

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

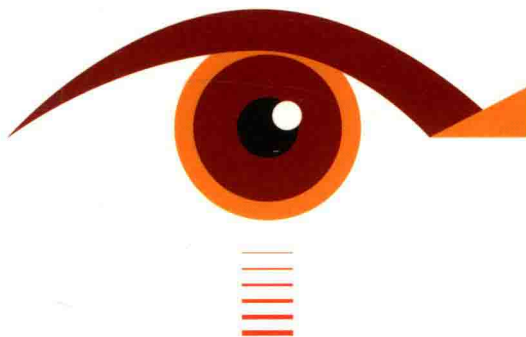
BAT资深产品专家、36kr创始人、小饭桌CEO
等创业领导者首推的产品读物

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一千二净。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！

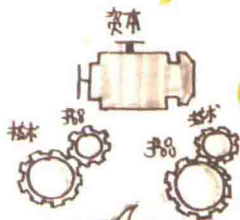
我在本书中提出了定义产品的微笑模型。产品的第一价值是微笑，微笑价值最大化是我们产品设计和运营的核心。技术是用来加强这个微笑的，而不是制造这个微笑的。从这个角度看，乔布斯是第一个产品经理。他似乎一直没有忘记自己要做的东西出发点是什么。

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

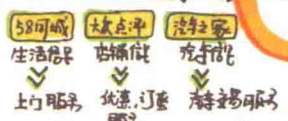


产品驱动技术
如果互联网是一辆汽车
产品和技术是轮子

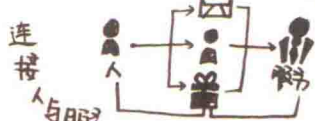
4 从技术驱动
到产品驱动

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



连接人与人, BAT与服务打通



人多

人多

快多



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



老林败
的马化腾



梦破灭
的马云

高中毕业的蔡文胜

58.兴

做小生意
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)



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