



产品之力  
正在爆发的互联网革命

任帅帅 / 著

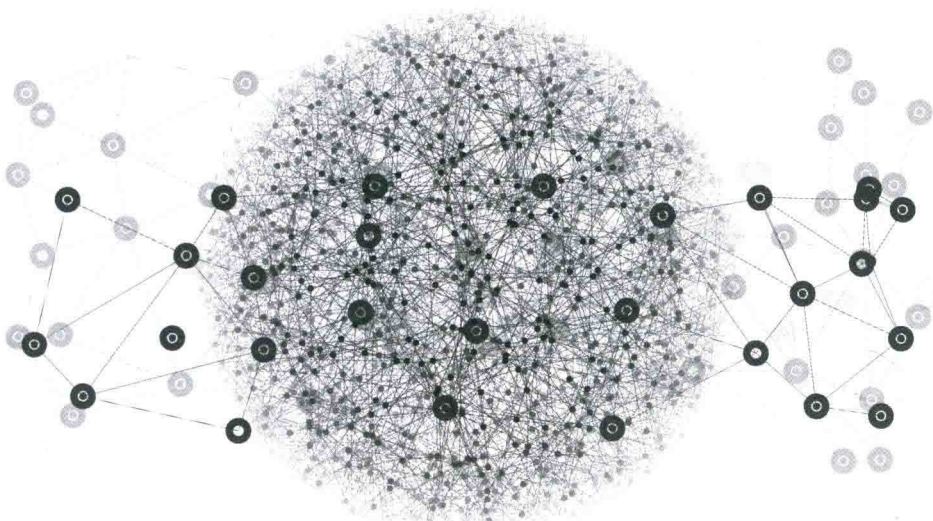
产品经理晋级指南  
互联网创业者随身手册  
传统企业转型的案头图书



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
http://www.phei.com.cn



# 产品之力

正在爆发的互联网革命

任帅帅 / 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

人类历史上每隔一段时间就会出现新的“革命”，每次“革命”都伴随着创造巨大富有的机会。经济的最终目的是不断地追求公平和效率，而互联网能够促成人类社会需求和资源的高效对接。可以预见，互联网会越来越多地渗透到传统领域中，不断地改造传统领域。这种改造可能是传统企业积极吸收互联网的精髓，进行产业升级，也有可能是互联网从业者依靠互联网的浪潮颠覆传统行业。

作者根据自身的工作经验，完整讲述了在互联网领域如何从一个idea或一个现象开始，快速评估、快速找到合理的业务模式，并快速执行以获得成功，供互联网创业者和传统行业从业者借鉴。

本书的目标人群是互联网从业者、传统企业从业者。书中深入浅出地讲解了在互联网领域是如何从0开始验证一个新的业务并最终取得成功的，将高大上的“互联网思维”落地。同时，本书作者借助自身的实践和大量案例，结合经济学、社会学、心理学、人机交互学、设计学等知识总结出的完整方法论，适合在工作中遇到瓶颈的产品从业者和创业者参考。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

产品之力：正在爆发的互联网革命 / 任帅帅著. —北京：电子工业出版社，2016.4  
ISBN 978-7-121-28325-3

I. ①产… II. ①任… III. ①互连网络—影响—研究 IV. ①TP393.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第050961号

责任编辑：陈晓猛

印 刷：北京天宇星印刷厂

装 订：北京天宇星印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

邮编：100036

开 本：880×1230 1/32 印张：7.25 字数：185千字

版 次：2016年4月第1版

印 次：2016年4月第1次印刷

定 价：49.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zits@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

## **感谢语：**

将此书献给所有为幸福而努力的人！

为本书作序和写推荐语的人均是我的同事兼朋友，我并没有依照惯例找行业内的“大牌”。之所以如此，一方面是为了感谢丽丹等人对我人生的影响和工作的帮助，另一方面是为了纪念自己这一段人生经历。

## **免责声明：**

本书中涉及的案例，包括作者亲自参与的项目，仅代表作者的个人见解。如果和这些公司的声明产生冲突，以这些公司的声明为准。

## 专家力荐

---

本书难得之处在于其基于实战而升华的系统思考，从最初的想法到产品设计，作者列出了每个阶段关键的思考点并分析如何做出决策，从“思”到“行”，相信每个互联网从业者都能从中得到启发。

——田超 前易车移动业务中心总经理

读了Shawn发来的书稿，给了我很大惊喜。让我想起早些年俞军先生写的PM12条，那是一位资深PM的实战经验沉淀。本书系统性地介绍了PM做事的方法论，辅以大量实战案例的思考和析、经验的沉淀，言之有物，便于理解。本书适合产品经理进阶阅读，提升业务修养，你可以参考本书，在实战中反复琢磨和运用。

——许冬亮 百度高级总监

如果在创业之初就能看到这样系统化的书籍，一定是一件很幸运的事情！书中关于产品、设计、运营、市场等方面的观点和众多案例，对产品的起步和发展都很有帮助。强烈推荐此书，希望能给各位创业者朋友一些思路上的启发！

——黄志强 纹身大咖创始人

帅帅是一位非常出色的产品经理，在百度地图共事期间，帅帅的认真执着以及缜密的产品思维，给我留下了深刻的印象。一别经年，帅帅不仅在产品业务贡献上有突破，更将自己的产品方法论凝结沉淀、集结成册，写了一本不可多得的好书。本书不仅有宏观大势的分析，而且有大量细致入微深入浅出的举例，值得一读。

——王清翔 人人车副总裁

移动互联网发展到今天这个阶段，技术本身带来的商业结构创新的大部分红利已经基本被各个互联网巨头瓜分，但是商业的进化和创新是永无止境的，永远有新的机会在等待创业者们去收割。

那么如何在竞争中找到制胜之路呢？本书的作者从自己多年互联网从业的经历中，总结出如何评估你的想法，如何以用户为中心，快速确定业务方向，并快速扩张业务的方法论。

不管你是刚刚上路的创业者，还是走向独角兽的明星创业者，还是大公司里的互联网从业者，作者在本书中的见解和事例，相信都会对你们有极大的帮助，希望你们能享受阅读本书过程与作者互动的过程。

——唐彦也 滴滴出行战略部高级总监

我们所处的这个时代最不缺乏的就是创意，每年都有数不清的年轻人带着自己的创意和热情投身到互联网创业浪潮中，无论他们最终成功与否，我们身边的互联网都正在悄然酝酿着巨大的变革。这不是一本万能的互联网丛书，但却是一本能够尽可能还原互联网本质的实用宝典，通过本书你可以了解到：如何将单纯的创意变成



可行的产品，用户需求是如何推衍成产品功能的，怎样探寻可持久的产品商业模式，以及用户价值和商业价值之间的博弈。

相信对互联网感兴趣的读者朋友可以通过本书看到作者对互联网行业全新的论述和思考，并能从中受到很大的启发。

——于斌 58赶集无线产品总监

出租车、餐馆、商场、银行等传统行业的人都在讨论互联网革命。互联网促成了人类社会潜在的未满足需求和已存在资源的高效对接，带来了极大的利益。本书从挖掘未满足的需求入手，完整介绍了需求和资源对接的每个细节，是每一个互联网从业者不可多得的工具手册。

——朱济鸣 爱鲜蜂高级总监

互联网创业往往从一个想法开始，但想法到实现之间还有无数个坑要踩，首当其冲就是解决好产品的问题。本书的重点就是为读者揭示了“把好想法变成好产品”的方法论。书中观点建立在作者自身的工作经验和大量的案例研究之上，是对前人付出巨大代价所换来的经验的再次思考。此外，书中对如何培育市场、如何商业化的问题也做了深入的探讨，非常适合互联网创业者和传统公司从业者一读！

——张伟 脉脉商务和市场总监

这本书特别适合产品经理和创业者们，作者用简单质朴的语言和生动详实的业界案例向大家呈现出互联网产品的本质和商业的价值。

——王强 快红包创始人兼CEO

互联网在商业世界和我们日常生活中，从越发扮演一个不可忽视的角色，到继而成为一股变化与颠覆的浪潮。围绕互联网的产品理念、思维模式、运作手段、成功案例等也仿佛一跃成为“显学”。遗憾的是，在这个过程中，一些互联网“知道分子”炮制了大量的伪概念，进行似是而非的“布道”，给对互联网领域知识极度饥渴的受众带来了很多误导。帅帅基于自身多年的实际工作经验，将互联网产品领域的“道”和“术”给出了非常平实诚恳的拆解描述。无论是对互联网+浪潮下，需要尽快对互联网思维方式和方法体系进行全面了解的传统行业的从业人士，还是有了一定互联网行业产品和运营从业经历，需要借助一些系统化结构化的方法梳理体系，在共鸣中将自身的兵法有效“内化”的从业者，本书都是非常贴切适合的读物。

——朱萌 新赛点投资合伙人

这是一本讲如何“做产品”的书。不是产品经理速成指南，也不是只讲方法论。作者是以方法论为线索，一步步地引导你成为合格的产品经理和合格的创业者。

如果你认真地读下去，你会发现大多数产品经理潜心研究和推崇的“产品体验”，被放到了最后一章。这并非是对设计的轻视，而是对整体需求和商业模式深思熟虑之后才开始动手产品设计，这是对设计的尊重。

——白志勇 快巴汽车票联合创始人

理解大战略，捕捉用户需求，不断迭代升级功能，不断分析数据自我完善。作者一直工作在互联网产品设计实施的第一线，是和全新



问题贴身肉搏的PM，是与技术RD、产品运营人一起配合前进的一员。

忙碌不等于庸碌，经验不应该是教条。这本书试图抽出身来，保持一定距离重新审视我们的“互联网工作日常”哪些是坑，哪些是不该走的弯路。

本书其实很适合正在互联网产品设计生产第一线，但因为角色固定，苦恼自己如何打通关节，再进一步的朋友。同样，也适合经验尚浅，却有一堆产品设计、运营事务缠身，投入“互联网+”浪潮中，辛苦搏击的创业人。

——胡漾 暴风科技投资总监

本书从如何入手一个idea，到如何定义清楚一个业务循环，再到如何打造产品来完成业务，为我们深刻地描述了该怎样运用产品的神奇魅力来打造商业世界。无论你是在创业，还是在为企业转型，甚至是在迈向一个伟大产品经理的道路上，此书都非常值得好好研读，深刻反思，并付诸实践。

——金鑫 美团产品总监（前贷小秘联合创始人）

钻石必经上好切工才能达到八心八箭的完美状态，有勇气走上产品经理之路的人天赋都不差，但系统化自己的思路却是非常难以跨过的门槛。本书可以快速打磨产品思路，告诉你方法而不是灌鸡汤，从这一点来说，帅帅当得起“良师”二字。

——白岸伟 前百度地图运营负责人

在产品思维不断向传统行业渗透，充斥产品改变世界论调的时

代，其实“产品”只是遵循了从用户出发的朴素判断，并形成了自身的一套方法论。本书正是系统地介绍了这种做事方法背后的逻辑和路径。将回归用户价值、依靠科学的方法应用到各行各业之中，我想这正是Shawn著此书的目的所在。书中谈到的经验、案例都于我本人心有戚戚，我个人强烈推荐给那些正在做产品、希望做产品、以及想了解产品是什么的读者们。

——程明 前百度外卖产品负责人（产品专家）

你是否发现我们正处于一个有趣的时代？因为互联网的力量，我们的生活显得缤纷和忙乱。每年我都在互联网上认领几个新宠产品，乐此不疲地了解它们，豪爽地贡献出我的时间和金钱，每年也蓦然发现一些旧爱的衰败甚至消亡。在这个有趣的时代，作为看客的我兴致勃勃，像是进入了一个永远逛不完的游乐场；作为从业者的我们心怀敬畏并一直尝试寻找此间的真理。

这本书上有很多鲜活有趣的案例，让人回想起各种新欢旧爱；也有着丰富的视角，从各种角度阐述了从业者的观察。如果你对这个时代有兴趣，不妨看看这本书吧。

——聂昆 微软高级产品经理

本书用理论加实践的方式，对优秀产品经理应该具备的思维方式和能力进行了很好的表述。详细阐述了从早期的产品定位决策到后期商业模式的寻找，深度分析如何可以更准确地找到并抓住用户需求，也是本书中亮点之一。

——王海宁 百度移动服务事业群组高级经理

相信大部分初、中级产品经理在产品上或许会有很多的疑问，比如说：我的一个想法是否是一个优秀产品的雏形？怎么样去把控一个大产品的大方向？用户的某一个需求是不是应该变成产品的一部分？我到底应该如何去打造一个产品完美的用户体验？

又或许有很多产品经理陷入这样的困境，比如说：产品规划的需求发现没达到预想的效果，该如何处理和如何避免？产品做到一定程度后，发现不知道该如何继续进行下去了，怎么办？等等在产品经理的路上遇到的问题。

本书作者通过深入浅出的讲解，将自己多年的经验分享给大家，相信大家读完此书之后对上面的问题一定会有自己的答案。

——刘旭波 钱袋宝跨境支付产品负责人

产品经理形成自己的方法论，就像人建立自己的世界观一样重要，这本书通过很多详实和精彩的案例讲解了一种方法论。虽然方法论是千人千面的，但相信大家都能借助本书，形成自己的思考，在以后的实践中建立自己的方法论。

——杨林 美团产品专家（前腾讯、百度产品专家）

作者在一线互联网公司实战中积累的丰富经验，保证了本书内容的质量。本书无论是宏观方法论还是落地的产品细节，都鞭辟入里。

——王小飞 蓝鲸传媒CTO&产品总负责人

# 推荐序

---

## 产品和生意

戴丽丹——今日资本副总裁  
(前百度LBS事业部产品负责人)

2012年年中，我负责的百度地图正在移动市场上势如破竹，可我就在这时候萌生了申请MBA的想法。9个月后，我拿到了哈佛商学院的Offer。

很多人问我，产品经理干的好好的，读什么MBA？

因为我已经看到了自己的瓶颈。

早些年，我刚入行的时候，互联网还是挺单纯的“线上世界”。

不管是门户，还是搜索引擎、社交，都是网络虚拟世界自己的事情。这些产品，往往产品是产品，生意是生意。先抓用户，再考虑变现模式。大多数也就是卖卖广告而已。与线下商业社会的交互，其实有限。

这个时代的建设者，是一拨最先接受、熟悉、拥抱这个虚拟世界的人。

这个时代的产品经理，追求的是功能设计、交互体验、核心算法。

只是，这个时代的机会，似乎已经过去了。

移动互联网带来了另一波浪潮——很多人叫它“O2O”。

这个名字背后的含义，大概就是大家觉得纯线上已经没什么可玩的了，一只脚必须站到线下的生意里去。

我们走进了一个互联网改变传统行业的时代。

其实，世界的本质未曾改变。产品的背后是生意，不是一直如此吗？

例如百度，在市场上赢得领先地位，产品体验和技术优势固然是重要的，但达到一定规模以后，用户、广告商、联盟网站的多边网络效应，何尝不是百度最强的护城河呢？更多的用户带来了更多的广告商；更多的广告商带来了更多的CPM（可理解为单个PV的收益）；有了更高的CPM则可以付更高的价钱去跟联盟网站买流量。再来一个挑战者，要想打破这样的正向循环，是极大的挑战。

有了这样的护城河，你可以去冒险，去犯错，去做一些更大胆的事情。

有了这样的护城河，也意味着不会陷入同质化竞争的价格战，能够保持较好的利润率，于是你可以有更多的钱去改进产品体验，还有，去冒险，去犯错，去做一些更大胆的事情。

为何能如此任性，去搞这么多看起来不着边际（高风险）的黑科技？除了创始人精神可嘉，也因为搜索引擎的商业模式好，利润率高啊。有钱才能这么任性。

索斯也说，我希望亚马逊能产生足够高的回报率，这样我才能持续投资技术，并领先竞争对手。

产品的背后是生意。

打造、管理一个产品的终极状态，其实就是打造、管理一个生意。

如果本质未变，那么这个时代有什么不同呢？

在这个互联改变传统行业的时代，用户价值的载体远远超出了网站、App本身，产品体验已经不只是功能设计、交互体验和核心算法。

例如外卖服务，用户价值和体验主要体现在提供了哪些餐馆，哪些菜品，多长时间送达，运费多少，送到的时候菜是不是凉了，有没有洒出来……这涉及餐馆商户的开拓，地面运力的管理，效率和模式的打磨。

产品经理，如果希望在这个时代仍然能够做用户体验的代言人和掌舵者，就需要对生意有更深刻的理解，甚至具备合理建设、利用、调配各种资源的能力。

等等，等等，你这说的还是产品经理吗？难道这不是CEO？

是啊，我们这个行业一直有这样的说法，CEO是最大的产品经理，或者，产品经理是Mini CEO。

于是，2012年的时候，作为一个在“线上世界”成长起来的产品经理，我在移动互联网的大潮中看到了下一个时代，也看到了自己的不足。

所以我决定去系统地学做生意的那些事——市场定位、潜在规模、盈利模式、成本结构、现金流、竞争与壁垒。

同一个时刻，传统行业的先行者们也在走进互联网世界，走进功能设计、交互体验、核心算法……

这样两股力量的交汇，正是下一个时代的创造者，是这十年、二十年最值得期待的浪潮。

看到帅帅的这本书，让我看到了大家的殊途同归。

路漫漫其修远兮，我们一起上下求索，亦不算孤独。



# 前言

---

## 互联网和传统行业的新机会

无论你是否是一名互联网从业者，还是一名传统行业的从业者，甚至是一名学生，相信最近一年里O2O这个词会时常跃入你的视野。

O2O是Online To Offline（线上到线下）的简称，主要指的是将线下的商业机会与线上（互联网）相结合。O2O的本质是利用互联网改造产业链、节约成本、提升效率。例如，各种打车软件就改造了出行领域，它通过“线上叫车+司机抢单”的模式改造了过去要在路边招手打车的习惯，提升了乘车的便利性，也降低了司机拒载率。而一系列的上门服务，也减轻了人们要去门店排队的痛苦，使消费行为更加有效率，节省了消费者的大量时间。

因为近两年资本市场的火热，让很多仅仅是打着O2O旗号的普通创业公司都拿到了大量投资，一旦资本市场降温、回归理智后，99%的此类公司都会倒闭。然后资本和媒体就会鼓吹资本寒冬和O2O泡沫。实际上根本没有泡沫，而是这些公司对O2O的理解

太简单——甚至有些公司只是为了便于融资而生硬拼凑上的O2O概念——就像1999年的中国互联网一样，在底谷中，必将有真正优质的公司在所谓的泡沫中崛起。

这一轮O2O公司的倒闭，主要是因为他们不了解实体行业，对实体行业肤浅的理解，让他们认为自己可以躺着赚钱，而让传统行业去干苦活、累活和脏活——线下任意一个行业都发展了几十年、甚至几千年，我们对这些行业至少要怀有基本的敬畏之心吧？我们不能对所有的行业都简单粗暴地套用“互联网作为渠道，一边连接线下，一边连接线上”这个看着很美好的业务逻辑。

实际上，真正的O2O应该通过互联网技术深入地参与到产业链中，找到自己的位置，通过改造产业链来提升效率、方便消费者。并不像很多人理解的那样，仅仅是让互联网做管道，通过互联网简单地连接线上和线下。

对于互联网行业来说，随着轻互联网的发展和成熟，互联网企业大跨步涉足传统领域，带动传统行业的互联网化是必然的结果。O2O的机会，既是互联网行业的机会，也是传统行业的机会。最终是互联网行业颠覆传统行业，还是传统行业借助互联网技术升级自己以维持霸主地位，让我们拭目以待。

从经济学的角度来看，经济发展的最终目的是解决“公平”和“效率”的问题，而互联网能够帮助实体经济更进一步走向“公平”和“效率”，我们相信，不久的将来，互联网就会变成传统行业的水和电，为经济发展做出更大的贡献！

## 创业者的素质

作为一个创业者，最核心的能力是找到满足得不好的需求，并能从中发现机会，探索出合理的业务模式。

我们以唯品会的案例来看一下应该怎么发现机会并制定合理的业务模式：唯品会是电商平台，平台的两方分别是商家和消费者。电商，归根结底也还是商业行为，几千年来消费者的诉求一直没有变过，就是要买到物美价廉的商品（通俗地说，就是同样质量的商品，要买更便宜的；同样价格的商品，要买质量最好的）。从几千年前最简单的商业行为（物物交换）开始，成功的经商者都是以消费者的这个诉求为中心，借助新技术的发展，通过新的资源整合方式等措施，不断更好地去满足消费者的这个诉求。

唯品会的商业模式的核心是“尾货”，我们看看唯品会是怎么利用新的技术取代传统尾货的销售体系，拿到更低价的货，满足消费者对“物美价廉”的诉求的。

唯品会早期的切入点是品牌服装尾货特卖。一般来说品牌商为了维护自己的品牌价值，基本上不会正面做大力度的降价促销。但是服装业有一个特点是过季商品不好卖、断码商品不好卖。对企业来说，如果积压了大量过季、断码商品，则会造成企业资金回流的压力和仓库租用成本的升高——观察实体行业，我们发现这个问题已经有人在解决了——以北京为例，在北京的大柳树地区就有一个商厦专门卖各大品牌的断码、过季商品，价格可以低至1~2折。