵向的产品变化。**所谓横向的变化，是指竞争对手的产品、行业的格局和蓝图；所谓纵向的变化，是指产品的前世今生、未来规划。**

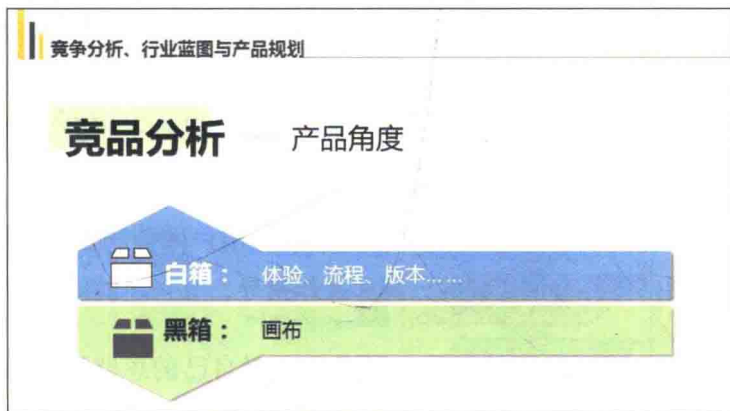
所谓竞品分析，我个人理解有两个方面：其一是竞争分析，其二是产品分析。竞争分析，我们后面会提到 SWOT 模型、瘦狗金牛模型等，是来分析自己的产品在竞争格局中属于什么位置，有什么优势和劣势。产品分析，则是分析自己的产品和对手产品在某些层面（如体验、需求、运营、资源整合）的解剖分析。

而产品规划则是对产品未来的方向、若干时间后的产品路线、技术路线进行评估，找到未来的机会和突破点。其核心是产品在横向和纵向的延续发展的可能性分析，利用现有资源和能够整合的资源，延续产品的生命周期或者重新拉起一条 S 曲线。^①

产品分析有很多方法，但我们还是要回到产品的定义上来。我们把产品

① 笔者曾经在百度负责搜索产品的研究规划，主要包括行业机会分析、搜索产品技术和产品路线分析、商业资源盘点、用户行为分析等，为百度未来 6 个月的产品做计划。

定义为能够带来微笑和商业价值的“黑盒子”，所以我们对产品的分析（当然也包括竞品分析）的方法也分黑箱和白箱的两种^①。



黑箱分析：我们把产品当作一个黑箱子，不管产品的设计细节和逻辑，而是从产品设计的出发点来做还原。这样的方法在三节课布棉老师的画布里做得很好，我们也在第3章里比较详细地论述了画布分析法，从用户需求和场景、解决方案、运营手段等方面给出了一个框架，把产品放到这个框架里面，看看到底是不是能够把这个故事说清楚。

白箱分析：把产品还原到白箱模型，拆开产品，解剖产品，来查看它内在机理。这种分析主要是看3方面——产品的交互原型、产品使用流程、产品版本迭代过程。我们发现通过这3种方式的复盘，能够看到很多有意思的东西，这样的方法我们在第3章版本还原中有很多的体现，当然，大家也可

^① 其实在产品测试中（QA），大家也把测试的方式分为黑箱和白箱，我们这里也借鉴了QA中的黑箱和白箱测试的方法。



以在三节课官网上看到很多有价值的还原。

无论是黑箱还是白箱，我们都是希望通过不同的方法去还原产品本来面目，但这种还原是结构化的、可以横向比较的，而不是经验的或者是笼统的。我们做完这些分析后，就可以把不同产品放到一起比较，可以比较竞品和自己的产品，也可以在竞品和竞品之间比较，甚至可以将不同类型的产品来进行比较，发现其他产品在设计 and 迭代过程中有意思的东西。

竞争分析，我们可以参考 SWOT 分析法和“用户体验的要素”^①法。这两种方法在很多图书里都有很详细的分解和操作指导，有兴趣的同学可以看看。

在我看来，SWOT 分析其实是一种盘点，对自己的思路进行盘点，对自己公司的资源进行判断，对谁是敌人、谁是朋友的竞争格局进行分析，要回答我们的优势是什么、劣势是什么、机会是什么、现在和潜在的机会是什么。其实很多方法都是相同的，在我们上面提到的黑箱还原和分析中，也需要回答我们的产品在竞品对照下的优势和劣势是什么。不同的是，SWOT 分析可能更加偏向整体的竞争优势，尤其是公司和行业层面的竞争优势。

而用户体验要素的分析法则把产品分为 5 个层次，分别为表现层、框架层、结构层、范围层和战略层。表现层是指视觉体验；框架层是指页面设计，也是我们说的原型；结构层是指交互设计和信息架构；范围层是指我们对产品范围的定义，通常是 PRD 和内容需求；战略层通常是指产品的整体目标、用户需求和在行业中的机会。

① 《用户体验的要素》是美国作家加瑞特的作品。由机械工业出版社于 2008 年 1 月发行。

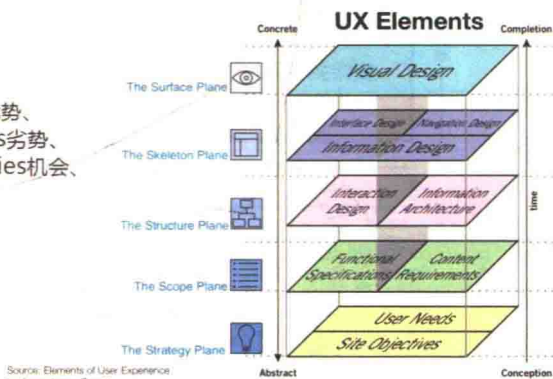
竞争分析、行业蓝图与产品规划

竞争分析

商业角度

SWOT

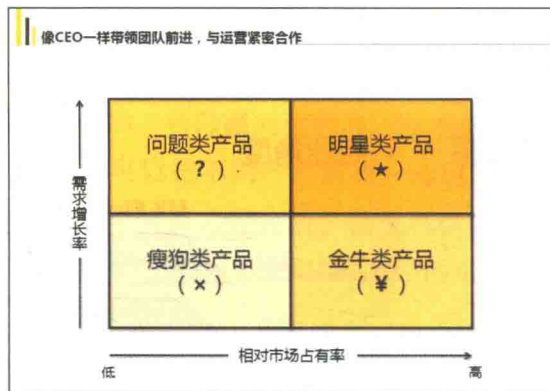
strengths优势、
weaknesses劣势、
opportunities机会、
threats威胁



每个公司都有不同的产品线，比如百度有几百条产品线，每条产品线都有不一样的价值和定位，也在行业中有不一样的格局。我们通常把产品放到一个金牛瘦狗的分析模型中进行分析，这个模型有一个名字叫“波士顿矩阵”。本书一直以来都拒绝各种概念和名称，所以大家直接记住金牛瘦狗就好。在这个模型中，我们根据需求增长^①和相对市场占有率来把产品放到4个象限中。^②

① 注意是需求增长，而不一定是收入增长和现实的用户增长。很多情况下收入和用户在增长，但需求在降低。

② 我们很多时候把这4个象限称为不同的“坑”，百度有一些坑文化，产品经理都在寻求靠谱的坑，害怕进入不靠谱的坑。所谓靠谱的坑其实就是金牛产品，而很多产品经理其实在问题类产品这个“坑”里面。



其中问题类产品是需要确定是否还要继续做的。瘦狗类产品是没有机会做大的，一般是要被最先砍掉的。明星类产品是各方面表现优异、需求旺盛、占有率高的，现在很多人都叫它“独角兽”产品。金牛产品是市场占有率高，但需求放缓，可以迅速用来变现的产品。

了解这种分析法，可以让我们对产品的见解更加透彻，也能让我们不要做无谓的“产品牺牲”，尽早做一些有价值的产品。

行业分析和产业蓝图，是属于产品规划的一个重要组成部分。不知从什么时候开始，产品经理就需要关注行业格局、产业蓝图这些宏观的信息了，更为重要的是还需要从里面找到自己的机会并把它们产品化。

我们以医疗行业为例，这样的分析其实在BAT都有相关的行业分析专家在进行分析，但我希望在3年以上的产品经理中也有这样的思维和见识。

行业分析有几个点，我个人概括为：

（1）**玩家（Player）**。这个行业中有哪一些玩家？他们各自是什么角色？代表着什么样的利益诉求？所具有的资源 and 需求是什么？

（2）商业流程（Flow）。是指商业生态的上下游关系，比如患者看病、挂号、就诊、买药等流程中涉及的是哪些玩家，他们之间谁是上游谁是下游，谁和谁是平行关系，等等。

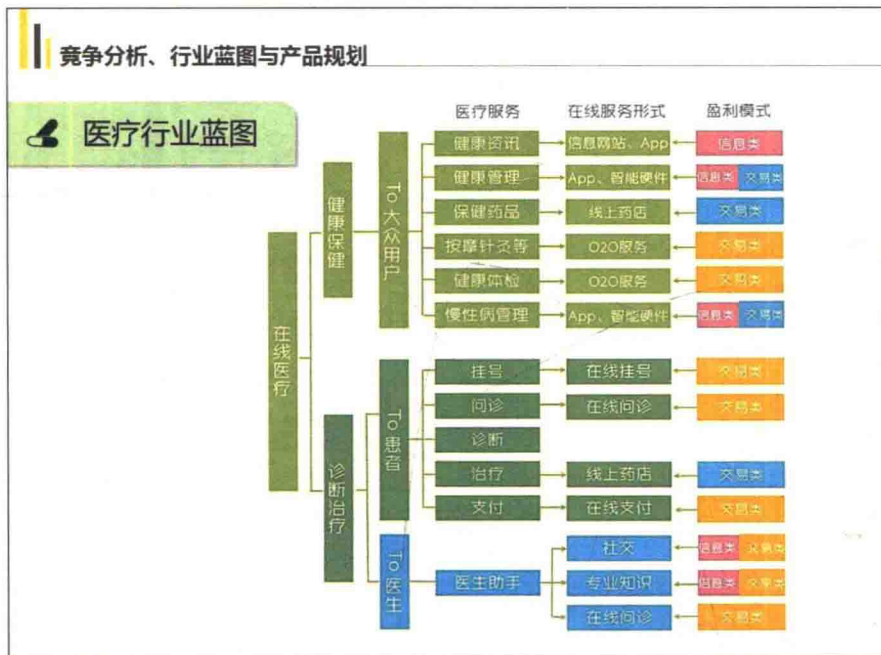


(3) 核心 (Core)。在一个商业蓝图中一定有一个或者多个核心资源或者角色。我们需要找到这个“牵一发而动全身”的敏感点，然后通过这个敏感点来调动各方资源，或者避免与它发生直接冲突。



(4) 机会 (Opportunity)。在这个生态蓝图中是否还有可以进入的机会，如果有，在哪个位置？这个机会所带来的角色的上下游是谁，竞争者是谁？这个机会的规模多大？对自己公司来说是财务的机会还是战略的机会？^①

(5) 成本 (Cost)。你要进入这个领域的成本是什么？需要哪些资源，投入多少现金？当你投入这么多成本后，你的产出是多少，能否回报你的成本？也就是你的投入产出比是否是正的。



^① 财务机会是指通过进入这一领域可以比较快地获得财务回报。战略机会是指进入其中不是为了短期财务利润，而是为其他产品提供战略保障，在百度我们叫这一机会为“护城河”。



通常，一个好的产品规划或者行业规划，需要不断迭代，它的结构也大概有一个框架，但重点在于回答我上面的几个问题。如果比较清晰地回答这几个问题，无论最后框架如何，都应该是一个基本的行业和产品规划了。

我们也希望把行业规划和产业蓝图落实到产品上，所以我們也需要通过一些产品化的翻译，让这些看起来宏大的事变得具体一些。

一般情况下，我们会这么做：

（1）做出不同角色的价值点和功能说明。将不同角色所承担的服务和价值具象化，并且分类解决，以发现它们所承担的具体职责是什么。

（2）根据这些角色的价值和功能点，确定我方切入的角色和功能点。这个角色和功能点是梗概，不是具体的。我们希望在这里描述一个自己产品在行业中的故事（Story），把这个故事讲清楚。

（3）确定这个故事的主要功能，并版本化，列出优先级。

（4）确定开发节奏和第一期功能点。在此基础上确定后面第二期的规划。

第5节 BAT 和行业的产品生态认知

曾经有人问我 BAT 产品的战略是什么？我回答两个字“入口”。

如我们之前分析过的，BAT 的不同基因决定了它们在资源上的不一样。腾讯的核心资产是用户关系，百度的核心资产是技术运算能力，阿里的核心资产是交易。所以它们既想尽一切办法来加强这个核心能力，又通过不断释



放核心能力来扩大自己的产业版图。

三年级以上的产品经理需要深刻了解头顶上 BAT 公司的战略和战术变化，只有这样才可以不断站在风口上，获取 BAT 的红利。不要天真地认为你做的东西是新的机会，BAT 没有发现，我可以很负责任地告诉你，BAT 每个公司都有一大堆人在不断地像雷达一样扫描各种机会，他们没有采取行动只有一个原因，就是现在还看不上这个机会。

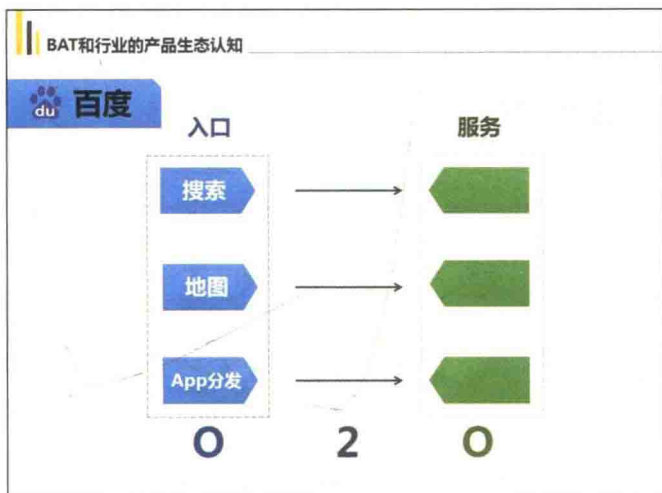
所以对 BAT 和行业生态的认知与迅速“阅读能力”是高阶产品经理应该具有的能力。

进入 2014 年，大家都在说一个词“连接人和服务”。百度通过直达号，腾讯通过“公共号 / 服务号”，阿里通过支付宝的“服务窗”，来连接人和服务。

那为什么会这样呢？中国互联网经过 15 年，用户基本形成了在网上找“信息”“人”和“商品”的习惯，这 3 个寻找的平台就是百度、腾讯和阿里巴巴。那么，随着手机的兴起，用户有更多现实场景，除了寻找，还要找到解决方案和服务。所以 3 家都看到了这个机会，开始切入服务之中。

以百度为例，我们通过搜索、地图、手机助手的 APP 分发，来切入服务里面，并且投资收购了糯米，做了百度外卖。这些投资和并购，为的不是流量，为的是后端的商家资源和服务资源。

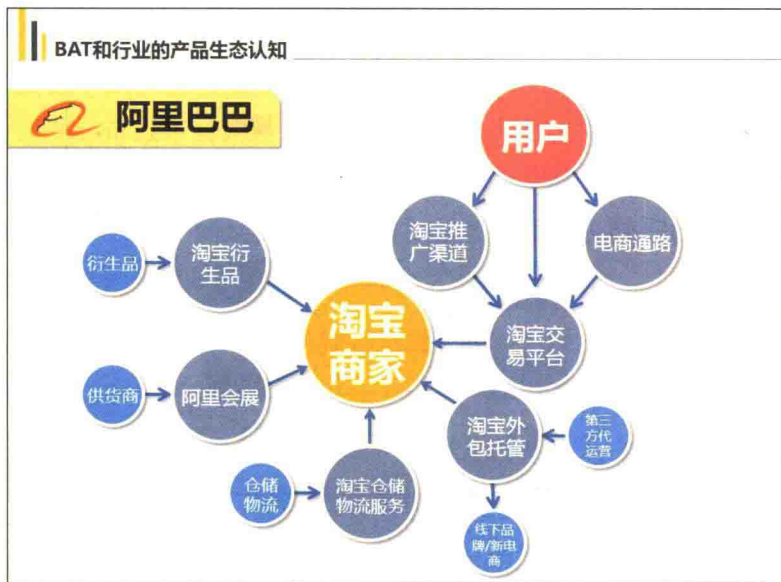
腾讯通过微信把商家拉入服务号中，建立了通过微信直达服务的一种方法，包括 WiFi、支付、企业号等，让商家在微信上做生意。并且也投资了大众点评、58 同城等线下服务比较有优势的企业。



阿里也是一样。

但阿里在早期的投资和产品规划中还是以促成交易为主要布局逻辑。为了让淘宝卖家更好地做生意，阿里投资并购了一堆公司。但阿里生来不是流量的入口，它对流量有很大的需求，所以不断地投资流量入口，如 UC 浏览器、新浪微博甚至蘑菇街这样的公司。

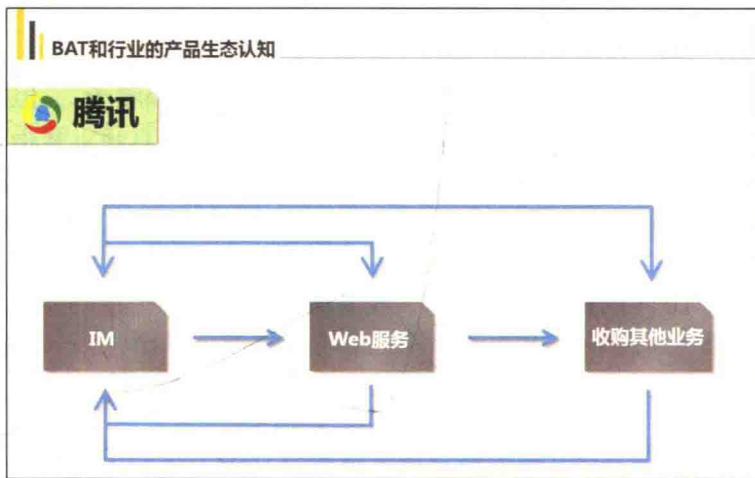
在移动互联网时代，阿里的布局显然要弱很多，主要是现有商家都是线上卖家，没有很好地把线下商户拉进来，因此一方面通过支付宝强力推进商户支付，但这遇到了微信的很大抵抗；另一方面，重新注资了“口碑”网，让这个“在土里埋了一半”的产品又开始走到前台，这也是为了拿到更多的商户资源。



所以阿里在做的很多事情，都是希望把流量和线下服务打通，这其实是 O2O 的第一步，从线上到线下，然后再从线下到线上，一个完美闭环，亮瞎了多少人的眼。

腾讯是在这个领域布局最为稳妥的公司，像其他香港公司一样，腾讯的风格也是务实又灵活。从即时通讯（IM）开始，连接了 Web 端服务，然后通过 Web 端服务加强了 IM 的地位。

我在很多场合讲过，其实腾讯和百度有一个共同特点，就是“入口为服务导流，服务又反过来加强了入口的地位”。



QQ 开始的时候把服务导入了游戏、音乐、视频等，而后来我们发现类似 QQ 游戏这样的服务又反过来加强了 QQ 的即时通信霸主地位。如今这一策略在微信中再次使用，更为重要的是，这次的入口和服务的互动不仅限于自家产品，还把大众点评、京东、滴滴出行等都纳入其中，打开了服务大生态。

从 BAT 来看，大家的战略都是“入口”战略，而入口不仅仅是占据流量，更是有丰富的服务和商家提供的内容加强入口的地位。要知道流量有一天会转移，但如果形成闭环和生态，就很难超越了。

当然，平台也有平台的焦虑。这种焦虑我们在这里不作为主要的内容，所以就不展开叙述了。



第6节 产品是渠道：沟通用户并提供服务

产品，到底是什么？虽然我们在之前定义为一个“黑箱子”，但那是一种较为技术的定义。在 BAT 领衔的移动互联网的今天，产品越来越像一种“渠道”，沟通了用户和服务提供者。这也许就是微信的张小龙所谓的“连通器”的意思吧。

经过接近 10 年的产品经理工作，我有两个感悟：**一个是产品作为一种沟通渠道，帮助服务提供者连接客户；另一个是产品经理思维作为一种沟通机制和话语机制，用来思考和描述一些故事，而这种思维和话语机制可能和之前我们生活中的不一样。**

既然我们觉得产品作为一个沟通渠道连接了用户和服务提供者，那么这个产品形态就应该根据当时的需要和成本而定。





我经常看到很多产品团队，一上来就要做 Native APP，认为既然是做互联网产品就应该有一个 APP，否则就没法和别人说。

殊不知，好的服务离开 APP 是完全可以运营的，很多产品早期是在微信群里撮合交易，比如一些旅行社将它们的旅行尾货在群里分发给各种卖家；很多婚礼策划师在群里获得各种生意的信息，而信息的提供者其实也是一个创业者。

我的一个判断是，如果你非要依靠某个 APP 来提供某种服务，那你的门槛有可能很低。

在大部分情况下，O2O 产品都是通过微信服务号开始了它们的产品生涯。比如 e 代驾，在早期就是典型的通过微信来撮合交易，还有功夫熊、e 袋洗、e 保养等。

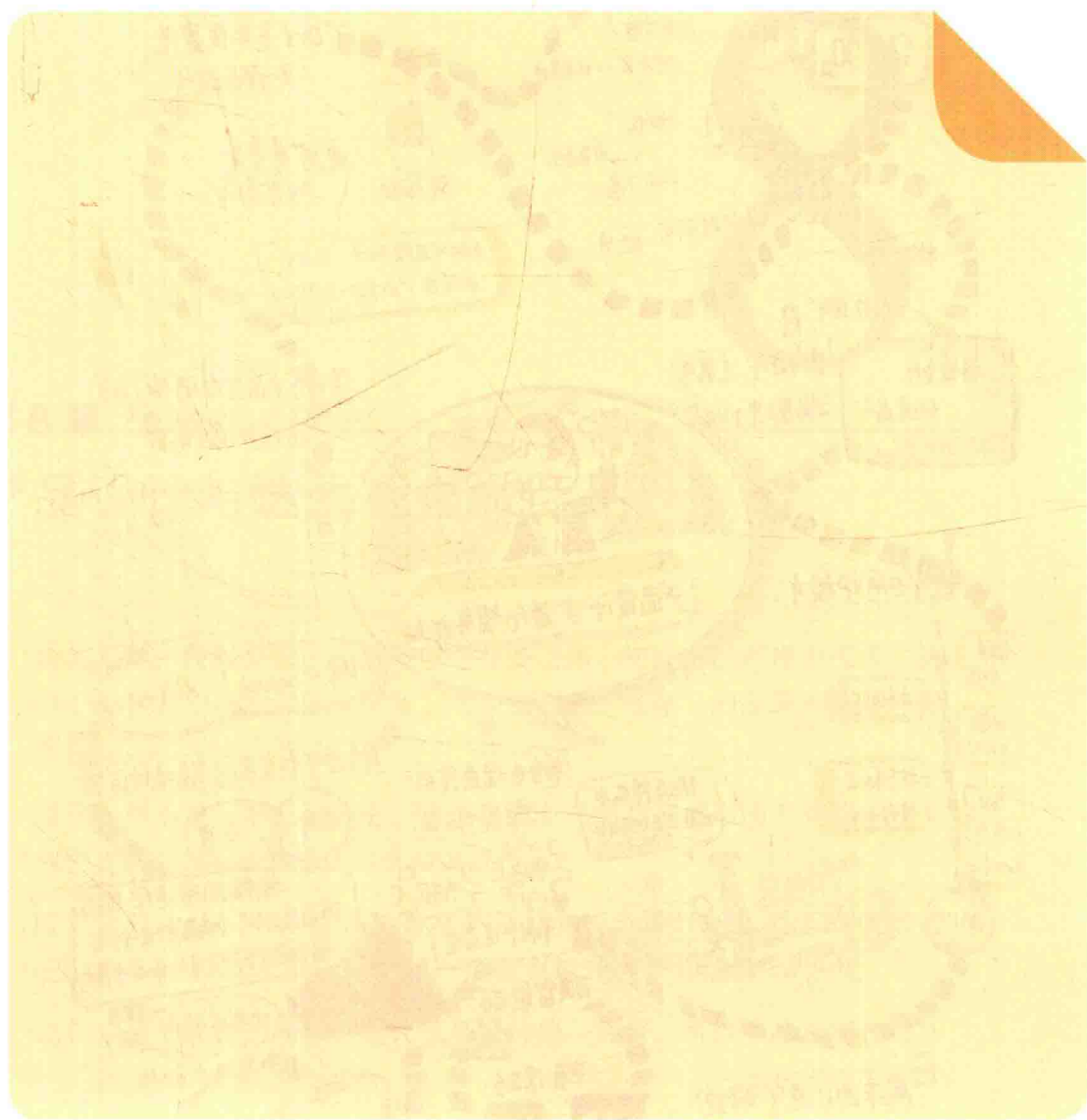
然后当用户规模达到一定程度，并且用户频次提升到一个高度后，才开始做 APP。

三节课在 1 万多用户前也没有自己的 APP，我们通过微信订阅号积累了最早的 1 万多用户。但当我们的 APP 出来的时候，我们就很容易完成 APP 的冷启动了。

要知道，冷启动一个 APP 比冷启动一个微信服务号要难得多。你是先做难的呢，还是先做简单的呢？



都说好的产品是运营出来的，分析一款你认为是运营成功的产品。



1 看看那些2000年的互联网产品

2000年

网易

视觉体验
内容承载 → 快速查找

百度

搜索引擎
凤巢系统
反向订阅

新浪

视频新闻
微博

持续交付

快速迭代

持续交付
快速迭代

没有迭代,还需要
产品经理干什么?



产品设计 & 迭代视角做产品

2 0-1 是本质变化 1-N 是迭代



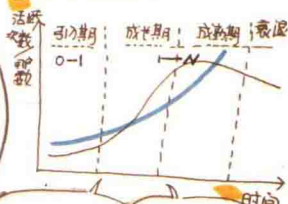
产品版本0-1



产品版本1-N

互联网思维就是: 一边做
一边改进, 一边改进一边寻找

3 符合产品生命周期的 产品设计逻辑



初创 >> Scrum

成长 >> MVP

4 迭代与MVP模式

快速迭代

成本纠错

大规模迭代

把未来向是
盈利未来

Fast Live or
Fast Die

MVP



没有降低成本
而是做出大多数目标
用户喜欢的产品

5 符合心理曲线的 产品设计逻辑

共鸣
共振
和用户谈恋爱

百度智能脑

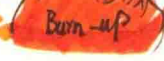
电商活动



6 符合迭代和灰度的产品设计逻辑

迭代 灰度

最精细的运作, 做经济的设计师, 也最能看到成长和变化的产品设计和发布原则



大版本迭代

小版本迭代

7 需求通过迭代释放 迭代是水源

跟进
变化
排序
排序
排序

8

第 8 章 | Perspective of Product

产品设计与迭代视角做产品

前面几章，我们分析了产品经理的准备工作、初级产品经理的视角，从这一章开始，我们增加深度和干货，为希望突破“瓶颈”的高级产品经理提供一些视角。

鉴于本书不是一本实战的书，我还是会在视角和理念层面上叙述。这一章，我们先从产品设计和迭代的视角来做产品。

设计改变生活，不仅仅指的是交互设计和视觉设计，本质上应该指的是产品设计。所以设计视角就是指产品需要设计，不是组装。

迭代是产品成长的规律，迭代也是设计的一部分，所以产品经理在设计产品的时候，应该兼顾迭代过程。



第1节 再看看那些2000年以来的互联网产品

我们在前面章节已经看过几款产品的时间轴对比，当时我们的结论是自从有了互联网产品经理，产品的面貌就焕然一新了。

这一节我们还是要再看看那些2000年以来的互联网产品。这次我们可以更加细致地从产品设计角度看这些产品。



等待是奢侈的，时间是宝贵的。



新闻门户老牌产品网易告诉了我们这个道理。从2002年的版本，到2005年，再到2008年，最后到如今的2015年，从首页角度来看，视觉体验提升这自不必说，从内容承载密度来看，网易首页的内容其实在降低。

原因是什么呢？有过在2002年上网经历的人应该知道，当年的网站数量很少，也就是新浪、搜狐和网易3家主要的新闻门户网站，每个门户网站的内容都超级多，我们都是从头条新闻看到财经，最后一直看到两性，我们有足够的时间看所有的新闻。

今天呢？我们在每个网站的停留时间都不超过10分钟了，所以网页内容密度要越来越小，把主要内容突显出来，让用户在最短时间内找到自己喜欢的内容就好。

这就是网易首页产品设计的解释逻辑。

百度首页的发展就更有意思了。2002年的百度首页，看起来是不是很像今天的58同城？

大家再回想一下我之前提到的，信息架构一共有3种：Yahoo模式的列表、Google模式的关键词搜索和Facebook的反向订阅。可以看到，2002年的百度，其实是在前两种模式中寻求自己的生存之路（那时候还没有出现Facebook的反向订阅模式）。

随着商业模式的摸索和搜索技术的成熟，百度从兼顾类目导航到只提供搜索直达服务，这得益于Google模式的成熟，也得益于百度“十分系统”的成功。大约在2008年，百度开始从“十分系统”升级到“凤巢系统”，标志



着百度搜索推广模式已经成熟，这样它的搜索就更加简单，而越简单其实是越需要技术和产品保证的，于是在搜索结果上开始了长足的探索，把分类导航这类“不那么聪明”的事情留给了 58 同城、赶集和 hao123 这样的网站。



从2014年开始，我在百度参与架构了百度新首页的项目，我们加入了Facebook的反向订阅的信息架构方式，用户在百度首页登录之后可以订阅卡片，这标志着百度完成了信息架构的搜索方式布局。而百度新首页每天的活跃用户已经超过总用户的20%。



新浪的产品发展轨迹在某个阶段和网易很类似。但在两个方面有显然的差异，第一是视频新闻的推动，在首页和很多位置都做了很大的推介，应该说是寄予厚望的；第二是微博的诞生，微博作为新浪后期最重要的产品，在其产品矩阵中的位置可想而知。所以在首页等很多重要资源位置都给予了强大的支持，包括把首页的搜索变成了微博搜索。

从总体上说，新浪首页的发展坚持了网易等老牌门户的内容，优化、精简以满足用户在短时间内获得更多精选内容，也融合了自己产品发展过程中的探索和新产品的实验。





第2节 0到1是本质变化

互联网和传统行业之间的对话往往比较难以进行下去。

当互联网的人说想用“分享经济”的模式来改变人们出行模式的时候，传统行业的人会站出来说“不可能”，出租车公司是不会答应的。

当互联网的人说想用技术让“看病难”变得容易一些的时候，传统行业的人会站出来说“不可能”，医疗资源的极度匮乏是你解决不了的。

当互联网的人说想用互联网模式改变金融模式的时候，传统行业的人会站出来说“不可能”，金融安全是你们没法解决的。

马云有一句名言：“**抢钱的时代，哪有工夫跟那些思想还在原始社会、借口太多的人磨叽。只要是思想不对的人直接下一个。**看不到商机的人也直接下一个。我们要找的是合适的人，而不是把谁变成合适的人。我们也基本改变不了谁，鸡叫了天会亮，鸡不叫天还是会亮，天亮不亮鸡说了不算。问题是天亮了，谁醒了？”

传统行业的确没有办法理解，为什么互联网能够改变这些。互联网也没法理解，为什么传统行业会觉得改变就意味着翻天覆地的变化。

互联网的一个思维就是，一边做一边改进，一边改进一边寻找机会。互联网从来不谋求从0到N的改变，我们只追求从0到1的改变。而我们认为，从0到1的改变是本质的。

传统行业希望能够彻底地解决问题，它们看到的不是第一步，而是第三

步、第四步甚至最后一步能否走通。



互联网从来不想后天的事情，先把今天能做的做了，车到山前必有路。这和互联网草根化、没有资源野蛮生长的历史分不开，也和互联网产品技术每隔6个月更新一次的高频率变化节奏分不开。所以我们基本不会想12个月以后的规划在哪儿，一般都是想6个月以内要做什么。

我们常常说，0到1是本质的改变，因为你破壳而出，成为一个可以不断迭代生长的存在。而1到N是随着环境和时间自然而然地生长。就像人一样，分娩是伟大的时刻，成长是不断迭代的结果。

但常常有很多人，不仅是传统行业的人，在做产品的时候，还希望从0到N的本质改变一步到位。其实这样做，开始的时候看起来是一直在跑，



跑得还不慢，但实际上并没有跑太远，反而是在原地踏步。



0 到 1 的蜕变和破壳是产品出生必须有的“阵痛”，没有这样的“阵痛”，后期的发展是危险的。而 0 到 N 的节奏常常没有这样的“阵痛”。就像我认识的一些人，他们一开始做的产品进展速度很快，并没有太多纠结，但事实上做了半年以后才发现，做的都是垃圾，需要重新开始讨论最早期的问题，诸如用户是谁、需求是什么、他们在这样的场景下如何选择等。

不尊重产品的规律没有关系，多交点儿学费而已。

第 3 节 符合产品生命周期的产品设计逻辑

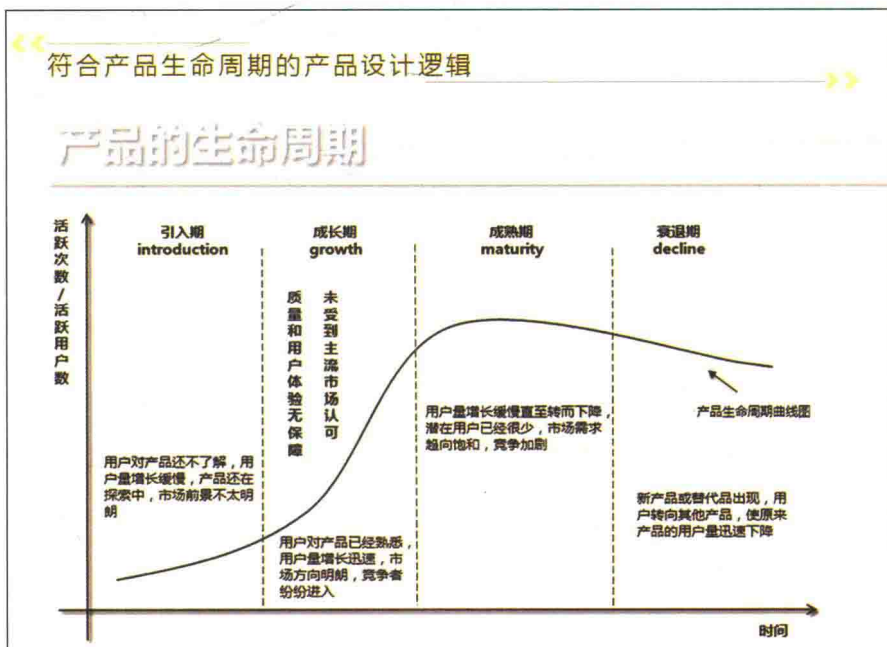
除了要遵循从 0 到 1 的产品设计规律，产品的设计还需要遵循产品生命

周期。



我们在前面已经认识到产品的生命周期，虽然产品的生命周期是一条常见的 S 曲线，但我通过几十款产品的分析和还原，得出了产品生命周期起始存在两个关键的阶段。你可以把它理解为 0 到 1 阶段和 1 到 N 阶段。

在这两个阶段里面我们需要不同的产品设计逻辑和运营逻辑，下面我们一起来看看。



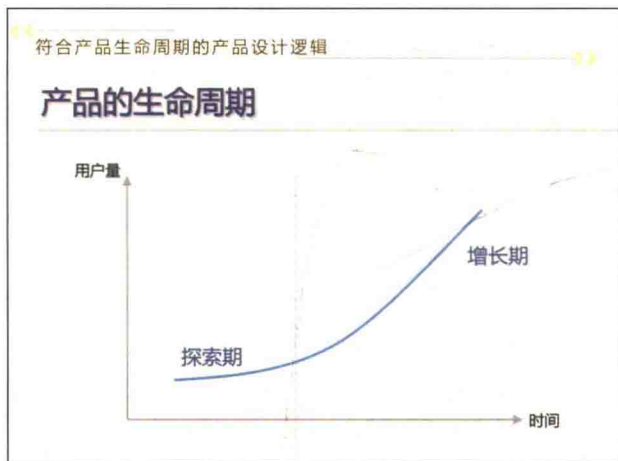
我们先来回顾一下产品生命周期曲线（PLC）。它把产品分为引入、成长、



成熟和衰退 4 个阶段。PLC 曲线之所以神奇，在于它是一个产品用户增长模型，同时可以用来还原现在很多产品的设计和开发规律，这一点我们在后面会用来解释微信的增长。

我在这 4 个阶段的基础上，简约地把 PLC 曲线理解为 0—1 阶段（引入期）和 1—N 阶段（成长、成熟和衰退期），这种分法能让我更好地理解产品的设计和运营过程。

为了更好地理解，我们把 0—1 阶段命名为“探索期”，将 1—N 阶段命名为“增长期”。



事实上，我们需要根据不同的阶段去设计产品。在探索期的产品设计和运营思路可以和增长期一样吗？答案显然是不一样的。

但你们在现实中做产品的时候为什么又不按照这个规律去做呢？



探索期。顾名思义，就是要**探索产品的定位和用户的需求**。在这个阶段，探索是唯一的目标，用户增长这件事，先放放吧。有很多老板希望在探索的同时也要求带来用户量增长。后面的章节会提到 KPI 让位于 OKR。因为在这个阶段，用户数量是不重要的，重要的是阶段性的探索实验和项目。如果你在这个阶段就追求用户量增长，那探索这件事一定会变味。

增长期。当产品定位探索成功了，增长似乎是一件水到渠成的事情。因为如果产品定位成功了，用户对产品的黏性和口碑会带来一部分产品的自发增长。

我曾经问过很多朋友，用户数量会自发增长吗？

大家似乎并不怀疑这件事，都回答“可以”。那么，我们应该相信，如果产品定位准确、需求满足方案合理，用户是可以自发增长的。然后我们再辅以渠道和运营推手让它规模化增长起来就可以了。

那么，在探索期的产品架构和设计应该怎么做呢？其实大公司和创业团队的做法显然是不一样的。

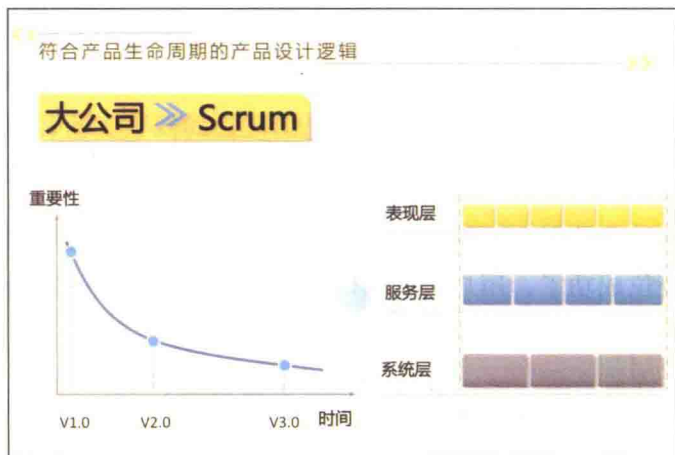
大公司高举高打，先难后易；小公司顺势而为，先易后难。这都没有错，大公司讲究降低风险；小公司讲究小步快跑，降低成本。

但最悲哀的是，身为小公司，选的是大公司的路。

大公司大部分标榜敏捷开发。我并不特别了解敏捷，但从敏捷角度来



分析产品架构，大公司一般把重要的事情先做，在产品架构上，系统和服
务层打得牢牢的，牢不可摧。然后在上面加表现层，称其为 C/S 架构。



这样做显然是有好处的，如果你有足够的时间和金钱，你可以把地基打牢，未来在上面架设任何服务和表现层的东西，都是游刃有余。百度就是这样，架构团队的人员兵强马壮，他们基本可以做出任何服务和表现层都能在上面跑的地基。

而小公司就不能这样了，为什么呢？

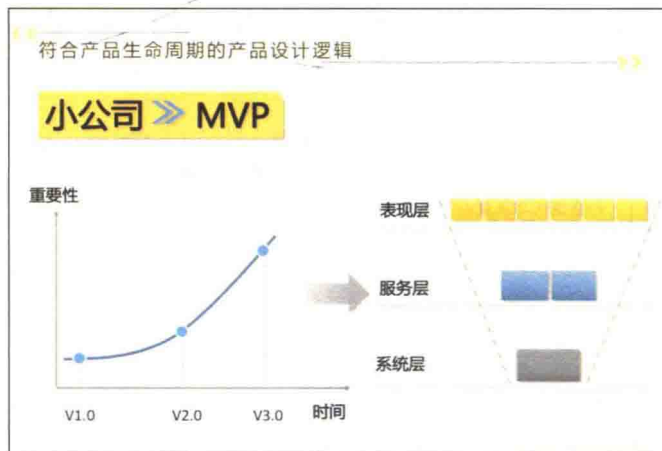
如果你的公司花重金打造了一个很强大的架构地基，且不说要花多少钱、招聘多少架构师，一旦你的业务方向发生改变，你是丢弃这个架构还是丢弃新的业务？我们都知道，创业公司的业务如见缝插针，不断寻求机会，变化天天都有，唯一不变的事情就是“变化”。



所以，小公司我们推崇之前提到的“MVP”模式。这种最小可行性产品的设计和架构逻辑，能够很好地支持不断改变的业务和表现层需求。把不重要但比较快速的东西先做了，然后不断地增加复杂的模块，底层架构要么托管在阿里云这样的第三方，要么先保证能跑起来，到实在不够用了再升级。

不要为明天的烦恼担忧，明天有明天的解决方案。

这是小公司 MVP 的产品设计逻辑。



第4节 符合迭代和灰度的产品设计逻辑

在探索期，我们在产品架构和设计上是不一样的。同样的，在探索期我们的产品设计和迭代方式也需要符合某些原则。

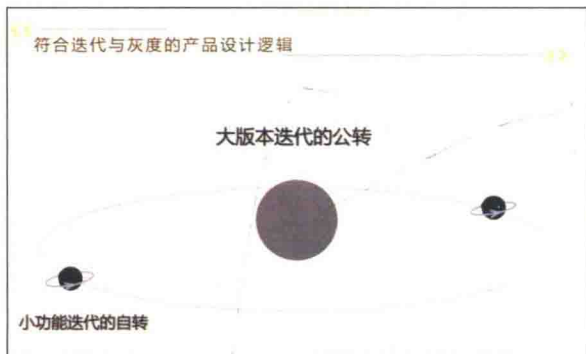


迭代和灰度，是探索期需要遵循的原则。

事实上，大家都在说迭代和灰度，我架构的百度新首页项目，页面数量不算很多，但因为涉及的用户面很大，所以也采用了灰度的产品设计和发布原则。我们进行了历时6个月的灰度期，才完成最后的版本并发布。

迭代和灰度可以说是最精细的运作、最经济的设计方式，也是最能看到成效和变化的产品设计与发布原则。

为了让大家更好理解，我们把产品分为大版本和小功能两个模块^①。如果说大版本迭代就像地球围绕太阳公转一样，那么小功能迭代就像地球自转一样。这两件事其实都是同时存在的。



而产品的灰度，其实就是这两种迭代在不同的用户群体中逐步发布的过程。

^① 我们这里不讨论非功能性需求，一般非功能性需求是不可见的，也不会出现在prd或者版本规划的范围之内。

举个例子，微信的卡包功能，在某个大版本里直接上线的可能性不大，而是先在某些用户群里发布，比如 20% 的用户可能看到，随着某个版本放出去。经过 1 个月的数据收集和反馈，卡包这个功能进行了迭代（自转），然后又随着某个大版本推送给了 20% 的用户（都是随机或者圈定好的用户），又获得 1 个月的用户反馈。这样重复几次，发现这个功能基本上达到了全量发布的条件，那就跟随某个版本全量发布了。



符合迭代与灰度的产品设计逻辑		
Story 1	新增用户分享图片功能	Story 2
Version	V 1.1.1	V 1.1.1
Feature	① 上传图片 ② 分享图片 ③ 返回 ④ 好友回复	① ② ③ ④

我们比较推荐用敏捷的方式来产品迭代的设计。它的做法是先有场景和故事，通过故事拆解出功能点，最后归入某个版本。

用户故事是产品经理经常讲，但又没有落入流程中的事情。比如，杭州用户在等公交的时候，非常热，希望知道下一班公交多久到，以确定是否可以去买一瓶冰镇饮料。这就是一个用户故事。如果这个故事真实存在，我们就应该在里面拆解出需求和功能点。



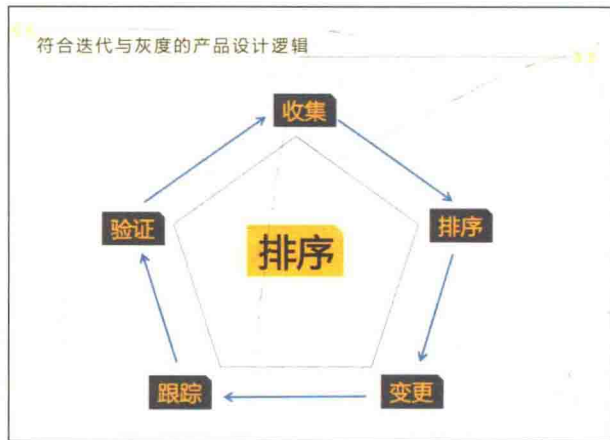
最后把这些功能点放到某个版本里面去。至于放到什么版本里面，我们前面说过版本确定的一些原则，**你可以根据这些原则来归纳版本。**

当然，我们一定要注意用户故事是真实的，而不是臆造的或者是你自己的故事。

在所有的故事、功能点和版本都确定之后，我们就进入不断的排序优先级和循环的过程。

一般情况下，产品经理收集需求和确定功能点，排序出优先级，管理其中的变更项，跟踪开发进度，验证是否完成开发，实现这些功能。

其中需要提出的是，收集需求需要封闭。如果收集的需求不封闭，我们面临的困难将是无休止的。

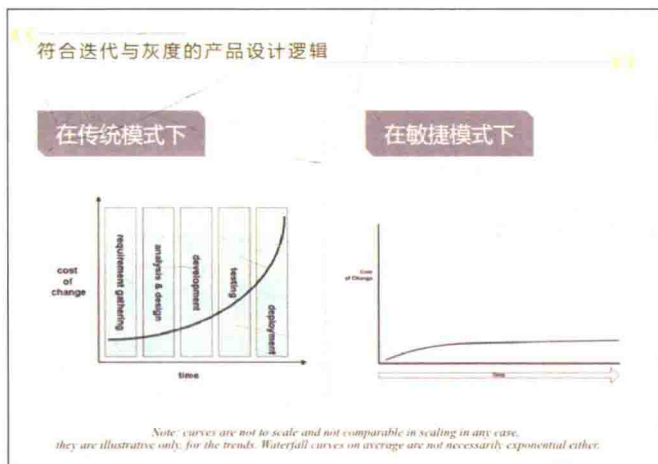


变更需求的时期广泛存在，在管理变更需求之前，先管理好自己的情绪，



如果可以，顺便也请管理好开发的情绪。虽然我们需要尽量减少变更需求，但事实上这样的时期并不能消除。

跟踪和验证是我们保证进度和质量例行工作，而好的产品经理在这两点上做得会格外让人放心，其秘诀可能是他们把产品当自己的作品一样对待吧。



让我来详细说说改变。改变的风险，在传统的开发模式下非常高。由于它们之间都是串行开发^①，所以一旦某个模块更改需求，其他模块都要做相应的调整，而这种调整的复杂性就很高了，我们采用项目管理的一些数据来看，其实随着开发模块的增加，更改带来的风险也在急剧增加。

① 串行开发对应的是并行开发。它指的是开发的步骤是串行的，每一步的开发依赖上一步开发的完成和验证。并行则是大家一起开发，在某个时间点和功能点进行集中验证。



而在我们提倡的 MVP 和灰度迭代模式下就要好很多了。因为是并行开发并且系统间的耦合性相对不大，所以其风险是非常稳定的，主要风险来自其自身的变化。

最后，让我们再用一种图形来表示灰度，这种图形在敏捷开发中叫燃尽图（Burn-up）。我希望这张图很形象地表现出很多功能在一张纸上，我们在左下角点火，随着燃烧的进行，这些功能都被燃尽。



对于产品经理来说，燃尽的是一个一个用户故事。对于开发来说，燃烧的是一堆堆功能点。无论如何，我们心里要知道有这么一个燃烧进展，而不是像变魔术一样一下子变出了一个产品的。对于3年以内的产品经理来说，这个思维的建立让你能够很好地去想象发布这件事。



当然，限于我自身的知识结构和经验，这些内容有些是不太严密和贴切的，希望大家多方面去看看相关信息，准确把握。

第5节 符合用户心理曲线的产品设计逻辑

就像产品生命周期曲线一样，我相信小到每个人，大到一个族群，都有一个心理变化曲线。就像我们每个人，每天的心情总是有些涨跌规律。一个国家或省份的人，在春夏秋冬似乎也有一些心情的变化曲线。

我发现早上和晚上大家更愿意发朋友圈，春天和秋天更愿意拍自拍照。这当然不是科学的数据统计，但经验告诉我们，春天、秋天北京天气非常好，景色非常好，大家就特别愿意去公园看花，心情就相对好很多。而冬天的雾霾事实上让整个城市的人们心情都不好。

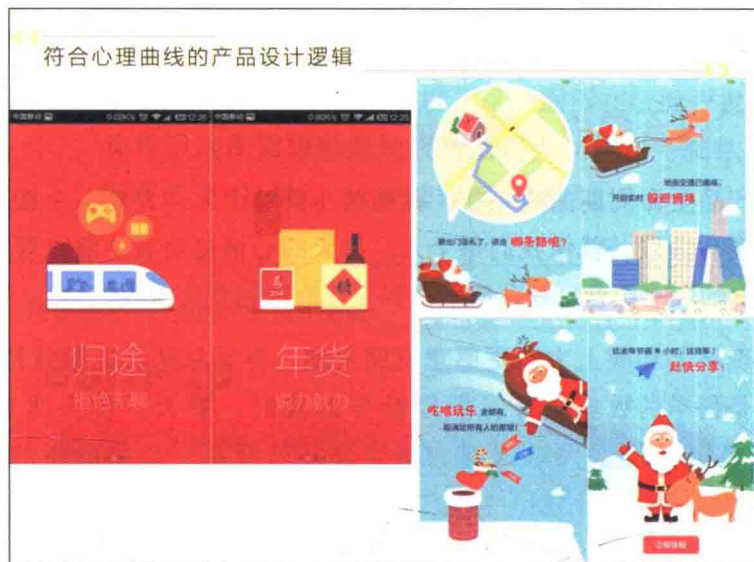
所以，如果在产品设计的过程中融入某种心理曲线的话，是不是更加能够暗合用户消费曲线呢？

一个显而易见的例子就是很多 APP 的启动页的设计。在我印象里比较深刻的是新浪微博的大版本，分为一年四季的春夏秋冬版本，每个版本的启动页都暗合了节气或者当时的天气，在我升级后的第一感觉就是“春天到了，出去玩吧”！

当然我们上图显示的左侧是糯米的春节贺岁版本启动页，右侧是高德地图的圣诞节贺岁版。应该说，很多产品都在尝试根据用户的心理做一些产品的发布，其实本质都是希望产品的节奏和用户的节奏产生某种意义上的“共



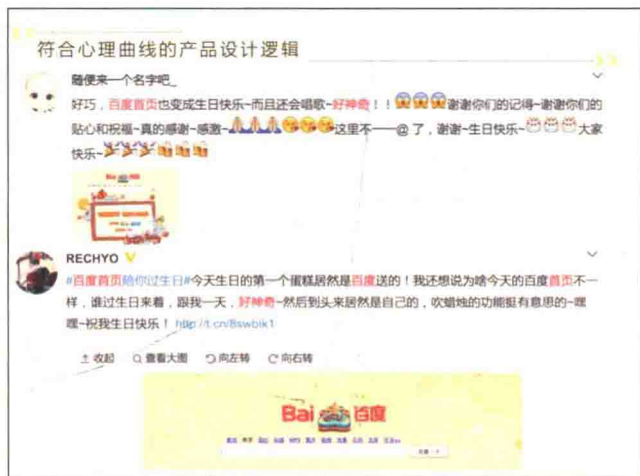
鸣”或“共振”。



我负责的百度首页是一个智能首页。我们希望根据用户的心情做一些“共鸣”，其中一个尝试就是在用户过生日的当天，我们为用户把百度 logo 换成蛋糕的样子，并且，并且，最神奇的是，可以通过麦克风吹蜡烛！

要注意后面的两个“并且”，看到蛋糕，用户可能觉得只是惊喜，而如果可以通过麦克风吹蜡烛，那就完全是超预期的酷了！

我们做完这个功能后用户的反馈你能够想象，大家感动得一塌糊涂！



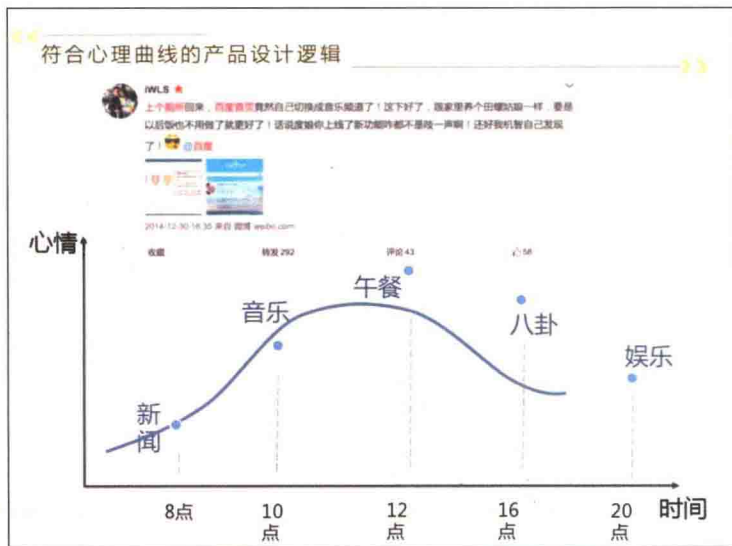
当然，除了这种个性化节点的心理共鸣，我们也做一些根据不同用户在一天中的不同时间的心理暗示性推送。

我们把用户的心情做了一些区分，希望猜测不同用户在不同时间点的心理变化，我们在早上做一些音乐卡片的默认播放、中午推送糯米的团购和外卖卡片、下午看看八卦新闻等。

试想一下，当你早上赶到办公室准备开始一天的工作，打开百度首页之后，一首轻音乐从耳机里出来，是不是很不错呢？

不要小看这些尝试，往往在感情上产生共鸣的产品才能“俘获”用户的心。

我经常说要和用户“谈恋爱”，把用户想象成你追求的对象，你就会想尽一切办法打动“她”了。



在电商里也经常发现这样符合用户心理的运营设计。比如天猫的“双十一”和京东的“618”，一个在年终圣诞前大促，一个是仲夏夜狂欢，正好赶上两个消费高峰。

除此之外，我们也发现10—12点、20—22点是用户下单高峰，所以很多商家选择在这个时间点进行团购、抢购和秒杀活动。

虽然我不知道是用户造就了这个时间点，还是运营造就了用户习惯，但既然已经存在这样的现象，那就得用起来。



第6节 通过迭代释放需求

做产品设计实在太不容易了，就像建筑设计师一样，除了要把大厦的设计搞定，还需要监督实施过程，跟进项目管理，以确保自己的设计思路能够被完好地执行下来。

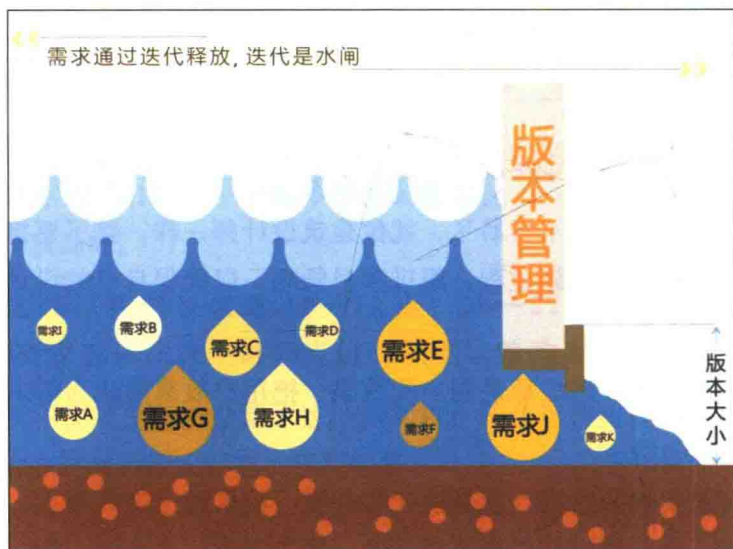
所有的产品设计想法都是用户的故事，把用户故事简化为需求就是产品设计的过程。

而把需求实现的过程，就是迭代和开发。需求通过迭代释放，迭代完成需求的建设。就如我们前面章节提到的，需求就像一个水池一样，版本就是水闸，通过版本和迭代来控制水流的速度，这就是产品开发的节奏。迭代视



角的产品经理必须在认知和行为上都了解这个过程，这样才能保证产品的质量和速度兼顾。

我们希望用一个形象的图标来展示需求和版本之间的关系。需求池的水位越来越高，版本的压力越来越大，对于一个没有迭代思维的产品经理来说，压力也越来越大。很多产品经理的压力来自需求的压力，需求池的“水压”直接压倒了“潜水”的产品经理。于是有些产品经理会开大版本释放更多需求，而这个时候的产品经理往往没有那么大的能力能够控制这么大的版本，于是就会出现时间越拖越长，质量越来越差，自己压力也越来越大的情况，渐渐地开始否定自己的能力。



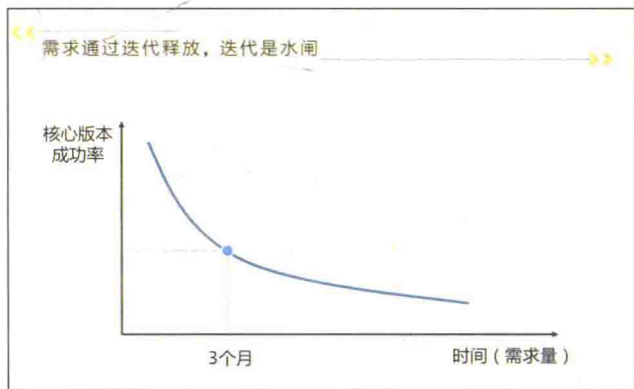
事实上，产品经理应该顶住最开始的压力，在需求管理方面绝对不能让



步。需求池水位升高的时候，应该做更多的优先级排序，让更重要的需求先开始做，把那些似是而非的需求放一放，你要习惯需求池堆积的状态。

产品经理存在的目的不是消除需求池，而是做出符合大多数目标用户需求的产品。

在很多项目管理的书中，大家都提出了一个基本成为共识的知识，那就是核心版本的成功率会随着时间的延长而下降，这其中的拐点出现在第3个月。



也就是说，如果一个产品的核心版本的开发时间超过3个月，那么它的成功率将急速下降。这似乎不是我主要想表达的意见，我主要想表达的意见是，如果需求没有控制好，导致核心版本的需求特别大，虽然你把很多来自老板、合作伙伴的需求都放到这个版本里了，但如果它失败了，其实一点儿价值都没有。

所以，我认为，宁愿成功的上线3个主要功能，也不要拖拖拉拉上线10



个残缺的主要功能。

版本管理和项目管理的目的，是产品的成功交付，而不是满足某些人的情感需求和个人成就。

第 7 节 迭代与 MVP 模式

除了版本控制之外，产品经理也可以用一些 MVP 的模式来支持迭代。MVP 模式我们在前面章节讲过，我个人理解，MVP 的模式主要是在讲述用户故事上做简单化处理。给用户讲一个最能理解的故事，然后把这些故事的主要功能提炼出来进行开发，在开发完后交给用户使用。

基于 MVP 的迭代应该是最好的一种迭代方式。故事脉络清晰，功能点燃烧层次分明，容错和纠错成本最低，但最大的问题是产品决策者能否耐得住寂寞。

在河狸家的 100 万用户前的产品都是非常简单的 MVP 产品，用户在里面可以把最基础的事情做了，辅以线下地推的强势推进，这样产品也达到了几百万用户。只要能够支持业务的发展，MVP 产品有时候反而可以成为一个阶段的主要开发模式。

我们三节课也是一样，最早的网站只有 1 个报名的入口，非常简单，我们用这样一个网站支持了线下课程 15 期，接受了超过 800 人次的课程，在需要改进的时候逐步迭代功能，大家都没有感受到特别强的工作强度，但用户感觉到的节奏还是很快的。



如前面提到过，我们在 MVP 里面的两个重要的“寻找核心”，其一是寻找核心用户，其二是寻找核心功能。而共同点是都需要做减法。

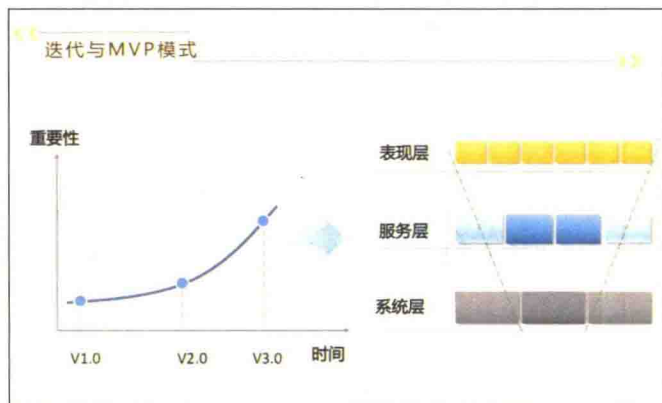


寻找核心用户，讲述他们最感兴趣的故事，把这些故事提炼成开发点，迅速实现。要记住：迅速实现！

为什么要迅速实现呢？只有迅速实现，天使用户才会感觉到你们产品的温度，才会更加用心给你提意见，不要等到黄花菜都凉了，大家都忘了这件事，你又拿出来说，是不是差别就太大了？

所以 MVP 是最小可行化产品：**最小能保证速度，能够在最小版本内快速开发迭代**。可行化保证的是用户能感知到，是做给用户的产品，而不是非功能性产品。

要让用户感受到产品的快速变化。



按照我的理解，在 MVP 模式下可以按照上图所示，把重要性低、可行性高的产品先做起来，快速让用户看到变化。当你的用户看到你一直在改变，他们会跟着你一起开心，并且知道这是一个在为自己做产品的团队。所以早期一定要让用户感受到你的变化。

在开发层面上，除了最基础的架构要做之外，其他的都可以少做，能用第三方的先用第三方^①，先把业务推动起来，不要介意某个功能和某些元素不完美。

从不完美走向完美，是自然规律，也是符合用户心理认知的事情。

如果非要列一下 MVP 的优劣，我觉得有几个问题要说一下。

① 很多人担心第三方服务安全的问题、隐私的问题。其实现在的各行各业都有互联网公司提供的第三方产品。它们在服务 and 安全性上都很可靠，最重要的是，早期自己做这些东西价值体现的周期长而当前成本高。



(1) **小版本试错**。我们一直都在说小版本试错，那 MVP 其实就是小版本试错的方法，而且能够面对面地感知用户需求和体验，给产品更加直观的反馈。

(2) **规模化迭代升级**。MVP 可以在找到合适的产品定位后规模化快速升级，符合生命周期曲线的探索期和增长期。

(3) **让产品快速成长，或者快速死亡**。快速死亡也是一种很好的事情，能让时间成本降到最低。千万不要半死不活地撑着。

(4) **纠错成本低**，因为每一次迭代都相对独立，每一个模块都可以单独迭代。

(5) **未来的问题未来解决，用未来的方法和资源解决**。你今天预料未来的问题是不现实的。





第8节 没有迭代，就没有产品经理

我在之前的章节提到过，互联网产品和其他产品不一样的地方在于持续交付和快速迭代。我们知道传统的软件公司是没有产品经理的，只有项目经理。

这其实说明了一个道理，没有迭代，没有持续交付，是不需要产品经理的。产品经理的价值就是在持续迭代中不断地将故事串成需求，将需求分类排序出优先级推进落地。

当然，产品规划、用户体验不是不重要，事实上，你看完这本书之后就应该很清楚地了解产品经理和画原型图有什么不一样了。



请根据生命周期的产品设计原则还原网易云音乐探索期和成长期的版本与主要功能。

试着通过版本还原的方法分析网易云音乐，圈画出它的探索期和成长期的版本与功能，并且分析你的结论。

1 大运营和小运营: 运营为不同的说明



8 别让运营为产品的牛理单

运营一定要性

运营可以: 有 = 没有

什么都有 = 什么都没有
有, 但用户知道 = 没有
有, 但不知道 = 没有

收入 = 用户 x 转化率 x ARPU
拉新、促活、留存



2 产品运营的核心价值 用户价值最大化

产品运营的核心:
提高笑 价值最大化



3 谈恋爱一样的运营: 在合适的时间遇到对的人

17岁的好夜

动机 需求 场景

6 运营视角看产品 数据与转化

看数据该记:

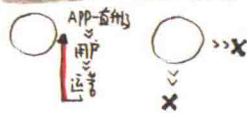
理解数据

向数据要迭代
向迭代要数据

以终为始
由内向外
价值驱动
社交传播

从空袭到老计

因为持续支付, 所以需要产品运营
持续支付 一次性付



5 收入是自然而然的结果

收入 = 用户 x 转化率 x ARPU

收入是可拆分为拆解的, 内评这钱是增加用户微笑价值

定位 会员制运营

增加运营活动 买赠满减

用户留存 扩展品类

科学性
的择期
营销
人群引入
的增长期

影响
第一时
品牌 提前依据

4 产品生命周期

影响运营节奏

6

参与感

新运营的口碑驱动

9

第9章 | Perspective of Product

运营视角看产品

无论如何，我还是需要用一个单独的章节来讲讲产品经理的运营视角。虽然大部分的公司将产品经理和产品运营分为两个工种[⊖]，但我们还是希望给产品经理提供一个宏观的大视角，以此提升产品和运营在工作中的效率。

因为我们知道，产品和运营只有深度地配合和有机地协作，才能让一个产品从0到1走得更加扎实，也才能提升产品的成功率。

然而产品运营有很多种解释方法，我在很多的课程里都用这些方法，这些方法由我的产品定义而来，并且在宏观上给出了它的逻辑框架，可以往里

[⊖] 事实上它们也的确是两个工种，做事的方法和想问题的角度是不一样的。



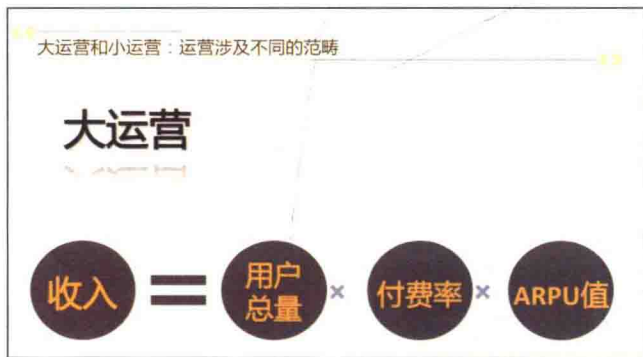
填你的知识点，也可以帮助你理清很多概念。

第1节 大运营和小运营

我们经常遇到的一个问题就是大家都在说运营，但显然说的不是一个概念，或者不在一个频道上。一个 COO，我们称为首席运营官，他说的运营是客户数量、付费率、续费率和新增数量。一个运营经理，经常说的运营是拉新数量、激活比例和次日留存，如何通过文章吸引用户关注，如何做一些活动拉动一些资源提升用户下载……

显然，他们说的运营不是一个概念，至少不是一个范畴。为了更好地说清楚这件事，我们把运营分为“大运营”和“小运营”。

大运营更加偏整体，小运营更加偏具体。



我给大运营设置了一个公式，如下页图所示。收入和用户总量、付费率



与 ARPU^{\ominus} 值成正相关。

当你去看 BAT 这些上市公司的财务报表的时候，你会发现，它们通常都会公布一些运营数据，比如百度的数据，无外乎这个季度新增客户多少家，付费率多少，每个客户贡献均值多少，等等。腾讯的数据则更加偏用户，一般会说游戏用户总量是多少，其中付费用户比例多少，每个用户季度平均贡献值是多少。

这些公司的运营数据都是在这个公式的维度里。这个公式非常重要，对我来说，它是认识运营和提升运营能力的核心框架。因为收入与用户总量、付费率和 ARPU 值正相关，那么你想提升收入，理论上就应该在后 3 个指标上进行提升。

小运营就不一样了，小运营一般我们都把目标聚焦在 3 个核心环节或者叫指标上。它们是拉新、促活和留存，如下图所示。



^① ARPU 是 Average Revenue Per User 的缩写，意为每用户平均收入，我们常简称为“客单价”。



顾名思义，拉新就是拉来更多新用户，但是不是新用户越多越好呢？理论上应该是目标用户越多越好，一个年轻人的图片社交应用，如果来了好多晒文玩珠宝和红木家具的也够你受的。

促活，是指希望这些拉新来的用户，可以成为你的“活用户”，这是相对“死用户”而言的。所谓活用户就是激活了他在产品中的某些行为，比如注册、发动态、建立关系等，这样这个新用户就是一个真实的活用户。拉新和促活的比例其实不是很高，很多产品的运营都在这里费很大力气。

留存，一般有“三日留存”“七日留存”和“月留存”，是指一个用户在激活账户之后的未来3日、7日和1月内持续访问的次数。如果一个用户在注册激活账户之后继续留下来用你的服务，说明他是你的目标用户，且你的服务也是有黏性的，否则就要看流量质量和产品服务是否出了问题。

需要说的是，这套三段论的运营框架，最早在游戏行业盛行起来，因为游戏中这几个指标都是和它们的核心收入相关的，只有用户留下来了才能成为支付用户，它不像直接导入交易的产品，直接导入交易的产品，如电商，在早期是没有这样的概念的，当然现在也有了。

腾讯产品也都是很看中这个指标的，所以社交产品也都是很看重用户质量和产品黏性的。

所以，这个小运营的指标其实描述的是一个产品的质量和黏住用户的能力。

第2节 产品运营的核心价值



我们分清了大运营和小运营，不管什么运营，我们都想了解其产品运营的核心到底是什么。产品运营的核心是什么？我听过很多说法，但作为一本有着严格概念延续的书籍，我们应坚持逻辑关系的统一。产品运营的核心涉及产品和运营，大家应该能记得我们对于产品的定义，如下图所示。



我们认为产品的第一价值是微笑价值，那么产品运营的核心是什么呢？是微笑价值最大化。

产品运营就是让用户微笑价值增值，就是让用户更爽。所以运营应该紧密围绕产品的微笑价值展开，让你的产品卖点更加突出。

如果你的产品微笑价值不突出，你的运营将极其受约束，这也是我们说要把产品设计和运营统一到一个话语体系下的原因。



在产品设计阶段，你要找到你的产品的微笑价值是什么，也就是用户为什么在你这里获得“很好的体验”，这是你产品的特征。那么在运营阶段就要将这个特征放大，让更多用户有良好的体验。

你要相信逻辑的力量，在我们对产品的定义下，很多事情的推演产生了强大的生命力和解释能力，能够把一些纷繁复杂的说法摒弃，从而更加清晰地分析一些事情。

第3节 恋爱式运营：在合适的时间遇到对的人

那如何去做运营呢？前面提到，对你的用户微笑。那用户是谁呢？我曾有个理论，互联网产品经理的假想用户是“17岁的女孩”^①，她们挑剔、时尚、敏感，并且“贪婪且懒惰”，正因如此，互联网产品经理应聪明且勤快。所以，我觉得做运营就像追求这些“17岁的女孩”，要让她们开心，让她们微笑。

那就只要去想，如何让“17岁的女孩”开心吧。她们常常说“我要，我要，我就要”，产品经理和运营经理就说“好，我给，我给”。这样的对话机制就是产品运营最基本的机制。你一定能够感受到，只要你经过这么一个过程。所以某种意义上来说，男生做运营是不是更有优势呢？其实未必，女孩更加懂女孩。

我常常看到一些小女孩的签名和动态，都在感慨“没有在对的时间遇到

^① 北京大学刘德寰教授称其为“科技红颜”，其实是一个道理。

对的人”，所以如果想抓住这些“用户”的心，你一定要在对的时间遇到对的人。放到运营中，就是要在合适的场景、正确的动机下，满足用户的需求。



我有很多例子可以举，可以证明那些失败的运营都是在错误的场景、面向错误的动机做的，用户在那个场景下根本不会尝试。我们看得最多的运营是超市里的试吃活动，在你买各种东西的时候，给你一些尝试的机会，场景对，动机对，需求可以被挖掘。

相反，如果场景和动机不对，即使有需求，也不会尝试你的服务。你会去医院推介理发 APP 的会员卡吗？你会去餐厅附近推介上门按摩服务吗？难道没有这样的需求吗？并不是。

运营就像讲故事，必须几个要素齐全，才能成为一个好故事，**这些要素就是场景、动机和需求。**



第4节 产品生命周期影响运营节奏

搞定了运营的核心和用户之后，我们还要根据不同的产品生命周期来进行运营。产品生命周期曲线也叫“S曲线”，这个曲线我们在前面的章节有所介绍。当时我说，产品生命周期曲线非常有价值，是我们产品设计和运营都离不开的一条曲线。

现在，这条曲线终于要发挥其重要价值了。我们知道产品有4个阶段，即引入期、成长期、成熟期和衰退期。在引入期，一般来说，运营成本不高，产品定位不明确，其产品运营显然和成长期与成熟期不一样。在衰退期，产品生命周期进入尾声，我们的运营手段也同样不能和早期一样，这个时候应该干什么呢？

下面我们来详细解释。

与其他生命周期曲线的4个阶段不一样，我首先把产品生命周期分为两个阶段：探索期和增长期，这个时间由增长曲线的爬坡斜率而定。

在斜率小于1的时候，处于产品的投入产出不均衡的时候，说明产品还在探索当中，用户还没形成规模化增长，这个时候的运营就需要寻找种子用户、探索产品方向、快速迭代并且快速尝试，单一用户的成本可以不计较，通过运营获得种子用户和体验反馈比什么都重要。

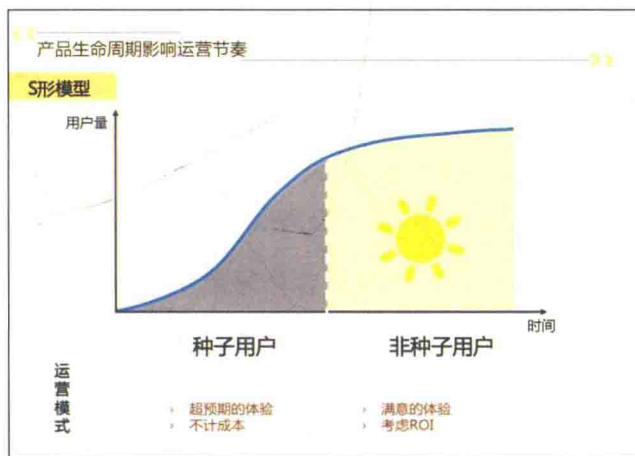
当斜率大于1的时候，产品的生命周期进入增长期，这个时候需要我们规模化地去做一些事情，让用户能够快速地增长，在运营上要扩展用户需求，提供更多用户的细分画像，满足不同阶段用户的需求。在 ROI^{\ominus} 可以承受的

\ominus 即 Return On Investment，意为投资回报率。



情况下做到加大投入，增加市场占有率。

那么，我们有一个问题要提出来了，这个斜率从小于1到等于1再到大于1的突破点在哪儿呢？



这是个很好的问题，我的回答是：不知道。我们需要去试，我们经常把上述这个突破点称为“第一爆发点”。微信的第一爆发点我们事后复盘发现是“摇一摇”。我不知道某款产品的“第一爆发点”在哪儿，但从学习的角度可以**通过运营和产品版本复盘（还原产品）的方式来寻找这个爆发点。**

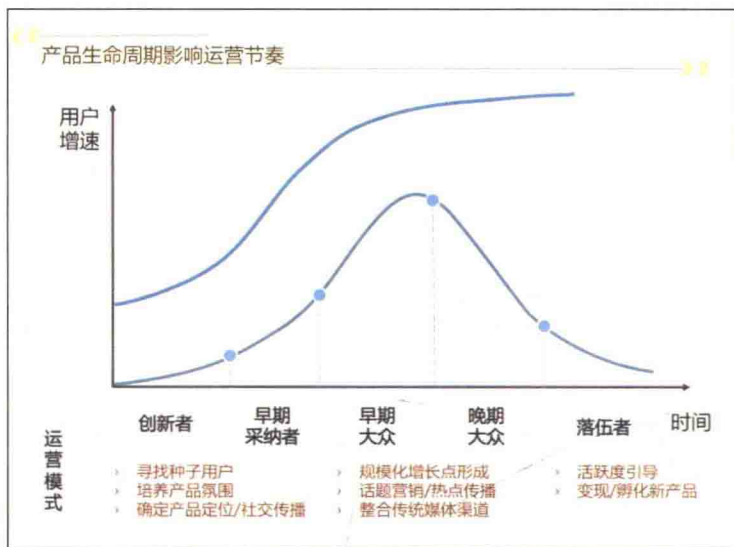
“第二爆发点”是斜率从1到大于1的点。这个爆发点我们也需要去复盘还原，我们发现微信的第二爆发点是“红包”。

第一爆发点和第二爆发点哪个更重要呢？我觉得第一爆发点更重要。第一爆发点来自在特定人群中的急速扩张和传播，第二爆发点是在全民或者横



向用户中的大传播。很多产品只有第一爆发点，没有第二爆发点。

所以寻求第一爆发点很重要。当然不同阶段都有不同的点，我们用4个点来完整描述不同阶段的用户和运营方法，如下图所示^①。



我们认为，在第一个爆发点出现前，我们需要找到一波创新者，这些创新者就是传播的种子。我经常说，一个愿意尝试新鲜事物、喜欢冒险的人，在冒险成功后是不会吝啬于把他的体验分享给别人的。所以这一点大家大可

① 据我所知，此图的原作者为张恒，他在多贝的在线教程中提出了这个图的早期原型。笔者在其基础上进行了修改和拓展，但此图的原作者应归属张恒。如有更早的作者出现，请联系我。



不用担心，只要你找到早期的创新者和采纳者，你的服务和产品足够让他们产生良好体验，他们会主动帮你传播的。这时候就是我们提到的，要寻找产品的种子用户、培养该产品的氛围和文化^①、确定产品的定位，做足价值传播的“尖叫点”^②。

之后的节奏就是**通过规模化运营来影响早期大众和晚期大众**。

最后是落伍者，落伍者一般是信息流的末端，他们有钱没时间，不愿意尝试新鲜的事物，保守且固执。他们很难被销售策略和广告影响，反而经常被人际社交和某些场景“悟”到的感觉影响。

我经常说，创新者和早期采纳者是那种“所有人都穿耐克、阿迪达斯，我偏不穿耐克、阿迪达斯”的人；早期大众和晚期大众是那种“所有人都穿耐克、阿迪达斯，我一定要穿耐克、阿迪达斯”的人；而落伍者则是问“什么是耐克、阿迪达斯啊”的人。

对于运营来说，用户细分的一个生产力就是“运营手段的针对性使用”。

首先，对于创新者和早期采纳者，我们需要采用“教育用户”的运营方法。这种运营方法简单地说就是“让用户无法拒绝地使用你的服务”，教育用户使用你的产品。比如滴滴出行，教育的是哪些用户呢？打车者还是出租车司机呢？^③答案是司机。因为打车者的需求是广泛存在的，只有撬动司机的

① 曾经有个朋友告诉我，社区和社区之间最大的不同就是两个字“文化”，和产品形态、运营方式关系都不大，大家选择一个社区就是奔着它的文化来的。

② 有些人也把尖叫点称为“哇点”，其实是用户在使用产品之后的超好的感觉。

③ 对这个问题的回答能考验一个互联网从业者的经验和分析问题的能力。



积极性才可能提供打车服务。那么怎么去教育司机呢？当然不是给他们上课，而是当面和他们说，我们称为“地推”。司机说我们没有智能手机，如果你这时候离开，就违背了“用无法拒绝的服务来教育用户”的原则。你应该如何做呢？送他一台手机。事实上，滴滴出行也是这么做的。有了手机，司机也不一定安装 APP 啊，怎么办？如果强制他们安装也违背了“让用户无法拒绝”的原则，他们的做法是安装 APP 给 10 元话费。以此类推，用打开 APP 奖励、抢单奖励、累积抢单达到指标奖励等方法，不断地通过“让用户无法拒绝的方式”来教育用户。

我们的总结是：好的运营应该做到，如果用户拒绝了你的服务，“他就是个傻子”。好的运营启动是让用户“在运营活动面前，不能成为傻子”。

其次，就是通过社交传播和渠道拓展的方式来做早期大众和晚期大众。这时候竞争者出现，好的产品就脱颖而出了。好产品往往不是多好看的产品，而是细节上有决定性制胜能力的产品。比如打车软件，其他功能都很好，如果地图出了问题，对司机的效率将是极大打击。所以先踏踏实实地把体现最核心价值的产品功能点^①做好，再说其他未来的想法，否则你根本没有机会走到未来。

最后，通过引爆点来撬动整个市场。用滴滴出行来说，就是打车红包的营销，一下子把所有的用户卷入到分享出行的活动中。

所以，分析用户有很多维度，通过这样的维度来分析用户，可以从框架

① 对于打车软件来说，核心价值是帮助司机提升运营效率，而这一点要求地图的定位更加精准和实时，所以地图应该是反映其价值的核心功能点。

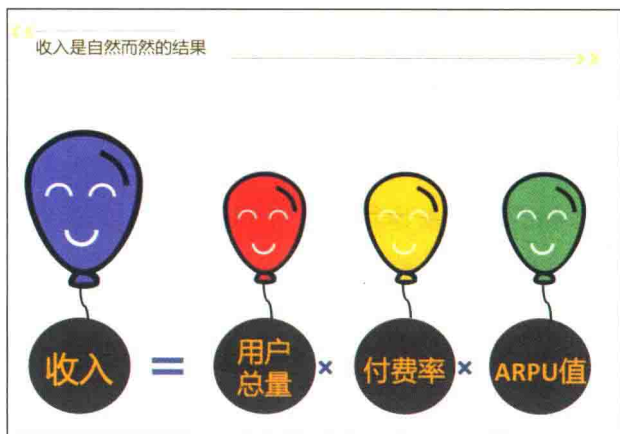


上做出运营节奏的判断，然后针对不同时期进来的用户进行有针对性的运营活动。

还是那句话，运营的核心是“用户微笑价值最大化”，用最土的话说，就是“让用户无法拒绝你的运营”，如果拒绝，“他就是傻子”。

第5节 收入是自然而然的结果

收入是自然而然的结果。这是产品的“微笑模型”提供的一个推论。在产品的第一价值“微笑价值”完成后，自然会带来“商业价值”。为了更加清楚地表明这件事，我们需通过一个模型来展示它。如下图所示。



这是一个常见的公式，收入和用户总量、付费率、ARPU值是成正比的。



如果我们把左侧看成商业价值，右侧就是“微笑价值”的集合，因为用户总量增加、付费率提高和客单价提升，其实都和用户的“微笑”分不开。

所以，如果想提高收入，就在用户总量、付费率和客单价上下功夫。每个模块的工作都是详细和具体的，需要根据不同产品和行业来提出相对应的方案。

比如**用户总量的提升，需要为产品找到合适的定位**，通过一些重要功能的迭代带来用户“规模化”增长，我们在很多的版本复原中其实也找出了这些重要的功能点。

付费率的提升可能就需要数量流程、增加运营活动、会员制运营、买赠满减策略等运营活动。

客单价的提升则需要用户细分运营、拓展品类等方法来做。

总之，收入是可以拆分和拆解的，但其内部可能的逻辑应该是增加用户的“微笑价值”来提升商业变现能力。

第6节 参与感：新运营的口碑驱动

说到运营，我们肯定要提到一本书叫《参与感》。这是一本介绍根据小米（准确地说是从金山开始）的实际案例整理而成的一套运营方法的书。它的价值在于将运营从“术”的层面提升到了“道”的层面。

原本我们说的运营都是在拉新、促活、留存等术的层面进行研究和分析，



希望在 KPI 上表现得好一些，而忘记了这些 KPI 背后的价值皈依。《参与感》则让我们从另一个角度去看运营，让用户体验和用户参与成为运营的一种价值诉求，当然也是衡量指标。

如果说之前的指标和价值是二元的^①，那么《参与感》的运营指标和价值观则是统一的。它们都皈依到用户体验（也就是这本书所说的用户微笑价值）层面。

同时，我们也能从还原小米发展路径中看到它们创造性地将运营和产品研发做到了在同一条“产品生命周期曲线”中。而以往很多失败的案例其实背后都有一个运营和产品研发在两条“产品生命周期曲线”中，而这种“不在同一个产品语境”的研发和运营往往导致了所谓的“流量引入和留存”的冲突，也是市场运营部门和产品研发部门争吵的矛盾点。

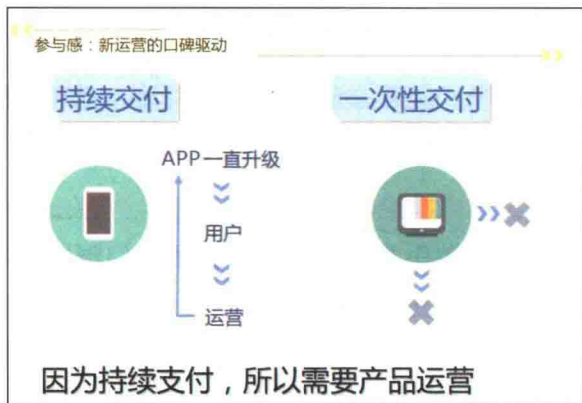
所以，我觉得从《参与感》开始，我们慢慢认识到了很多源头性的东西是通的，很多价值是统一的。

我记得在 2000 年左右，大家把互联网叫 IT 行业，但事实上互联网和 IT 还是不一样的。很多 IT（信息技术）公司其实是软件公司，比如金山、金蝶、用友等。它们每家都有自己的软件产品，也要对产品进行开发、项目管理和销售。但这些产品和互联网产品是不一样的，其中一个不同点在于，它们的产品版本与版本之间的距离很长，以一次性交付方式为主，不会进行持续交

① 在这之前，我感受到的是很多运营论述都是将运营指标和用户体验隔离的，甚至是矛盾的，比如我们希望提高 PV，则把好好的文章截断为很多页，而这其实是有损用户体验的。再比如，我们希望提升客户端的用户活跃度，就做个每日签到的功能，殊不知，很多签到不但没有创造用户价值，而且有损用户体验。这就是我说的运营指标和最后价值对立。



付，就像金山毒霸每年一款，开发完成之后就大规模售卖。



其实大部分软件和硬件产品都是这样交付的，比如格力空调、创维电视，在一个版本之后要持续升级是不可能的，即使有设计缺陷或者 bug，也只能用新款来取代。

但互联网产品是不一样的，它们要持续交付。持续交付的意思就是迭代速度很快，用户不断地获得新的交付产品（PC 端交付在服务器，每次访问官网 URL 就完成最新交付，移动客户端只要应用商店更新版本即可完成交付），其体验是持续不间断地改善的。我们有时候叫这样的现象为“云端交付”。而云端交付可能是互联网产品会胜过软件的一个原因吧。

因为持续交付，所以需要运营。我们很少看到软件产品有专人运营。这是因为它的一次性交付是很难运营的，而互联网产品的持续交付要求运营能力很强，不断从上一个版本中获得下一版本的需求，并且要把最新的版本和

功能推荐给它的用户。

某种意义上讲，运营是一种服务的交付方式。

所以，从软件产品到互联网产品，运营是被逐步发现的过程。因为交付方式的改变，必须运营，也因为运营的出现，交付方式更加及时准确。

如果说软件或者传统硬件的运营和营销像是一场空袭的话，那么互联网产品的运营和营销就像一场巷战，而且是带着“集束炸弹”^①的巷战。



为什么这样说呢？我们看到传统的运营，都是以销售为目标，当新产品上线发布的时候，通过大量的广告轰炸的方式来占据用户心智，动辄上亿的市场投放，投放后段开始销售进入，就像空军轰炸之后陆军进入战场一样。

① 来自百度百科的解释：集束炸弹是一种内含众多大小不一“子弹”的母弹，母弹被投放或发射到目标附近后弹体打开，将子弹在更大区域散布，以达到更大的破坏面积和效果。



像我们 2015 年看到的神州租车一样，虽然神州租车也号称是一家互联网公司，但其运营方式还是传统的：先请一堆明星拍摄广告，然后动用传统媒体辐射推广，最后用搜索和电视作为品牌收口。其实还是空军先行，渠道陆军跟上。

而互联网产品的运营手段完全不一样，小米在积累前几十万用户的时候没有花一分钱广告，基本是通过口碑进入用户的。而且充分使用了微博、微信的社交红利，让用户的获取成本降到最低。到用户量超过了早期用户的界限之后，才开始做一些品牌广告。

滴滴出行和 Uber 也是一样，从来没有见过大规模品牌广告（如报纸、电视、灯箱广告等）。

从生命周期模型的用户进入时间来看，早期用户是创新型用户和意见型用户，他们显然是不会被大众媒体所影响的，所以最早一波用户应该从知乎、微博、自媒体等方面去拓展，他们有很强大的自我营销和意见推荐能力，这也是我们看到的早期 Uber 请了很多自媒体人打车，并且让自媒体“赚到”^① 打车费的原因。

所以这个时期如果大规模打广告，将跳过早期的种子用户积累而进入大众消费用户积累，对于成熟的产品当然没问题，而对于新产品来说，其成本将高很多。

① 所谓赚到，是指他们早期的运营手段，即让段子手和自媒体每去发布一个 Uber 的打车码，用户打车之后会获得一定比例的奖励，同时给你打车码的上线也获得同样多的奖励，奖励为打车代金券。所以自媒体人的打车码被用得越多，他们将获得的打车代金券就越多。我的一个自媒体朋友的 Uber 账号里增加了 10 多万元的打车代金券。

还是那句话，这个阶段，把钱给用户，用户给你传播；把钱给媒体，和媒体成了朋友。



下图是 Uber 码。Uber 码是典型的“个人联盟”（personal affiliate），通过个人用户来进行联盟化传播，某种意义上和“传销”很相似。个人联盟的主要特色是把消费用户当作自己的推广渠道，并且按照渠道分成给他们，通过这样的手段不断扩充第一阶段的用户。



三节课在发展的早期也是一样，通过上过课的用户口碑不断带来上课的同学，我们给每位上过课的同学两个邀请码，请他们在上完课后将三节课推荐给他们的的好朋友，这样我们从 10 人迅速扩展到 100 人，然后是 1000 人、10000 人。这个阶段基本没有进行任何渠道和广告投放，当然我们也没有钱进行广告投放。

Uber 码是一次成功的营销，它把服务、品牌和消费者很好地结合起来



了，并且借助社交网络微信的渠道大肆传播，在很短时间内在某些人群中（比如互联网人群）建立了自己的品牌认知和服务占领。

然后辅以很酷的营销活动，比如直升机送早饭之类的活动，让用户在品牌和服务上逐步接受了产品。



说到品牌营销，新的传播和运营也不是像“恒源祥”一样不断重复一段广告词。**互联网产品和运营是将品牌与服务结合起来，制造可以传播的话题。**

我们认为运营是产品的用户价值最大化的手段，那么话题和品牌也要坚持这一理念，将自己的服务和话题结合起来。

Uber for anything 是 Uber 提供的服务，解释起来就是分享一切。大家在这个阶段的认知是“分享出行”，Uber 通过直升机送早餐这件很酷的事情，把 Uber “分享递送”这件事做得很“性感”，为用户提供了一种传播的话题。



滴滴出行也是一样，它推出了“滴滴送一碗面条”的活动，也将“分享出行”和“滴滴一切”的想法进行了实践，虽然比 Uber 的运营要差一些，但依然也形成了一个传播话题。

经过我的不完全整理，我们觉得早期（积累 0 ~ 10 万用户）的运营，主要应注意以下几点。

（1）以终为始。将一次活动的结束作为下一次活动的开始。比如滴滴出行的红包。滴滴出行最早期是通过“本单结算时随机减免”的方式在做，后来变成了用户打车之后发送一个红包的方式，获得下次打车的代金券，这就变成了以终为始的运营，可以说是一举三得：其一，减少了成本，虽然红包满天飞，但事实上结算的成本并没那么多；其二，让用户帮助自己传播品牌和服务，而且拉动了用户下次的消费；其三，冠名后还找到了一个变现的方法，可以赚钱了。

（2）由内向外。原来的运营是拉用户，准确地说是拉新用户。往往把运营的重点放到还没有进入产品中的用户上，而对已经进来的用户就不怎么关注了。现在的运营，更多的是把现有的用户服务好，让用户的口碑说话。我们说“好产品自己会说话”，就是这个道理。小米的大部分运营用在了已经使用产品的用户身上，让其他用户主动加入。

（3）价值正向。每次运营都让用户产生价值正向传播的欲望。举个例子，我早期用 e 代驾找了一个代驾，第二天收到一个客服的电话，告诉我他们帮我确认了昨晚的订单，算错了价格，要退给我 20 元到账户。我觉得他们很贴心，帮我把关了，当然我也认为这的确是他们算错了。后来我偶尔几次也是



同样地方代驾回来，发现价格一样。所以我猜测这是一个运营手段，让客服作为运营的一种渠道，把代金券换了一个名目发给我了，但我的感觉完全是不一样的。让我觉得他们在做保护喝醉的司机的事情，我还帮他们传播了几次。

（4）社交传播。社交传播必须用，原因是要用到用户关系链的时候，社交网站是最好的。如果你的口碑够好、运营价值感充足，那就一定可以通过社交来推动整体的扩散。这个不用多说，要说的是怎么才能做好。我觉得价值正向传播是最重要的。

参与感：新运营的口碑驱动

- 以终为始：每一次运营活动的结束，是下一次活动的开始
- 由内向外：更专注产品内的已有用户，逐步向外推进
- 价值正向：每一次的运营，能激发用户价值正向的传递欲望
- 社交传播：通过人际关系，而不是媒体来传播

第7节 互联网的核武器：数据与转化率

因为互联网产品是持续交付的，所以它的好处是可以实时看到数据，也可以通过数据来不断调整产品流程，提升转化率。



数据与转化率：互联网的核武器

看数据说话：理解数据

版本	UV	注册/登录	下单	支付	成交	单价	CTR
V1.2	13,813	123	11	3	5	46	0.036%
V1.3	14,829	4,518	27	22	25	38	0.169%
V1.4	11,924	3,982	683	26	468	22	3.924%
V1.5	18,932	4,693	5,932	0	1267	23	6.692%

点餐网站上线后站内数据。谁可以告诉我，每一版本问题在哪？每一版做了哪些改进？

这是一个数据的切片，我们可以看到每一个版本都有问题，每一个版本都会解决一些问题。

V1.2 的问题是什么？登录注册率低？是的，那怎么解决呢？改善登录注册流程，不断测试和优化。

所以 V1.3 的登录注册成功率的问题解决得差不多了。但问题又来了，下单率低，怎么办？很简单，下单率低就提升下单率，降价。为了测试用户的转化率，可以降低价格，让用户无法拒绝。

所以 V1.4 解决了下单率问题，但新的问题又来了，为什么成交比支付高呢？这个问题留给大家自己来想想^①。

V1.5 直接把在线支付取消了。但我们发现下单量超过了登录注册量，什

^① 事实上，我把支付方式做了调整，把在线支付放到货到付款前面了。



么原因呢？

其实，我们一直倡导一个理念：**向数据要迭代，向迭代要数据。**

下一个版本的需求来自上一版本的运营数据，也就是用户的直接反馈。这一版本的运营数据也要求下一版本做出相应的调整。

第 8 节 别让运营为产品吹的牛埋单

在产品创业和设计的早期阶段，我们天天开会，每次开会都是畅想未来的理想状态，有多少多少好用户，做了多少多少行为，产生了多大多大价值。

事实上，很多的都是空想，更多是产品在吹牛。我们在很多项目里试验过，如果第二天做运营，会发现很多运营的坑在第一天就挖下了。比如很多人想做约教练的 APP，但第二天发现教练生活非常滋润，你很难把他们引入线上。很多产品不接地气，让地推和运营的人非常苦恼，这再次证明了早期产品的产品设计和运营要一体考虑，千万不能让运营为产品吹的牛埋单。

下页是网络上流行的几张图，我们想象的产品和实际的产品就像 3 位小龙女的扮演者，事先申明，我本人最喜欢的小龙女其实是实际的产品那位。但我想说的是，实际的产品和想象中的产品的差距，其实就是运营的鸿沟。如何避免这个鸿沟呢？做减法，让你规划的产品版本更小，更接近现实的产品。

大部分吹牛和不合实际的产品，都是规划得又大又全的产品，而不是又

小又少的产品。所以，越大的产品，离运营的距离越远，这句话是正确的。同理推断，越大的产品，运营埋单的风险越大。



以我对于运营的粗浅认知，和产品设计一样，运营一定要性感，能够让你的点足够突出，让你的层次感更强，最怕平平淡淡的运营。所以我总结了几点供参考。

(1) 什么都有就等于什么都没有。运营的时候不要怕告诉用户没有什么，在说没有什么的时候，其实是在突出我们有的东西是最专注和专业的。

(2) 有，但用户不知道也等于没有。你想告诉用户什么，你就让他看到什么。比如发语音信息的功能，对微信来说是一个亮点，运营的时候就可以放大。其实手机 QQ 在那个时间也是有语音通话功能的，但用户需要点击一下才能看到，运营的时候说我们也有，这就很难解释了。所以一定要把你



告诉用户的东西直白地告诉他，不要绕弯路。

(3) 有，但不符合逻辑或者场景，也是不对的。比如某个产品，是给用户提供一个站式查询的平台，能查询药品说明书、医院地址、医生信息、医疗保险，最后还有社保信息查询。这样看起来就非常的不符合逻辑，前几个都是在场景里的，后面一个看似有关系，其实没有关系，在产品运营的时候也很难把故事讲到一起来。

大运营和小运营：运营涉及不同的范畴

运营切记：有 = 没有

什么都有 = 什么都没有

有，但用户不知道 = 没有

有，但不合逻辑 = 没有



试图从小米运营的节奏和数据里面，找到小米拓展品类和提升促销频率的原因。

自发土增卡的来制,来自于常见而被验证过

10

第 10 章 | Perspective of Product

操盘与人性视角悟产品

本来我写到第 9 章就可以结束了，但写完第 9 章感觉还有很多话没有说完。这些没说完的话，其实就是大部分人说的“常识”^①。产品经理一共有 4 个阶段：用户、理想用户、职业产品经理、用户。也就是说，产品经理是从用户到理想用户、职业产品经理（职业用户），再回归到用户。而最后的回归，常常不是技能的回归，而是常识和场景的回归。

就像业界传闻张小龙说的，用户并不懂什么模型、算法，用户只有场景、需求和动机。如何还原到用户场景下，常常是产品经理需要突破的一个“瓶颈”。

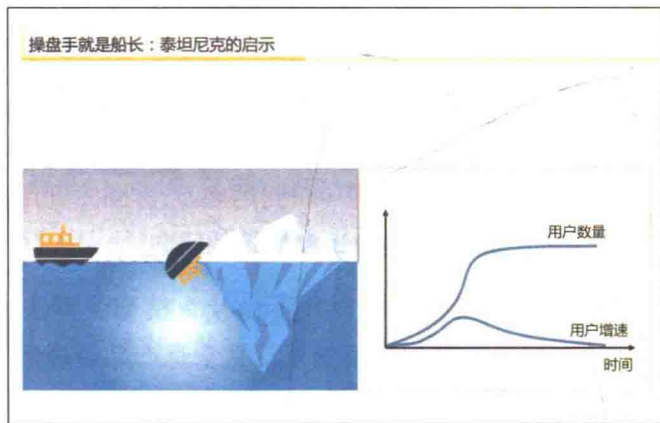
① 推荐美国的政治哲学家托马斯·潘恩写的《常识》，其实大部分知识，都是常识，或者来源于常识的推论。



第1节 产品操盘手：超越产品经理视角

有机会能够操盘一个产品，也是很有挑战和乐趣的事情，产品的操盘讲究节奏把控和资源分配，就像玩游戏一样。游戏是有脚本的，虽然玩家在玩的过程中有很多变量，但总体的游戏路线是确定的。产品也是一样，虽然有成功有失败，但总体上都是在产品生命周期曲线的指引下前进的（没有上线的产品除外^①）。如何在生命周期的规律下操盘成功，我觉得还是一件很玄妙、很有趣的事情。

我经常把产品的操盘手想象成泰坦尼克号的船长，驾驶着大船，控制着方向和速度，一帆风顺的时候也会居安思危，风浪大的时候更是寝食难安，在船撞击冰山沉没的时候则是与船体共沉没的那位。



① 事实上，很多产品都是没有上线就死了。



所以，如果产品操盘手无法把握产品的节奏和未来的走向、规划，这艘船就会因各种意外而沉没，当然如果能顺利靠岸，也是产品操盘手最大的成就和乐趣。

如果这个假设真的成立，那产品这艘船是越大越好还是越小越好呢？大有大的好处，小有小的优势。船太大，难掉头，如果一路险滩，水路不畅，那么大船的转身、掉头的可能性很低，成本很高。就像泰坦尼克号，在遇到冰山的时候，很难立刻转弯，而撞了上去。而在一帆风顺的大海上，大船的优势就很明显了。

我想说的是，你的创业和产品之路，就是水道，如果前途明确，方向坚定，当然大船会走得更远，而如果道路不清晰，未来不明朗，还是小船容易掉头，避过险滩的可能性更高。而产品的操盘手就是根据这个路途的情况，不断地决定升级船只的某些部位，让船在水路顺利行驶下去。

我经常说，微信把中国的产品设计和运营能力提升到一个新的高度。所以我们需要对它的操盘进行复盘。复盘一个产品通常有3个维度：原型重现、流程重现和版本重现。^①于是我们找到了微信的所有版本，并且找到每个版本的用户量数值，把它们放到一个图标中，我们可以很清楚地发现：

(1) 1亿用户以前的版本密度很高，1亿用户以后的版本密度变低。这代表什么？代表了在1亿用户以前，微信的产品团队在不断地快速迭代，以希望

① 这3个重现其实也是我们在还原产品中提出的白箱产品分析的方法。原型、流程和版本功能是可以比较具体地解剖和还原一个产品本来面目的方法。当然，版本之间的原型和流程是不一样的。



获得用户的需求，确定产品的定位。

(2) 我们发现在相似的时间点，不同操作系统的手机，其版本是不一样的。这说明什么？微信把不同的操作系统当作不同的用户群体，在做分人群的版本测试。微信向来有这样的做法，在同一时期，安卓手机和苹果手机用的微信可能功能有很细微的区别。我就看到过微信在某些版本里“附近人”出现了不分男女选项的情况。最明显的例子就是打飞机的游戏，从苹果手机开始，一周后安卓手机开始升级。为什么要根据不同的操作系统去测试用户需求呢？我的理解是在 2011 年左右，安卓、塞班、苹果和黑莓手机代表了不同用户。

这大概是一种操盘的节奏。雷军说过，“天下武功，唯快不破”。这个“快”字，不是指想得快、加班多，而是指一套有效率的方法，快速迭代。就像 MIUI 一样，能够很快地在 700 多天里每周推出一个版本。微信也是一样，其早期的产品迭代速度很快。

如果想要快，只能版本变小，功能变少，“憋大招”式的开发显然不是快的表现。同时，团队不能够太大，越大的团队越慢，所以微信在很长时间内人数都很少。

那么，我们还有个问题要回答：哪些版本的哪些功能带来了用户数量的急剧增加呢？其实这个问题的答案也在我们的这个版本分析中，只要把版本分析中的版本号用功能点替换就好。我们就用 IOS 版本的产品做个示例，如下页图所示。^①

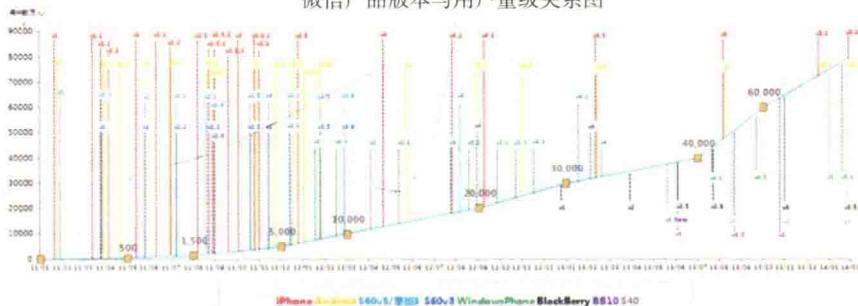
① 这些数据都来自百度百科，图片绘制者为我的同事王永庆。



微信的产品节奏和操盘人

微信的爆发

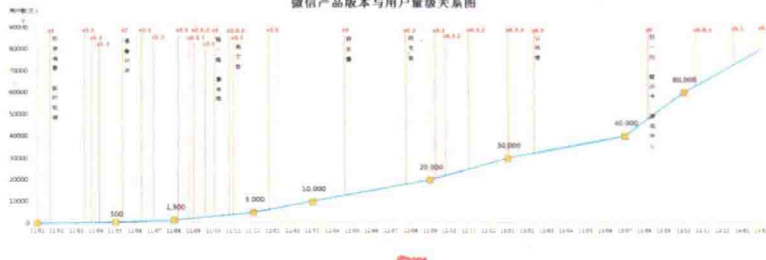
微信产品版本与用户量级关系图



微信的产品节奏和操盘人

微信的爆发

微信产品版本与用户量级关系图

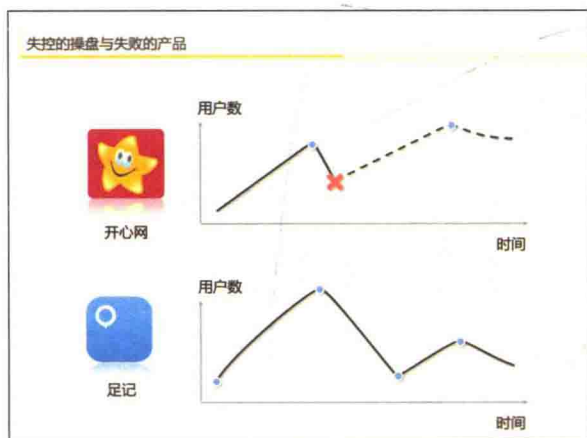




我想说的是，关于哪些功能带来了用户数量的变化，很多时候猜测是对的，有时候猜测是错的。但我反对猜测，不因猜对了而高兴，也不因猜错了而失望，猜本身就是有风险的。为什么不用一些靠谱的实证方法来寻求答案呢？这套方法不仅可以用来做微信的分析，也可以用来分析你们的竞品。

我常常说，如果竞品在某些功能上带来了用户量的增长，那这个功能你们可以考虑赶紧做，如果做的某些功能在新的版本里没有了，那他们交的学费你们还要继续再交吗？

有些产品的操盘却不是那么令人满意。当然，比起那些没有辉煌就死掉的产品，开心网和足记也是曾经有过一段辉煌的，只是操盘者没有准备得足够好：当产品一夜之间爆发之后，并没有后续的产品功能和迭代计划支持，导致用户在很短的生命周期内没有留存下来。



我想说的是，一个产品的突增用户对产品来说未必是好的，就像一个正在学走路的孩子让他突然上跑步机并不是一件好事。产品生命周期有其自然规律，操盘者首先应该尊重这个自然规律。



前面讲到，雷军曾经说过“唯快不破”的产品迭代理念。“快”一定不是想得快，变得快。我认识很多创业者，他们的想法变化极快，产品还没上线，似乎新鲜感就没有了，立刻就觉得需要调整，常常把产品和运营都搞得特别难受，研发的成就感也很弱，最终导致团队精神涣散。

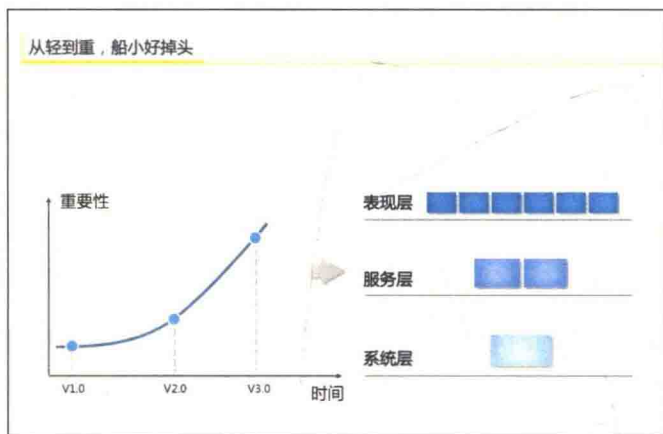
雷军在百度分享的时候曾经提到，小米曾经 700 天连续每周推出一个版本，其实至少是两个版本。做过项目管理的人都知道，正式版本、测试版本这是两个必须有的版本，至于是否还有工程版本，我不得而知，但从官网看，其实是有工程版本存在的。



要每周更新3个版本，你可以想象工作强度；周六确定需求、周日做产品设计、周一做交互设计、周二研发、周三研发、周四研发，加班、加班……周五发版。

所以我的结论是，**没有人能随随便便成功。小米和微信光鲜的背后，尤其有鲜为人知的拼搏和辛苦。**

那操盘者如何更加快速地推进迭代呢？我们在之前的架构知识里曾经提到过，有两种架构方法，一种较为重，一种更加轻。更加轻的我们姑且叫“MVP”开发模式，它将重要的功能往后放，先把简单又有点儿价值的功能开发出来，在技术架构方面更加轻地做架构，主要资源投向表现层，服务层少一些，系统层非必要不增加。



这样的架构方法一开始像一辆小破车，但速度不慢，一边开一边修，修着修着就修出了新的机会。而且这辆小破车很拉风，一开出来就被大家看到

了，觉得虽然外观不咋样，但速度和性能真是太酷了。

这就是简单地理解快速开发。

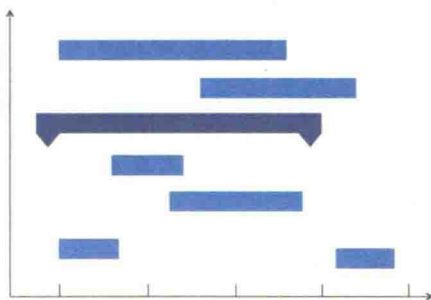
在这样的开发模式下，操盘者将遇到一个问题，就是团队管理和 KPI 考核的问题。我一直觉得，KPI 考核是管理者无能的表现，管理无能，所以将指标拆了之后让底下的人去扛，自己美其名曰做团队管理或者叫公司战略。

事实上，如果创业团队就这样搞，那离死就不远了。因为任何 KPI 都有可能伤害用户体验。而早期产品的用户体验事实上很重要。

于是我们看到，很多创业团队不再使用那个成熟公司的考核概念，而采用了新的“OKR”标准。OKR 是 Objective Key Results 的简写，意为核心的客观结果。简单来说就是不以收入、用户量、转化率、ROI 为考核指标，而是用阶段性完成的客观成果为主要指标。

从 KPI 到 OKR 的团队管理模式

KPI Key Performance Indicator (关键绩效指标)
OKR Objective Key Results (关键目标成果法)





对产品来说，这真是一种非常适合的考核指标。老板们敲定版本功能，产品和研发去辛苦加班开发，如果上线后以用户增长、留存等指标考核，显然是不合理的，因为产品是老板敲定的。如果按照版本节奏和速度来做考核，大家肯定可以接受。

所以很多公司用这个指标去衡量研发团队，这种方法也为产品健康发展、探索定位提供了保障。

我们展开地介绍了操盘的话题，以微信的操盘为例，去做了分析。一个好的操盘者，应该能够将产品的节奏、资源整合和团队气氛控制得很好，早期不断去探索产品的定位和用户价值，然后逐步去拓展用户。

第2节 乌合之众的产品观念

很多人都提到，产品经理要看一本叫《乌合之众》的书。我是学社会科学的，所以对这样的图书很感兴趣，前后看了两遍。类似这样的书，我每次看都很有感触。我觉得做产品，有时候面对的就是“群体用户”而不是单一用户。所以了解群体的表现是有价值的。

《乌合之众》里说道，群体有一些共同的特点，特别是在决策和选择上有很多的弊端。作者提出，群体的个性消失了，智力抹平了，甚至人格品质都是很普通的。



如果比较枯燥不好理解，我们可以想象，这件事就像我们去聚餐，很多人一起吃饭，当一半以上的人开始拿手机拍桌上的饭菜时，不拍的人会觉得很有压力，于是也默默地拍了。

我曾经去过一个美女厨房，和一群美女一起做饭、吃饭，当然饭菜和人都一样漂亮。当我和另一个哥们儿准备开吃的时候，女主人拿起手机开始拍照，其他女孩也都开始拍照，我们两个人本来是没计划拍照的，但场景要求我们必须拍照了，于是我们俩也默默拿出手机拍照，我感觉那时候我们的智力好像被抹平了。

这当然是个玩笑，但在很多机场聚集争吵的事件中，很多非理性的事情在个体情况下常常是无法做出的。

对于产品经理来说，了解你的用户很重要，让用户做决策也很重要，但



不能让群体做决策。无论是公司的群体还是用户群体。我常常发现，但凡是群体做决策的产品，一定是非常平庸且“四不像”的产品，因为大家的观点融合之后，基本就没有个性和灵魂了。所以如果是集体决策的产品，其性感层度也被抹平了。

我曾经提出，我们下一个版本做什么，我们产品的功能是什么，这个决定要释放给用户一部分，不能完全由产品和老板来拍板。但释放给用户的那部分，绝对不是请他们来做决策，而是通过用户的行为数据总结出上一个版本的问题和下一版本的问题。

最经典的例子就是“手机颜色的用户调研”。说是某公司希望做一款手机，但颜色不确定，所以就做了7种颜色的手机，请了十几个用户到现场来点评，结果很多人说红色好看，也有好多人说黄色好看，当时大家都觉得彩色的手机太酷了。然而当主办方说每个参与调研的人可以带走一款真机的时候，所有人都拿的白色或黑色手机。

关于这个案例有很多种说法，我看到的是产品决策就像站在上帝身边，观察群体的反应，做出睿智的决定。

“听所有人的意见，看用户的数据，自己做决定”。这样的产品经理可能更有魅力，他的产品也可能更性感。



第3节 贪婪与懒惰：17岁的“科技红颜”

我曾经听过一种说法，即懒人推动了社会的进步。同时我对很多产品进行了观察，发现一个现象（当然是经验性的发现，没有实证基础）：如果一款产品^①，能火起来，有一群人一开始就会喜欢用，这群人是产品经理的“科技红颜”，她们年龄大都在十七八岁。

比如微信的语音通话，刚开始的时候我很难接受，我想很多男孩和成熟一些的人都比较难接受。但在用微信之前，其实有一款产品已经被广大十七八岁女孩喜欢了，这款产品叫 Talkbox。于是我发现，语音通信应该会很受欢迎，而那时候的手机 QQ 还是主推文字输入。

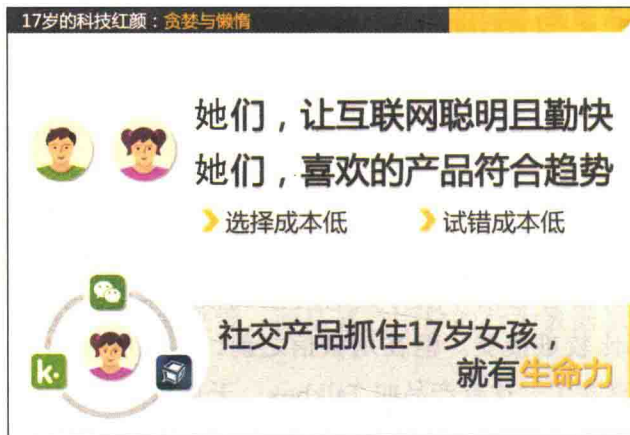
再比如淘宝，淘宝最早的用户是大学生，当年我在学校饭堂电视上看到的淘宝广告还历历在目，淘宝被校园里面的十七八岁的女孩接受了，于是开始了广阔的市场拓展。

当然，Nice、小咖秀这些产品，也无一例外都是十七八岁的女孩子们在引领其未来。

为什么是她们呢？

她们代表着时尚：她们敢于尝试新鲜事物，从来没有羁绊，她们凑成一团之后反而更加勇敢，相互鼓励。我去蹦极的时候发现女孩子一点儿都不比男生少，而且都是那些不是很大的女孩。仿佛在十七八岁的年纪，她们想尝试一切有意思的东西。

^① 一般情况下，社交产品和电商产品更加显著。



她们的转移成本很低：她们不需要为家庭、为丈夫孩子负责，她们只要为自己负责，所以不喜欢的东西随时可以丢弃，喜欢的可以毫无保留地去接受。她们换男朋友的成本比30岁的女人要小很多。在这个年纪，她们可以敏锐地发现自己喜欢的东西和不喜欢的东西，并快速决定。

她们是一帮人：这个时候的女孩子都是扎堆的，传播效应特别快，小姐妹之间的秘密都是可以分享的，那喜欢什么当然更要分享。所以这个时候的女孩子在发现一个好玩儿的东西的时候，会很快传播起来。

最重要的，她们“贪婪”且“懒惰”^①：她们一直说“我要，我要，我就要”，男朋友就说“好，好，好”。在互联网产品经理的眼里，一个用户老说“我要，我要，我就要”，那这样的用户是多么性感啊，我们最愁没有需求，

① 我知道有人看到这两个词会有压力，我之所以加入引号，是希望客观和中立地去描述这个事情，而没有任何感情色彩在里面。

她们可以很清楚地反馈我们对这些需求的态度。

正因为她们贪婪且懒惰，互联网变得聪明且勤快。她们不想下楼吃饭，百度外卖送上楼；她们喜欢便宜的正品化妆品，所以聚美优品上市了；她们想有人哄着睡觉，所以有了比邻；她们喜欢不停地换可爱头像，所以有了萌脸……总之，是她们在推动互联网产品发展，而不是上了年纪的中年人或者老年人。

难道 BBS、电商、在线购买电影票、叫外卖、打车不是她们开始尝试的吗？

抓住她们，别让她们跑了！

第 4 节 为什么苹果的产品与众不同

苹果的产品哲学和谷歌的肯定不一样。这一点我从两个公司产品的广告和产品风格能看出来。

苹果的所有广告都是以人为中心，每款广告上的笑脸都很吸引人，苹果一直在让用户去接触自然，看看星空，和朋友分享，和家人欢聚。看起来苹果是一个很有意思的产品，有意思在于它能帮助我们生活得更开心。

谷歌就不一样了，谷歌的 Chrome 的广告突出一个字：快！谷歌的无人驾驶不需要人；谷歌的热气球能让 WiFi 超越国界；谷歌的地球能让你看到全球每一个角落，但没有人^①。谷歌大脑是个机器人，也许比人还聪明。谷歌的一

^① 当然，Earth 上有一些用户上传的照片，但不是谷歌自己提供的。

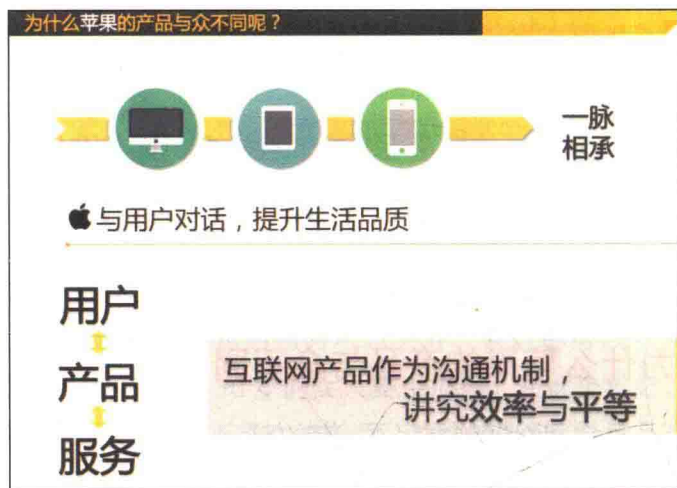




一切都指向用技术解决效率问题，最好能取代人。

所以我说，苹果的产品哲学是赞美生活，谷歌的产品哲学是赞美科技。

这可能是根本上的两种产品哲学，因此演化出两条技术路线。



我想说说苹果的产品哲学。苹果并没有从科技角度去看产品，而是完全从用户角度去考虑。和很多科技公司不一样，苹果不是“我能做到什么层度”，而是“我需要做到什么层度”。所以几乎所有的技术和产品，苹果都不是最先发明的。但它能够让这些已经存在的产品，变得更加惹人喜欢。

在 PC 时代，IBM 是先行者，但 MAC 一直独树一帜。在智能手机时代，安卓和塞班都是智能手机的首推者，但 IOS 独树一帜。

以苹果手机为例，我们可以看到，苹果手机的摄像头总不是最高像素的，



很多年前它后置摄像头都是 500 万像素，前置摄像头是 120 万像素，而那个时候的市场旗舰机器都在千万像素了。比如 NFC[⊖]，小米手机很快就用了，但苹果一直没有用。但苹果把很多技术用得恰到好处，比如指纹扫描、force touch 等，因为这些东西较为成熟且能够极大改善体验。

一言以蔽之，技术不是用来显摆的，而是用来加强体验的。如果不能加强体验，它就是“存在的无”。

这里面隐含的意义在于，苹果希望通过自己的产品增加生活的乐趣，而不是成为科技的奴隶。我认为，产品对于用户来说，是一种手段、渠道，提高人的生活质量才是目的。

互联网产品也是这样，通过产品这种渠道（或者沟通机制）来把用户和服务提供者对接，让用户的生活品质更高。那么，什么样的产品形态应该“按需供给”，而不是“超越需求”呢？

我经常和很多创业者说，不应该不加思考地觉得“我们得做一个 APP”。你和用户沟通的机制有很多，一个群、一个微信服务号、一个线下场馆都是，未必只有 APP。

第 5 节 制造“哇”点：极致的产品，用细节打动用户

总有些人，在某些事情上让我们向往。“虽不能至，心向往之”是我经常

⊖ 近场感应技术。



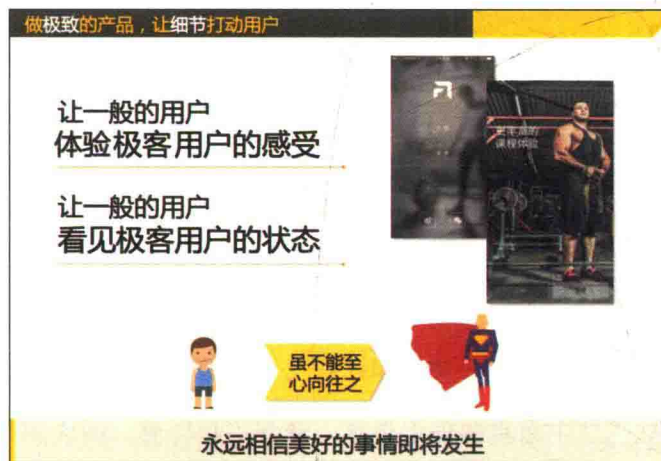
说的一句话。如果我说产品需要烘托某个一致性的文化的话，那么我觉得应该是对生活的向往，通过你的产品传达出生活的乐趣。

我们都喜欢在产品中制造“哇”点，就是产品的尖叫点。其实这种事情是可遇不可求的，“永远不能叫醒一个装睡的人”，你不要试图去“改变”一些用户，而是去“影响”一些用户。

最好的方法也不是你自己去影响用户，而是通过第三方的声音或者活动去影响用户。

做产品的时间越长，我们越希望通过极致的产品、美妙的细节打动用户，而不是“宏大叙事”般的平台、全功能、什么都有！

先为少部分人做产品，让大部分人跟随。无论是时尚界还是互联网产品研发，好像都有这么一种规律。





如果你想让用户尖叫，你最好让那些生活中本来就让人惊讶的用户先进来。让一般的用户体验极客式用户的感受，让一般的用户看到极客式用户的状态，这可能是制造一些“哇”点的方法。

试着为那些极客设计一些极致的功能，当普通用户发现的时候他们会怎么想呢？太酷了！

酷产品就是这样制造的。苹果难道不是吗？

第6节 少点一下就是革命

我在体验产品时，发现很多产品的设计就像让用户走悬崖，不知道未来在哪儿，也没有明确的指引，从来不会给用户一个直接的答案，而是让用户去探索。用户就只能不停地点点，从试错中找到正确的路。

还有一些产品，把产品做得很傻，总觉得用户很聪明，很有时间，很喜欢选择。事实上，大部分用户是“傻傻的、懒懒的、怕怕的”，所以你的产品就应该更聪明。因为只有更聪明，才能更简单。更简单不是产品做得简单，而是用户用得简单。要想用户用得简单，产品背后的逻辑反而更复杂。

百度其实一直坚持的理念就是“简单可依赖”。做搜索做复杂不难，做简单最难。百度是最简单的代表，用户用最少的成本获得最好的搜索结果，只需要点击一下。什么高级搜索、分类搜索都是没办法做到简单才退而求其次的事情。



搜索产品的简单需要复杂的技术，而很多产品的简单其实只需要个产品经理，更准确地说，是需要一个聪明且勤快的产品经理。就像我们上面说的，为了满足“贪婪且懒惰”的用户，我们只能让产品设计和产品经理更加勤快。

比如杀毒产品。我记得很早之前的瑞星杀毒，每次启动都很慢，而且找到一个毒之后软件会发出像杀猪一样的惨叫声，然后我必须等查完之后再一个个点击杀毒，很多时候点击错了，误杀了系统文件，会导致电脑死机重启或者系统崩溃。这是典型的没有产品经理的产品，完全是在恐吓用户，彰显自己的能力。

从360开始，事情就变得简单多了。360不断做减法，能减少一个点击就减少一个点击，从少点一下，进化到只点一下。



有人说，少点一下而已，有那么严重吗？对于产品经理来说，的确很严重，如果是小事，那连基础小事都做不了的产品经理，还能做大事吗？并且，



我不认为是小事，因为这要求的是场景化产品设计，对话时产品引导以及表现得更加聪明。

当你点击一键清理病毒的时候，杀毒软件自己会把系统文件保留，把病毒删除，把内存清空，这样的贴心，难道不好吗？

帮用户做决定，做一个聪明的产品，每个人都喜欢聪明的产品。

第7节 客服是不是很重要

本书一直在说产品的第一价值在于微笑价值，第二价值在于商业价值。商业价值自然而然地从第一价值中衍生出来。

基于这个理念，我的另一个问题就是客服是不是很重要？客服是不是要承担起微笑价值的部分工作？在传统公司里，原来客服主要服务于客户及商业价值部分，商业客户购买服务之后有问题就开始进入客服流程。客服通常很少主动出击来增加微笑价值。

我听说小米的客服不一样，小米的客服是有期权的，这在很多公司里都没有做到。但客服岗位的价值应该被重新定义。

首先，客服不一定只是一部分人。小米的客服首先是米粉，然后是机器人，最后是客服团队。但客服一定是用户接触产品的一个面，如果产品是个立方体的话，其中有一面是客服。而客服解决问题的方式和效率是否足够好，完全影响产品本身。



难道我们不觉得淘宝小商家作为自己的客服表现得很好吗？大商家的客服其实也很好，否则大家为什么都开始叫“亲，给个好评吧”。是什么机制促使这样的客服效率和质量我们不去管，但总体对产品和服务的“微笑感”提升是一定的。

客服可以做运营，某些时候客服是产品的化身，化身成为一种渠道，让服务提供者与用户对话。所以我们往往将对客服的评价等同于这家公司好不好或者这款产品好不好。因为在全民消费体验提升的今天，我们无论消费什么都包含体验部分。

当然，还有些产品没有标准的客服，而是将客服这件事融到产品和运营机制中去了。比如 Uber，它就是一家没有客服电话和专人的公司，至少在 2015 年 10 月前是这样。如果你在 Uber 打车遇到司机没来接，同时又扣款了怎么办呢？你是找不到 400 电话的，不过你可以写邮件啊，写完邮件就等着处理吧。



虽然中国人不习惯，但还是只能这样，因为 Uber 任性地决定，要让人力集中在运营和市场活动中，减少客服人力成本，用在线产品机制解决。



第8节 博弈与拍卖：最简单的运营机制

如果说有一种机制是产品里面屡试不爽的，那我只能说是拍卖和博弈了。拍卖和博弈原本是两种不同的概念，但它们常常拥在一起，在一个博弈模型里做拍卖，看起来更加刺激。

人们都喜欢游戏，也希望占便宜（或者叫赢），所以“只要有人的地方，就有博弈”这句话好像没什么大问题。如果能够巧妙地将博弈和拍卖在产品里体现出来，那么这款产品其实就有点儿“性感”了，因为它打动了某些人性的“痛点”。

对于产品经理来说，用户场景、需求和动机确定了，找到真实生活中的痛点还不算很难，但如果要让产品经理去找人性的痛点，恐怕会花了很大力气却得不到。因为这必须得有很深的产品经验和生活常识。

我经常说，百度有全国最好的商业产品，没有之一！事实上，百度的商业产品^①有很多机制和策略在里面，我的同事曾经写过一本这样的书，介绍其机制和策略。然而，简约来看，其实它就是做了一个黑箱拍卖机制，将博弈和拍卖结合起来，形成了客户之间的黑箱竞争，而这种竞争可以让优势资源最大化，并且引入广告展示模型 CTR 之后，就比较好地平衡了用户需求和出

^① 百度商业产品名称叫凤巢，对外称百度推广。



价高低的问题。

如果很少用百度推广，那么滴滴出行的抢单机制就是典型的黑箱博弈了。在早期滴滴开始做推广的时候，司机会听单，每单都加价，但每单加价数量不一样，于是就有这样的情况：加价 10 元我不去，20 元我也不去，40 元我想去了，结果别人手快抢走了，于是我下定决心，下次 20 元我就抢，结果下次 15 元的时候就被别人抢走了。这也是一种拍卖。

拍卖有很多种方式^①，我们常见的是英格兰式拍卖和荷兰式拍卖。英格兰式拍卖就是百度这样的，价格从低到高，最后价高者得之，是拍卖方喊停。荷兰式拍卖是相反的，价格从高到低，依次递减，直到竞拍者喊停。滴滴出行就是竞拍者喊停，但价格可上可下，是两种模式的结合。

所以千万不要小看了这些常见概念，它们在产品设计和运营中常常发挥巨大作用。所谓自发增长的机制，其实就来自这些常见而被验证过的机制。

第 9 节 产品要性感，而不是赤裸裸

我们尽量做“性感”的产品，这是我不止一次提出来的倡议。**性感的产品是让人有欲望去“探索”的产品，是让我开心的产品，是在某个时刻打中我某根神经的产品。**但性感的产品一定不是赤裸裸的产品。

^① 拍卖方式一般有：英格兰式拍卖（English Auction）、荷兰式拍卖（Dutch Auction）、英格兰式与荷兰式相结合的拍卖方式，此外还有美式拍卖、密封递价最高价拍卖、密封递价次高价拍卖、开放出价双重拍卖和密封出价双重拍卖等拍卖方式。



举个例子，小米的 MIUI 产品，雷军在百度告诉我们是“易用难通”，就是说这个产品很容易上手，但要完全精通是很难的，里面有好多功能是要经常去用才可以感受的。因为我不是小米深度用户，没法感受，但苹果手机编辑中的短信要删除这件事，你可以感受一下。这个功能据说在小米手机也有。具体来说，就是苹果手机的短信，在编辑状态时，如果你不想编辑，想删除时，你只需要摇一摇就好。

微信也是这样，有很多功能我们都不知道，但当你知道了之后就觉得很意思。比如，在一个 500 人的群里聊天，突然有个人 @ 你说了一句话，你想 @ 他回复，你会怎么办呢？在输入框输入 @，然后去群用户列表选吗？那样的话，你效率就太低了。事实上，你长按他的头像 2 秒即可。

你知道双击微信第一个 tab “微信” 有什么反应吗？没错，可以看你的未读信息。不断点击就能不断看你的未读信息。

你知道双击聊天框别人发的信息后的效果吗？没错，是放大字体，更清晰地显示文字。

我们最熟悉的微信，其实有很多功能我们并不知道。这样的产品就是性感而非赤裸裸的产品。

第 10 节 为 98% 的用户设计产品

我曾经提出过一个观点，2% 的用户是不可理解的，2% 的用户是不可争议的。最重要的是，我们都可能在某种场景下成为这 2% 的用户之一。



早期产品和中期产品都不应该纠结于这 2% 的用户。有太多产品投入大量资源去解决这 2% 的用户需求，导致了其他 98% 的用户承受额外的成本。有些不可避免，有些其实可以果断解决。

我曾经给一个培训机构周末讲课，每次每人收费 2000 元，我提出一个建议，我说我们可以做不满意就退款。当时的几个合伙人很吃惊，纷纷表示，如果这样是不是大家都会退款呢？我说，如果我们内容和体验做得好，最多只有 2% 的用户退款。如果你做得不够好，退款会比较多。

后来几经试验，50 人的课堂基本只有一两个人退款，而且每次都很稳定。他们很好奇，问我为什么会这样，我说 2% 的用户是不可思议的，不要谋求去理解他们，但更不要因为他们而影响另外 98% 的决策。如果有不满意就退款作为保障，其他 98% 的同学就可以毫无顾忌地下单了。

我们经常看到很多确认按钮，比如注册某个网站时的协议。以前是一定要弹出来看一下，后来是要勾选一下，最后是一切默认。当然，我们不讨论法务风险的问题，单从产品设计的角度来看，其实这样的设计师让少数人多点一下，大多数人少点一下。

不要谋求理解他们，但一定要让少数人多付出一点儿。所以我的推论是，为 98% 的用户设计产品，让 2% 的用户跟着用。

我们很多时候做产品评审时，老板会问：那还有一些用户，他们早上吃两顿饭，这样的用户我们怎么对待呢？以前我说，那我们就按照他们吃两顿饭的时间加个功能吧。后来我说，他们爱吃几顿吃几顿，我按照正常的一顿吃法设计，他们跟着走就好了，等我们用户上了几亿，我们可能要细分出这些

用户。比如百度的搜索产品，就开始做更多垂直人群的细分了，比如老年人、少年、女性用户等，但早期肯定不会做太细。



长尾理论里面也提出了 98% 法则，指出很多经济现象存在这样的情况，今天我想说用户也是一样，用户也有 98% 法则效应，我们根据这样的效应做产品设计，一定会更好。

有一天，我们看到微信不用每次登录就一直在线，我就想，如果是我做产品经理，在评审的时候，肯定有人问，微信一直在线很危险，隐私问题怎么办？如果用户手机丢了呢，微信信息不就泄露了吗？

事实上，丢失手机后的隐私保护是 2% 的场景和需求，大部分用户是 98% 的场景，我们可以有针对性地解决那 2% 的问题，但不能因为 2% 的存在，而去干扰另外 98% 的人。想清楚这些，产品设计时候的一些坑就可以越过了，很多决策也顺利很多。



如果你看到这里，我要特别感谢你对此书的支持。如果说这书写了点儿东西的话，总结起来可能就这么几句话。

(1) 没有门槛的产品经理，要求还是很高的。虽然谁都可以做产品经理，但不是谁都可以做得很好，而且“混事”和很好之间，差了好多个太平洋。从软和硬两种素质上提升自己，让自己思考方式更加产品化是最重要的，而不是一些工具的使用。

(2) 在本书中，我提出了学习产品的“最速曲线”，对于小白产品经理和一年级产品经理来说都是很有帮助的，在这个训练方法下，已经有几千人获得了提升。我们可以先认识产品、还原产品，再去创造产品，而不是相反。

(3) 产品和运营是互证的，即产品和运营是相互验证的，需要一起探索产品定位和用户需求，我们坚持两者不分家。

人性视角悟产品

总结：

- (1) 产品经理没有门槛，但比有门槛更难
- (2) 从认识产品到还原产品，才能创造产品，这是产品学习的“最速曲线”
- (3) 产品和运营不可分家，用户是一样的
- (4) 好产品是迭代出来的，也是运营出来的，这是互联网产品的要求
- (5) 要了解乌合之众，做性感的产品

(4) 好产品是迭代的结果，也是运营的结果，这是互联网产品的本质要

求，也是特性之一。只有坚持迭代和持续运营，才能有美好的结果，一上线就要看到效果的产品负责人是不遵循规律的人。所以产品经理要懂运营，运营经理也要懂产品。



(5) 了解乌合之众，站在上帝身边，从生活常识入手，解决明确而简单的问题。不要虚构需求，“强奸”用户的意志，否则只能是失败。

其他我说的可能都是错的，不要全信。



如果你有时间，请还原一下【酷产品】的迭代和操盘节奏吧。

产品生活中的产品密码

需求与痛点

产品经理并不是一个新鲜的职业，虽然互联网产品经理是个新兴岗位。在很多传统公司及跨国企业中，早就有了产品经理的职位，比如很多跨国医疗集团，就有负责药品的产品经理。

虽然互联网产品是个新兴的事物，但实际上，不管我们是否认识到了，在我们的生活中早已充满了产品的密码。

在介绍产品经理和互联网产品之前，我们先一起看看生活中隐藏有哪些产品密码。

这些产品密码有时候很难发现，有时候很好发现，但用我的视角来看，那些充满需求和痛点的地方，都是可以发现产品密码的地方。

- 你是否有过食堂排队打饭的经历？当排到你的时候，排骨卖光了，牛肉卖光了，给你留下的是一个空盆子和大师傅无情的眼神？为什么不能告诉我牛肉能打多少份，已经打了多少份呢？为什么不能让我知道哪些窗口分别



卖什么，非要我一个个看，看完一遍回来后我喜欢的那道菜已经排了几十个人了？我上大学的时候学校有 6 个食堂，每次都不知道要去哪个食堂吃饭！

- 你是否有过在图书馆排很久的队，但进去之后发现座位已经被两本书占领了的经历？甚至你都不知道书也可以有人格，可以占座。为什么图书馆不可以在线排号？为什么图书馆不可以把时间切得更碎，让那些中途出去办事的同学占的座位让别人先用半个小时？



食堂



图书馆

你肯定有很多想法，同时，你也有很多解释，解释我的这些设想为什么不做，比如技术手段没到位、管理成本高、同学不自觉等。这都不是产品的思维，后面我们会讲，作为一个产品经理，先要找到这些需求和痛点；解决方案，是第二件事。



当你毕业了，你以为你的人生翻开新的篇章了吗？非也！

你还是要去银行排号机取号，然后排队等着叫号；你还是要去餐厅门口排队，等着别人吃完再吃；你还是要被那些进出混乱的停车场弄得晕头转向；你在过马路的时候，还是不知道按了下图那样的“人行道按钮”，红灯是否就会变绿；你依然不知道为什么在路面上写的字要“倒序”，当反着念完“转右请辆车的江丽往去”的时候，已经在左边的车道上了！



我以为全世界的国家可能都是这样的。但不用出国，我去了一趟深圳，感觉就好多了。再去美国之后发现，很多事情也不是总在“挑战我们的极限”，它们的城市设计让我的体验好很多。

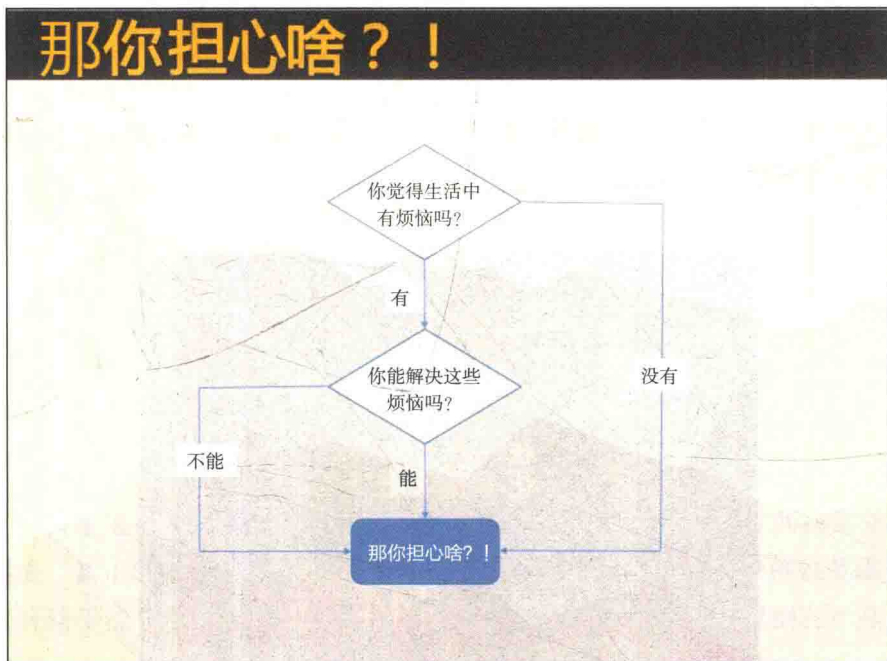
除了这些让人抓狂的设计和流程，也有一些有意思的流程。比如坊间流传的“好男人养成的流程”（如下页图）



还有一个经典的问题，让你思考人生的“那你担心啥？！”

看起来这些流程图很好玩儿，但是事实上，流程图的本质就是让原来平面的东西变得更加具有逻辑，让感性变得理性，让一切都在一个闭环里面。

这些看起来很好玩儿的流程，我们很少有如此具体的总结，我们常常无意识地生活在这些“流程”之中。



还有一些很显然的流程，比如餐厅的排号、停车场进出的流程、存款取款的流程、去政府部门办事的流程，甚至你的工作流程，都是客观存在的。

人人活在流程中，无论你是否意识到。

生活中隐藏了很多产品密码，这些产品密码就是需求。通过这个密码，我们可以打开产品之门。如果你发现了这些问题，并且觉得很痛苦，希望改变它，也许说明你已开始走上产品之路了。卡尔·奔驰先生觉得马车太麻烦了，又吃又拉跑得还慢，就开始做个喷气机床的汽车，虽然遭到各种嘲笑和挫折，但最后证





明其实当时大家担心的问题、之前担忧的“问题”都不是问题。相反，以前担心“纽约城市的马车带来的大粪该如何处理”这样的城市发展问题也一并解决了。

发现需求、优化流程、提升体验，是我们通往产品的自由之路。一切都是从发现需求开始的。

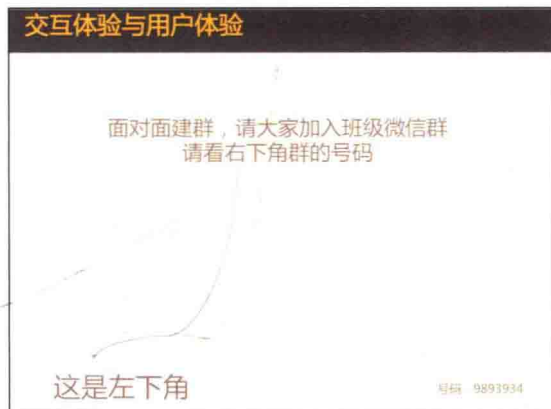


发现需求之后就是优化流程。曾经有个经验丰富的产品经理说过，普通的产品经理是定义流程，高阶的产品经理是优化流程，牛的产品经理是重构流程。可见流程在产品中的重要地位。①

流程搞定之后，就是去整体改善用户体验了。其实改善体验是我们的最终目标，优化流程是手段。我常说，用户体验和交互体验还不一致，用户体验是

① 关于流程的重要性，本书已有专门讲解，作为 T 模型的主干，流程撑起了产品主体。

全方位的，交互体验是它的子集。我们看看下面的例子：



大家通过这个实验^①可以看出，如果你跟着交互设计走，你的视觉会被牵引过去，真正的内容反而被忽视了。如果把这个案例放大，用户体验范围被交互设计给干扰了，不是加强了体验反而是降低了体验。这样的案例在产品设计中很多。

我们提升的体验，绝不仅仅是交互体验。体验是立体的，有交互体验，也有信任感、满足感、成就感的精神层面的体验。

大部分人在做产品经理之前，都会对现实生活中的那些产品密码有或多或少的发现，并且有些改变这些体验差的流程或者服务的想法。

^① 很多时候大家把这个实验叫“视觉引导实验”。

致谢

我是个很懒的人，本书能快速出版，必须感谢三节课所有同学的鼓励和期待，你们期待的目光是我写作的最大动力。

感谢我在百度的同事韩莹同学，她是本书大部分图片的制作者，我们配合非常高效，这是和她的辛苦分不开的。

本书部分产品分析和还原来自王永庆同学，他是个有天赋的产品经理，感谢他验证了我的一些方法和原理。

感谢本书策划人杨福川先生和责任编辑孙海亮先生，他们专业而细致的工作保证了本书的品质，而本书可能的谬误则当属本人。

感谢我的合伙人布棉和黄有璨两个老伙计，你们的批评和鼓励都是很有价值的。

感谢三节课所有的志愿者，你们在一起就像燃起的小火苗，让我这台老式内燃机停不下来。

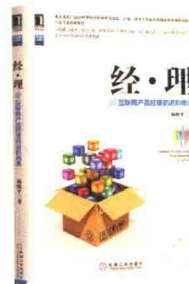
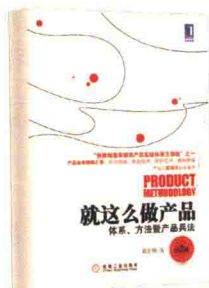
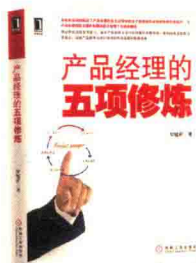
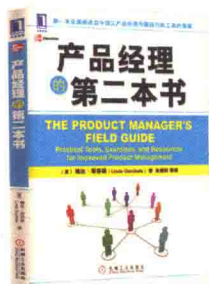
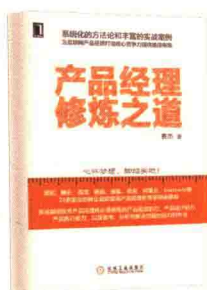
感谢我的父母、姐姐和姐夫，希望我是你们的骄傲。

感谢我的岳父、岳母，没有你们照顾我的宝宝，我不可能有这么多精力用于写作。

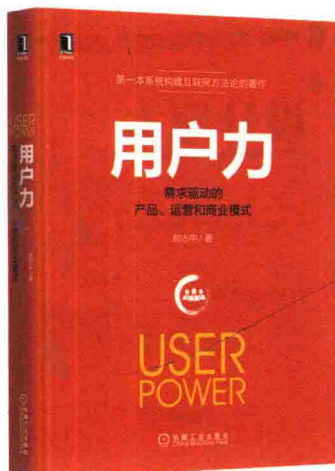


感谢我的爱人李冰，你的陪伴对我而言是最大的力量，这是给你的礼物。

推荐阅读

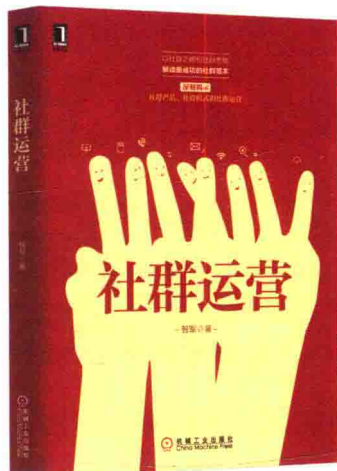


重磅推荐



用户力

【全彩精装】酷6网创始人、迅雷看看前CEO 15年经验集结，首部系统构建互联网方法论的著作。从用户需求角度深刻阐释了互联网产品设计、网络运营、商业模式构建的本质与方法论！本书以“用户需求”为主线，先用逆向思维进行倒推，从本质的角度分析了用户的需求是如何驱动企业的产品设计、网络运营和商业模式构建的，将这三个重要部分进行了系统性和结构化的串联，然后用顺向思维进行铺陈，从实践和方法论的角度总结了企业究竟应该如围绕用户的真实需求来进行产品设计、网络运营和商业模式构建，这是作者15年互联网行业从业经验的结晶。

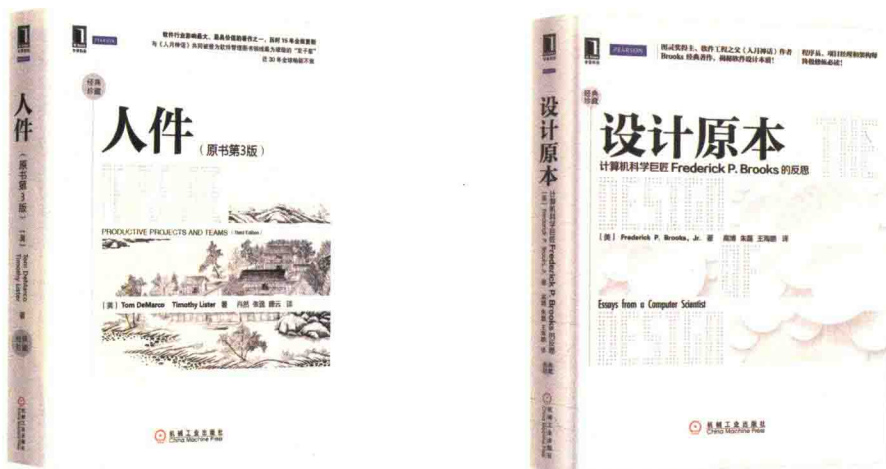


社群运营

【双色精装】系统的、接地气的社群实操读本，酣客老王鼎力推荐，深度解读酣客公社成功秘诀，深刻揭示社群产品、社群模式和社群运营的实操方法论。

本书首先对社群的概念、规则和生态等做了饶有趣味的介绍，然后以国内公认的、最为成功的社群之一——酣客公社为样本，从社群产品、社群价值和社群模式等多个角度入手，对它的运营手段、运营模式、运营规律和运营经验等进行了全方位剖析，为如何经营好社群总结出了一套系统性的、具有实操价值的方法。酣客公社运营社群的一些思维和方法，早已经被广泛分析、讨论和流传，是该领域最典型的成功案例。

推荐阅读



人件（原书第3版）

作者：（美）Tom DeMarco 等 ISBN: 978-7-111-47436-4 定价：69.00元

公认对软件行业影响最大、最具价值的著作之一，历时15年全面更新
与《人月神话》共同被誉为软件图书领域最为璀璨的“双子星”，近30年全球畅销不衰

在软件管理领域，很少有著作能够与本书媲美。全书从管理人力资源、创建健康的办公环境、雇用并留用正确的人、高效团队形成、改造企业文化和快乐工作等多个角度阐释了如何思考和管理软件开发的重大问题——人（而不是技术），以得到高效的项目和团队。

设计原本——计算机科学巨匠Frederick P. Brooks的反思（经典珍藏）

作者：（美）Frederick P. Brooks, Jr. ISBN: 978-7-111-41626-5 定价：79.00元

图灵奖得主、《人月神话》作者Brooks封笔之作，揭秘软件设计神话！
程序员、项目经理和架构师必读的一本书！

《设计原本》开启了软件工程全新的“后理性时代”，完成了从破到立的圆满循环，具有划时代的重大里程碑意义，是每位从事软件行业的程序员、项目经理和架构师都应该反复研读的经典著作。全书以设计理念为核心，从对设计模型的探讨入手，讨论了有关设计的若干重大问题：设计过程的建立、设计协作的规划、设计范本的固化、设计演化的管控，以及设计师的发现和培养。

这是一本产品经理写的书，所以本书也是作者的产品之一。鉴于此，本书用了大量的原创图片和视觉引导来帮读者提升阅读体验、降低阅读门槛、提升阅读效率。

产品的视角，不同于普通用户的视角，特指具有互联网产品思维的视角，产品制造者的视角。

产品视角的养成是一个漫长的过程，因为产品思维是一种介于人文和技术之间的思维方式。一个产品经理的成长需要从人文到技术全面提升自己的能力，不但要从用户场景中获得启发，还得“站在上帝身边”思考用户的真实需求。

就像本书提出的：小白视角、理想产品经理视角、一年级视角、二年级视角、三年级视角、设计与迭代视角、运营视角、规划和操盘视角等，这些产品视角的提升是有规律可循的，能够帮读者逐步从外行进入内行。作者希望通过提供一套产品经理思维的培养模型，从零开始培养读者的产品思维，直到具备最高阶的产品思维。

产品思维的养成，需要具备基础的产品概念和知识结构，同时也需要严谨的逻辑推理和深刻的人文反思。本书力求在基础概念、逻辑推理和人文反思方面对产品思维进行整合，让从业者和互联网爱好者从浅入深、深入浅出地了解互联网产品思维的培养过程。

外行看热闹，内行看门道。在热闹和门道之间的，就是概念、逻辑和方法。

本书的一切逻辑和基本推理都基于一个基础产品定义：产品作为一个功能与服务集成的黑盒子，具有微笑价值和值商业价值，且前者为第一价值。

互联网产品指网站为满足用户需求而创建的用于运营的功能及服务，它是功能服务的流程化集成



上架指导：计算机/产品经理

ISBN 978-7-111-52582-0



9 787111 525820

定价：69.00元

投稿热线：(010) 88379604
客服热线：(010) 88379426 88361066
购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

华章网站：www.hzbook.com
网上购书：www.china-pub.com
数字阅读：www.hzmedia.com.cn