

“创新创造突破性产品实战体系三部曲”之一
产品全局统御之道：设计/实施、商业/技术、科学/艺术、高尚/野蛮
产品人实战案头必备书

**PRODUCT
METHODOLOGY**

就这么做产品

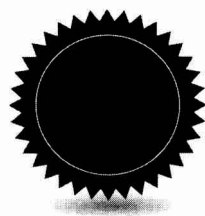
体系、方法暨产品兵法

周宏桥/著

第2版



机械工业出版社
China Machine Press



PRODUCT METHODOLOGY

就这么做产品

体系、方法暨产品兵法

周宏桥/著



机械工业出版社
China Machine Press

本书包括两大部分：上部是创新创造突破性产品实战体系，包括哲学层的道、原则层的法、方法论层的术、工具层的器与案例层的例五个层级的概述。下部是具体的关于如何做产品的方法论体系的展开，包括“天篇产品设计”的行业端流程、市场端流程以及统筹规划设计创新等三大流程，“地篇产品实施”的目标流程、组织流程和实施运营等三大流程，以及“人篇产品营销”的面向机构客户的国情式流程、面向大众客户的专业式流程和第三方营销等三大流程。

本书定位为全行业企业管理、工程技术与市场营销人员日常产品实践的方法论工具书，亦可作为高校师生系统学习做产品方法的参考指南。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

就这么做产品 / 周宏桥著. —2 版. —北京：机械工业出版社，2011.8
ISBN 978-7-111-35682-0

I. 就… II. 周… III. 信息技术—高技术产业—市场营销学 IV. F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 170982 号

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：胡智辉 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2011 年 9 月第 2 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 16.25 印张（含彩插 0.25 印张）

标准书号：ISBN 978-7-111-35682-0

定价：38.00 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) 68995261；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



第2版推荐序

问：如何做产品？如何做创新？

答：跨过“宏”伟的大“桥”

如何做产品？如何做创新？

每每被人问起这样的问题，特别是当今互联网、移动互联网新时代的年轻的创业者、寻梦者。我要么诚惶诚恐，避而不谈；要么就礼貌地谈几点泛泛的原则，比如说：“要分析市场和竞争”、“专注于需求与用户体验”，听者会觉得过于泛泛；要么具体谈几点切身体会：“产品负责人自己就要当用户”、“创新约等于失败”，听者又会觉得不够完整。

为什么这个问题这么难展开呢？究其原因，做产品、做创新涉及面太广、话题太大，包含了从设计（定方向）到实施（抓执行）的全过程，并且因外部环境无限大而没有边界，无数的意外和细节又使之过于混沌。

例如产品设计，“边界”在哪里？从静态分析用户和市场需求，到分析自身的能力和竞争对手的应对，再到上下游的配合度，以及对产业环境的未来变化的判断，甚至再到人口结构的变化和购买力的发展，所有因素都会多多少少影响方向。

又如产品实施，如何平衡效率和质量，如何放权又保障目标的一致性，一个大团队的配合与协调，并应对方方面面

的不确定性、突发的意外，整个系统都是复杂而充满混乱的，需要动态对实施细节做调整。

“一桥飞架南北，天堑变通途。”

宏桥基于自己在中美两国18年一线做产品、做创新的“垂直”经验，特别是长期作为首席产品官统御全局的实战经验，以及这两年在各顶级产品企业培训咨询并与各公司一线产品负责人的“水平”接触交流，提炼并原创了“创新创造突破性产品实战体系”并写成系列作品，极具智慧地借用中国传统文化解决了做产品、做创新的这种科学与艺术相结合的复杂性问题，系统化、结构化地给出了做产品、做创新的一揽子整体实战解决方案，完成了“产品一把手、全局总操盘”的作品定位。

整个体系自顶向下以道、法、术、器、例五层级展开，简洁大方，一气呵成。道是哲学层，一阴一阳之谓道，说明产品之生（阳）是为客户创造价值，产品熵增衰亡（阴）是必然的归宿。法是原则层，一命二正三出奇，四用地利五任势，囊括了产品成功的五大原则。方法论层包括“产品兵法”的“守正”与“创新地图”的“出奇”两个子体系，是作品的主要部分，分别在《就这么做产品》与《就这么做创新》中展开。例如产品设计的“2—4—1”流程，即基于行业与市场二元世界四大导向（满足哪些用户的需求——市场导向，满足用户的哪些需求——客户导向，如何满足用户的需求——自身资源能力DNA导向，如何比竞争对手更好地满足用户的需求——竞争导向），另加一个维基导向。工具层是实践过程中使用的工具、模板、流程等。案例层是以IT为主线，包括全行业、中国式实践以及中国历史在内的支撑案例，以及宏桥采访顶级企业成败产品的深入剖析，后者将单独成书。

同时，为了深入浅出，书中还创造了很多生动的比喻。例如，“骑马的步兵”——借用西汉从周亚夫时代的步兵建制到卫青时代的骑兵建制，李广、程不识时代虽学会了骑马，但思维模式、行为模式仍是步兵的现实，意指产品人身处两个巨变时空（如PC时代与互联网时代、桌面互联网时代与移动互联网时代）的茫然。“高尚的野蛮人”——意指产品人在设计阶段为客户创造价值的理想主义与实施阶段面对复杂人心人性采用霹雳手段的现实主义的结合，

等等。

我和宏桥相识是在2008年的北京奥运会前夕，他与他的合伙人带着自己设计创作的TVie网络视频实时直播系统来找我，我当时是搜狐的CTO，立刻被产品的卓越性能所折服，最终在2008年8月7日晚，也就是北京奥运会开幕式的前一天，为确保奥运万无一失，我们把他们的系统与作为奥运主赞助商的搜狐系统同步运行，圆满地完成了“国之重任”。

后来我从我的老师那里知道，宏桥还是我们清华大学计算机系、软件学院历年“名师带我赴前沿”系列讲座中来自产业界的三位主讲嘉宾之一。再后来就是在杭州举行的中国计算机大会，宏桥和我都是大会的演讲嘉宾，我们晚上在大堂里“龙井煮茶论英雄”。再后来就是宏桥回美国封闭写本书第2版之前到我办公室聊天，于是就有了我答应朋友的这篇序言。

所以，如何做产品？如何做创新？

现在我可以答曰：山重水复疑无路，柳暗花明跨宏桥。

另补。我期待，我们古老而又年轻的中华民族，其伟大的复兴之路，不仅仅体现在GDP的世界第二抑或未来三十年后的世界第一；我更期待，像《就这么做产品》、《就这么做创新》这些开宗立派、对中国传统智慧发扬光大的作品，这些赋予中国传统智慧在新时代以新实践、新内涵、新意义的作品能走向世界，成为中国大国复兴之路的一部分，成为全球主流智慧、主流文明的一部分。

王小川

搜狐公司CTO兼搜狗科技CEO

2011年7月23日



第2版前言

开宗立派，使命立言

——体系完备第一、内容合恰第二、行文简约第三

两年前的2009年6月，《就这么做产品》问世，没想到这本不经意写出的专业书还引起了不小的反响：

全国第一位读者是国家“十一五”规划信息部分起草小组组长单志广博士，他在邮件中说：“源自多年产品设计开发实践的领悟和升华使该大作具有独特的大侠之气和才子风范！这是一本故事书、哲理书、智慧书！总之一句话，我读了该书的体会是‘真长智慧啊！’”

在一年多内4次重印；在专业市场的互动网经管类畅销书榜2009年度排名第12，2010年度排名第10；在大众市场的当当网经管类畅销榜几乎每周上榜，使得我每周在全国各地至少做一次演讲或培训；收到上千位的读者或学员电邮；无论多忙多累，作为最高优先级的读者或学员约见，两年下来或品茗、或品咖啡、或品饭，也过200人。

我最深深感激的，就是这些全国各地的读者或学员，正是他们真诚无私的反馈建议，正是与他们深入细致的交互求证，才有了本书第2版以及第2版的进步。

例如，计算机世界资讯总裁曲晓东、PPTV创始人姚欣、《福布斯》总编周健工等，他们从儒家“立德、立功、立言”

三不朽的角度，强调产品体系“立言”的原创性。

特别是非体制出身的业界大腕姜志辉先生在我博客中留言：“我读了《就这么做产品》，感觉不错，有见地。不过，如果能把书中的文字删掉一半，再重新整理，可能会更好一些。正所谓大道至简，很多案例以及词用得有些牵强；希望能简化一些，另外去掉和孙子兵法的生拉硬套，是一本好书。”更巧的是，我们同在一次全国大会上演讲后认识，会后与他进行了几次长谈，其中一次他抱病赶到酒店与我探讨第2版的修正，其情其景，历历在目。

更有来自上海的读者、某企业产品总监黄拔峰先生，几封长篇邮件，分析作品优劣，提出对第2版的殷殷期望，令我有知己之感。略作删节，邮件附上：

宏桥先生：

去年拜读先生大作《就这么做产品》，受益颇丰，一并连参考书目也买来快读一番。今天又拜读了《就这么做创新》，一时心情激荡，写信向您致敬并讨教。

我从事产品开发十年，自认为已达到了高手境界。去年更有幸读到您的大作，仿佛间觉得你就是我的知己朋友。你我虽不相识，确极相似。固然我的业绩与您相差甚远，但就性格兴趣而言，极像。我们这种人，最大的乐趣来自于思想的进步，每天如果见识上有所增益，那真是乐不过此。对于读书，风格是独观大略，而后建立自己的思维模型去印证，如能匹配，真是心花怒放。我们这种风格的读书人，喜欢自己纵横捭阖的才气能有同道共赏。从您的书中可看出很多您有意无意流露的这种个性。

好吧，言归正传，我想作为一个您的同道和读者，对您的作品提些意见和建议。

首先，您的题目太大，您想写一本做产品的绝世武功秘籍，但您的作品只是绝世武功的目录。《鹿鼎记》陈近南说，我是读了三年，练了三十年才学得绝学。所以即便以您的资历，恐怕也还是未达化境。正所谓知易行难，您的书里，凡是您有实践经验的，不用多着墨，见

识也是力透纸背。而未经实践的，尽管引经据典，感觉却是有些牵强，像是 MBA 做文章。真理其实两三言，多语反而远道。可是您要让我等凡夫俗子都能明白，也只能如此了。

其次，您学问太渊博，但不宜一股脑儿往书里灌，还是得有所为有所不为，否则感觉有些驳杂。有些章节像是未经修改的博客直接就拿来了。总体上文笔过于随性，笔锋过处，有时过于放肆。我理解，像我们这种跳跃性思维的人，喜欢天马行空，但出书不宜如此，还是应该守个“收”字诀。

再次，像这种原创程度极高的书写起来太费劲，最好有个团队写。以团队形式，作品应该会更严谨，因为少了个人的行文色彩。其实我觉得您最适合的就是做咨询，以您的抽象能力与表达能力，不做咨询真是“暴殄天才”。

其实理论都是很有限的，不管是军事、经济、管理、科技，最重要的是实践。强悍执行力的团队和正确的商业模式才是永远的武器。商学院的教授未必能做 CEO，孙子也未必就真能打仗。行动才是老子，所有成功的产品都是干出来的，而不是因为什么秘籍。但是商学院教授的书还是要读的，孙子兵法也是要看的，您的产品体系也是要学习的。

最后说一句，我确实很佩服您，这本书上天入地，才气纵横三千里，智慧如珍珠散落各处，反复品读，会有与您的思路反复交锋的阅读体验，激赏并反思着。我可以感觉到您掏空思想，将毕生功力输到文字下的艰难。还是上文说的，这个题目太大，写书只能隔靴搔痒。还是建议您去做咨询，真正将您的智慧广播给业界。

无量天尊，功德无量。期待下一版可以写得更严谨、更精彩。

第 2 版是重写，而不仅仅是对第 1 版的升级

如果说第 1 版是自己 18 年做产品的“垂直”经验的提纯，则第 2 版是在其

基础上增加了这两年我在全国各地顶级产品企业做培训咨询中与学员互动求证的问卷、访谈、反馈以及全国读者意见建议的“水平”经验的抽象。

具体而言，就是产品体系的结构框架被抽象出来，并以道（公理层或哲学层）、法（定理层或原则层）、术（方法论层）、器（工具层）、例（案例层）自顶向下排列，删去了被读者诟病最多的与孙子兵法的生拉硬套，并在“术”这一层级将“守正”的《就这么做产品》与“出奇”的《就这么做创新》两书统合。

被读者诟病第二多的是中文的流畅度。在写第1版时，我经常是用英文思考，在心里翻译为中文。这两年痛下决心，“弃英从中”，我想我的努力会在第2版中体现。

其实，成功的产品是科学与艺术的结合。我试图将科学的部分系统化、结构化，但兵法之用，存乎一心，科学或逻辑能让你少出错，而艺术或机遇才是成就大功的主因。

使命：开宗立派的第二级产品人生

写作品仿佛写软件。按照软件行规，神秘的第3版方能脱胎换骨，成为伟大作品，如微软的 Windows 3.1、Oracle 的 3.0、Novell 的 3.11 等。

如何做到？北大前校长胡适先生曾说“大胆假设，小心求证”。在本版产品体系的结构框架完成后，我将在随后的数年到全国各地的顶级企业，从产品成败两个方面交互求证。

如果将产品人、艺术家分级，则好的产品人、艺术家创作一个好产品、好作品；更好的产品人、艺术家创立一种流派；最好的产品人、艺术家开创一个全新的领域。我的使命是达到创新创造、开宗立派的第二级产品人生，力争在第3版时写成传世作品。

致谢

感谢老同事陈榕辉先生牺牲了大量的夜晚与周末，为本版细致校对了全文

并提出了建设性的意见和建议。感谢老朋友范文发先生审核了体系总诗并给出修正建议。

最后我要由衷地感谢我的家人：父母的鼓励支持让我始终心无旁骛；夫人林敏对我的宽容让我十几年如一日专注于我喜欢做的或自认为有意义的事；还有我那聪明、美丽、可爱的女儿周文迪，她才是我最伟大的“创新产品”。

写作是遗憾的艺术，限于作者水平，错误在所难免，望读者不吝反馈赐教：邮件：hongqiao@gmail.com，博客：blog.sina.com.cn/SIPWay，或我的新维创新私塾网站 www.SIPWay.cn。

周宏桥

2011年6月23日



第1版推荐序

中国原创的产品体系

我在微软中国任总裁期间，宏桥是总部 MSN 产品组的开发主管，第一次注意到宏桥是在我任内启动的“微软架构师 2000”项目，宏桥作为总部的专家来华在各软件园区培养本土的高级软件人才，其培训的客户满意度是最好的两人之一，绩效是 36% 的 VSAT（非常满意），52% 的 SAT（满意），12% 的 Neutral（中性），0% 的 DSAT（不满意），其收集到的客户反馈也为本书提供了很多本土素材。

2003 年年中宏桥回国前夕，我们在 Redmond 吃饭，宏桥在席间和我讲如何做产品的体系时，已经有了一些初始的框架，但是基本上还是美国式的做法，我提醒他，中国的国情非常复杂，在美国带产品团队与在中国是两个不同的概念，回国后一定要找到适合中国的做法。

回国后这几年，我们也通过几次电话，彼此都很忙，也没再见面，直到 2009 年的再次见面，就见到这本大作了，让我既喜且惊。喜的是，看到昔日老同事已成为首席产品官、首席运营官，统领百人以上、千万元投入量级的团队；惊的是，高度抽象出来的这套产品体系的系统性、本土性及创新性。

客观地说，本书填补了 IT 领域的几个空白。首先，软

件、互联网等 IT 领域充满舶来品技术，许多技术术语和工程术语都是美国的，从业人员言必称 Java、.Net、CMM、MSF 等。这次，中国人有了自己的产品系统——兵法。整个产品体系抽象简洁而完备，用十大流程概括了做产品的方方面面，而且与中国文化的三境界及《孙子兵法》水乳交融，不得不叹大道相通、大道至简。

其次，是本土性。宏桥回国六年，在渡过了初始的逆向文化反差（reverse culture shock）之后，始终扎根本土一线基层市场，除了北京、上海，还亲赴中小城市、城镇、县城、农村等各级市场，同时始终在做产品的第一线，至今仍在设计产品，这使得本书的立论、案例和实践卓尔不凡、言之有信。

最后，是创新性。整个产品系统是一种集成式、整合式创新的典范。其实不仅适用于软件和互联网领域，对于全行业亦可资借鉴。

中国人终于有了自己的原创产品体系。

是为序。

新闻集团全球副总裁、大中华区首席执行官

Autodesk 大中华区前总裁

微软中国前总裁

高群耀 博士

2009 年 5 月 12 日于上海

第 1 版推荐序二

读书、实践、思考、创新

如宏桥所说，最好的产品是使用最简单而又有蒙太奇般用户体验的产品。本书就是这么一款“产品”。

和宏桥认识是在 2002 年我高访赴美的西雅图站，因我的一个博士是其本科同学。当时宏桥在微软 MSN 组任产品开发主管，记得一个周六，宏桥在其家的后院花园为我专门举行了一个北大在微软四五十人的校友聚会，这样我与各产品组都能得以交流，不虚此行。

再次见面就到了 2008 年国庆长假，宏桥来陕西重走长征路，我提议让他 12 月中旬在交大承办的全国高校电子商务联合实验室年会暨创新、创意与创业论坛做一个主题演讲。当时其演讲的题目是“如何做出一个好的或伟大的 IT 产品”，在会场引起巨大的轰动。

接下来，我鼓励宏桥把演讲扩展成一本书。宏桥从 12 月下旬开始闭门写作，连写 5 个月到 2009 年 5 月中旬完成，三修其稿，按照产品简单为好的理念，将第一稿的数十万字裁减到目前的 18 万字……这是本书的成因。

本书读完，最大的感觉，就是见书如见人。

首先是作者读书多，这也是我知道的每个见过宏桥的人的第一印象。宏桥曾跟我说，读书是其最爱，其读书的目的

就是读书。如孔子所说，“知之者不如好知者，好知者不如乐知者。”本书确也反映了其读书的杂而不乱，除了其主修的IT和经管，书中有大量的文史哲等人文引用和感悟。他跟我说过，在微软的最大收获是读完了微软被许可从世界最大的总结图书馆得到的几千本图书，每本书五页总结。

宏桥曾跟我说过其四步读书方法，我觉得对读者亦可资借鉴：第一步是庖丁解牛，理清大脉，如产品兵法的大脉络、大框架；第二步是先习经典，再补遗缺，前者精耕细作，后者一目十行或只读总结；第三步是归纳总结，自建认知体系；第四步是知行合一，触类旁通。

其次是作者实践多。宏桥在美国有过管理咨询公司产品经理和产品顾问的经历，所以在数量上能接触到众多企业的各类产品，同时又在微软总部有过世界级产品开发的历练，回国后又有自己带队伍在基层一线做市场需求调研、产品设计和营销销售的本土经验，特别是最近的几款产品入选北京奥运和上海世博会，这样，其从业经历覆盖了从技术到商业的全过程，包括从初始的行业分析、战略规划、需求市场调研，到中间的创新设计、代码编写、流程运作、团队管理，乃至最后的上线运维和营销销售，最后顺理成章地独立操盘数千万投入级别、统领数百人以上规模的产品团队等。

本书正是上述知行合一的系统化总结，从企业的灵魂——产品出发，在生产者集合的行业（如父亲）和消费者集合的市场（如母亲）环境下，描写了一款产品（如孩子）从孕育（设计）到成长（实施），再到闯荡天涯（营销）的全线运程，特别是在中国本土市场的实战流程。

再次是思考。孔子曰，“学而不思则罔，思而不学则殆。”学习的本质和目标就是把离散的信息通过一次或多次的演绎和归纳使之系统化，从而形成整体概念的过程。其中，演绎是指能否举一反三、触类旁通，把一种学习推演、适用到其他情境；而归纳则是能否把离散无序的信息条分缕析，形成规律，形成整体；而整体概念的最终形成则是从必然王国到自由王国的认知上质的飞跃。

在本书中，你可以看到作者如何捕捉信息、寻找关联、积累认知、实践检验；同时辅以大量阅读，条分缕析，整体穿透；最终完成了系统化抽象，形成了整体性的认知——“兵法”，既有学术界“知”的系统性，又有产业界“行”

的实操性，同时把现代高新科技与中国传统文化天衣无缝地融为一体，不得不赞叹作者文理贯通、工巧能事、中西结合、运用自如的道行大焉！

作为创新，在中国图书中研讨关于做产品的系统化方法方面，堪称集成式新的典范。以 IT 产品为切入点，其实全行业做产品亦殊途同归。经济学大师熊彼特认为，企业家是经济发展的带头人，创新是判断企业家的唯一标准。管理大师德鲁克也认为，企业家的本质就是有目的、有组织的系统创新。宏桥就是极具创新意识、创新能力和创新成果的企业家之一，是当今中国创新、开拓的优秀中青年之一。

宏桥曾跟我说，一生最大的荣光，是看到全世界千千万万的普通消费者在使用其产品。我也希望，每个中国产品人都能熟读产品“兵法”，从中掌握系统化的方法论，少走弯路，少犯错误，为自己、为企业、为社会、为国家创做出更简单而又有巨大蒙太奇般用户体验的创新产品。

掩卷凝思，我为有这样的优秀读物叫好！为有这样的优秀时代骄子叫好！时值“五四运动”90周年，我愿以此序为贺！

国家教育部高校电子商务专业教学指导委员会副主任

中国信息经济学会电子商务专业委员会主任

西安交通大学经济与金融学院

李琪教授

2009年5月4日

于西安交通大学



目 录

第2版推荐序 / 王小川

第2版前言

第1版推荐序一 / 高群耀

第1版推荐序二 / 李琪

上部 创新创造突破性产品实战体系

导言 体系总括 … 3

第1章 道：始于价值立道，终于熵增衰亡 … 6

哲学层。“一阴一阳之谓道”。产品起点是为顾客创造价值，即产品是连接行业与市场二元世界的价值沟通工具。达此目的的路径是“以霹雳手段，显菩萨心肠”，成为“高尚的野蛮人”。熵增衰亡是产品终点与命定归宿。

第2章 法：一命二正三出奇，四用地利五任势 … 17

原则层。产品成功的五大原则。一命是班子机制 DNA，排位第一，运筹守正第二，出奇创新第三，这三条统称人和。知地善用的地利排第四，审时任势的天时排第五。总序为天时无如地利，地利不如人和。

第3章 术：“产品兵法”守正 + “创新地图”出奇 … 30

方法论层。“凡战者，以正合，以奇胜…奇正之变，不可胜穷也。”分为“守正出奇”两大子体系：“守正”的做产品子体