

PRODUCT HEART SUTRA
60 THINGS EVERY PRODUCT MANAGER SHOULD KNOW
60 件产品经理应该知道的事

产品心经

产品经理
应该知道的60件事
(第2版)

闫荣◎著



经典畅销书再升级，上一版广获好评，来自腾讯、百度、京东等知名企业或组织的多位产品专家联袂推荐！

从产品经理素养、认知、战略与规划、开发、用户体验、运营等多个方面系统总结了打造让用户尖叫并疯传的产品的60个秘诀！



机械工业出版社
China Machine Press

PRODUCT HEART SUTRA

60 THINGS EVERY PRODUCT MANAGER SHOULD KNOW
(SECOND EDITION)

产品心经

产品经理
应该知道的60件事

【第2版】

闫荣◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

产品心经：产品经理应该知道的 60 件事 / 闫荣著. —2 版. —北京：机械工业出版社，2016.3

(产品管理与运营系列丛书)

ISBN 978-7-111-53149-4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 041020 号

产品心经：产品经理应该知道的 60 件事 (第 2 版)

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

责任编辑：孙海亮

责任校对：董纪丽

印 刷：北京诚信伟业印刷有限公司

版 次：2016 年 4 月第 2 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：19.5

书 号：ISBN 978-7-111-53149-4

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

前言

为什么要写升级版

自笔者第二部拙作《产品心经：产品经理应该知道的 50 件事》2014 年 10 月出版发行以来，接触到了很多读者，其中不乏公司的高管、产品经理、交互设计师和产品运营人员，还有很多大三大四的学生以及一些想转行做产品的有志之士。他们当中有的人很迷茫，不知道怎么入手做产品；有的人有一定的产品经验，但是也碰到了职业发展瓶颈；有的人是传统行业出身，想往互联网和移动互联网方向转型，在转型过程中却遭遇阵阵剧痛甚至失败；还有的人因为研读书籍之后，成功拿到心仪公司的产品经理 offer，但是感觉有点不过瘾。他们都迫切希望书的升级版本面世。加上笔者最近 2 年在产品管理、用户体验和产品运营方面有了一些新的积累和沉淀，认识和感悟方面上了一个新的台阶，再加上整个 IT 行业圈的更新变化太快，对产品经理的要求也越来越高，产品知识和技能更新换代也比较快，所以萌生了升级和修订《产品心经》的想法，以弥补第 1 版的不足之处，希望能给广大读者朋友带来新的帮助和启发。

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

的概率也越来越低了。这些都是客观存在的事实，这些事实都符合幂律法则，毕竟成功的产品仅占少数。产品从无到有，从有到优是一项极其复杂的工程，这项工程有着复杂的关键环节，只要其中一个环节比较薄弱，产品失败的可能性就会大大增加。一款成功产品的背后隐藏着非常复杂的社会背景因素，而这些因素一般不为外人所知。那些有着产品成功案例的产品经理，在分析自己经验的时候，对于产品背后成功的关键要素却不愿或不知道从哪说起。这跟产品经理做需求分析的道理是一致的，用户的核心需求不会直接告诉你，需要你去深刻地发现和洞察。

如今产品经理所处的社会环境发生了很大的变化，互联网+、大众创业万众创新、共享经济，每一项变化都要求产品经理对目标用户重新认识。用户变了，购买主体不断趋于年轻化、网络化；需求变了，丰饶经济带来了个性化及体验式的需求；玩法或方式变了，有了互联尤其是移动互联网，价值得以迅速传递、评价变为资产、参与成本极低，粉丝和社群经济正兴；等等。如果说以前都是男人的理性消费占主导地位，那么现在的消费者就像女人一样，变得感性了，如今他们只在乎感受，根本不讲“理”。在消费者看来，个性化体验比简单的商业交易具有更高的价值，他们愿意为此付出额外的产品溢价。产品经理最主要的工作就是研究和洞悉用户喜欢什么，尤其是年青一代诸如85后、90后甚至00后年轻人的喜好。也许70后、80后比较关注功能性的诉求，但是90后对情感诉求的看中远胜于功能诉求，他们更关注自我实现和精神引领，更关注自己的存在感。也就是说情感和精神引领方面的欲望诉求成了90后的刚需。

笔者从事产品工作将近10年，最近2年，不仅负责产品，还负责运营，做产品的视野发生了很大的变化。笔者深刻体会到从0到1不简单，从1到N更不简单。产品经理不仅要懂产品，还要懂运营。笔者深知产品&运营知识和技能获取的不容易，也深知方向比知识重要，方向错了，再怎么努力也是白搭。产品经理必须系统掌握与产品&运营相关的知识和技能，再加上对行业深刻的理解，对用户人性的洞悉，对资源的高效利用，整合天时、地利和人和，产品才有可能成功。产品经理的尊严存在于其所负责研发和运营的产品中；产品经理的调性、气质、品位、哲学观和内涵也蕴藏在其所负责的产品中。产品是产品经理的一面镜子。也可以将产品比喻成一个活生生的人，人如产品，产品如人。当产品经理把产品研发和运营都当成一个有机生命体来对待的时候，他就会豁然开朗了。当他意识到产品具备某种魔力，而这种魔力是用户根本无法抗拒和割舍的时候，他就会发现产品离成功已经不太遥远了，这也是产品运营的最高境界，即疯传之后的

自运营。

本次升级新增了 10 件产品经理应该知道的事，侧重点在于深挖产品需求、探索产品疯传背后的元素以及产品运营的实战性。写升级版的原因在于想跟读者一起更好地提升产品经理的全局把控力、质问力、判断力、思考力及执行力，开拓产品和运营的视野，做出一些能够让用户尖叫和疯狂爱上的产品，引爆流行，一起在产品圈内赢得尊严，成为产品经理闪亮的名片。

读者对象

□ 1~3 岁产品经理为主要读者

□ 3~5 岁产品经理为次要读者

□ 产品管理从业者

□ 用户体验从业者

□ 产品运营从业者

□ 高等院校学生

如何阅读本书

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

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

（2）对每个知识点不仅进行理论知识的讲解，还为每个知识点配了案例；

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

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

勘误和支持

每一本书都或多或少有一定的局限性，大家要增强自己的独立思考能力，批判性吸收。书中提到的方法论是次要的，做产品的思维方式才是最重要的。

由于作者的水平有限，编写时间仓促，书中难免会存在一些错误或者不准确的地方，恳请读者批评指正。你可以将在书中发现的错误，或遇到的任何不解的问题，或者你的宝贵意见，以电子邮件的形式发送至 30797419@qq.com，期待能够得到你的真挚反馈。

致谢

首先要感谢我所有忠实的读者，邀请我做过分享或培训的企业或组织，我的学生和徒弟，我的团队，以及在专业上给予我帮助的各界同仁，是他们的积极反馈使得书中内容更为丰富、更有深度和价值。

其次要感谢机械工业出版社华章公司策划部主任兼副总编辑杨福川、责任编辑孙海亮等本书项目组的全体工作人员，是他们的团结合作和鼎力支持才使本书得以出版。

闫 荣

目 录

前言

第 1 章 产品经理的核心素养 1

第 1 件事 产品经理工作的 8 个核心步骤 2

第 2 件事 培养独立思考能力，对“产品低智商”说不 6

第 3 件事 创立独特的产品哲学 11

第 4 件事 产品经理必须“入戏”，与用户交朋友 13

第 5 件事 做一个有 taste 的产品人 16

第 6 件事 洞悉出题者背后的动机 19

第 2 章 深刻认知产品 23

第 7 件事 产品的 5 个要素 24

第 8 件事 3 步打造产品的独特气质 28

第 9 件事 产品定位要解决的 6 个问题 32

第 10 件事 向优秀产品学习的学问 35

第 3 章 产品战略与规划 39

第 11 件事 产品战略规划十步法 40

第 12 件事 战略规划常用的 9 种工具 45

第 13 件事 用户和市场需求分析的方法 59

第 14 件事 分析竞争对手的方法 65

第 15 件事	远离模糊的战略方向和产品定位	72
第 16 件事	愿景和目标要接地气	76
第 17 件事	成功要素分析	80
第 18 件事	实现目标需要谋略和智慧	84
第 19 件事	财务分析	87
第 20 件事	风险分析	92
第 21 件事	资源支持离不开 RACI 表	96
第 22 件事	产品规划和运营规划	98

第 4 章 精益方法与产品开发 103

第 23 件事	评估产品或项目是否靠谱的 7 个标准	104
第 24 件事	精益创业要知道的 3 个方面	112
第 25 件事	创建精益创业画布的 9 个格	118
第 26 件事	精益创业的 3 个访谈	126

第 5 章 需求分析与管理 135

第 27 件事	产品哲学中必须关注的 9 大人性	137
第 28 件事	挖掘用户真实需求的 6 大撒手铜	142
第 29 件事	评估需求的 8 种方法	148
第 30 件事	定义需求优先级的 4 种方法	154
第 31 件事	管理需求	163
第 32 件事	用户研究之社会流动性分析	168
第 33 件事	常见的 5 个用户心理	172
第 34 件事	常用的 5 个需求工具	175
第 35 件事	需求案例实践	181

第 6 章 用户体验设计 185

第 36 件事	产品的 8 种典型气质	186
---------	-------------------	-----

第 37 件事	极简设计的 3 个方面	193
第 38 件事	心理设计的 6 种方法	196
第 39 件事	破解选择悖论的 4 种方法	201
第 40 件事	生活是实用设计最好的灵感来源	203
第 41 件事	创新设计的 4 种方法	207
第 42 件事	移动 App 设计的 11 大法则	211
第 43 件事	视觉设计的 6 个基本功	222

第 7 章 产品运营 231

第 44 件事	用户运营的 5 个关键环节	232
第 45 件事	内容运营的 5 个关键环节	241
第 46 件事	运营策略优化	245
第 47 件事	幂律法则在产品运营中的应用	248
第 48 件事	5 步评估改版后的效果	252
第 49 件事	评估推广渠道质量的 3 种方法	255
第 50 件事	数字预测的 2 种方法	258
第 51 件事	3 步分析用户价值	264
第 52 件事	2 步分析内容价值	268
第 53 件事	数据监控的 4 种方法	270
第 54 件事	引爆流行的 3 个条件	275
第 55 件事	产品疯传的 7 个基本原则	276
第 56 件事	排行榜通用算法 4 步	281
第 57 件事	用户增长模型和运营成本预估	283
第 58 件事	借势文案创作实例	286
第 59 件事	运营驱动产品调优案例	290
第 60 件事	关于产品运营的 10 个故事	292

参考文献 300

第 1 章

产品经理的核心素养

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

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

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

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

第 1 件事 产品经理工作的 8 个核心步骤

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

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

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

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

第一步：用户需求与市场分析

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

第二步：提出差异化解决方案

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

第三步：传递用户价值的市场渠道分析

刘老板认为搞出一个与众不同的产品，跟别人做得不一样，就掩盖了他当时

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

第四步：盈亏平衡分析

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

第五步：需求管理与产品交互设计

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

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

第六步：基于数据分析的产品迭代与调优

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

第七步：竞争壁垒分析

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

第八步：强有力的团队管理

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

以需要强有力的制度和文化的支撑，这是产品经理工作的第八步。

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



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

第 2 件事 培养独立思考能力，对“产品低智商”说不

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

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

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

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