

从今以后的中国，无兵法，不产品。

——中国的比尔·盖茨 求伯君

HZ BOOKS  
华章经管

北大才子、微软开发主管、首席产品官  
中美职涯18年积淀总爆发  
产品商战的“孙子兵法”  
疗治中国产品人三大硬伤

# 就这么 做 产品

周宏桥 著

## IT产品实战工具与全景案例

彩·插·本



机械工业出版社  
China Machine Press

# 就这么 做产品

周宏桥 著

## IT产品实战工具与全景案例

彩·插·本



机械工业出版社  
China Machine Press

本书是系统阐述如何做 IT 产品的实战方法论体系, 覆盖从产品哲学 (道)、产品设计 (天)、产品实施 (地) 到产品营销 (法) 的全线十大流程及产品人心智模式的 5 项修炼 (将), 辅以 IT 大案支撑及全行业要案举一反三; 力图解决中国产品人三大硬伤: 操盘大局的系统能力、触类旁通的关联能力及取长为用的整合能力。

本书定位为 IT 从业人员的日常实操工具书; 也是高校软件学院、电子商务、计算机及信息学院等学生人行 IT 产业界的全景实操工具书; 其他行业从事产品设计、开发、管理与营销的人员亦可借鉴。

**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: IT 产品实战工具与全景案例/周宏桥著. —北京: 机械工业出版社, 2009. 6  
ISBN 978-7-111-27187-1

I. 就… II. ①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 (2009) 第 073786 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

北京京北印刷有限公司印刷

2009 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 19.5 印张 (含 1 印张彩插)

标准书号: ISBN 978-7-111-27187-1

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

## 推荐序一

### 软件、互联网技术领域有了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IT全行业亦可资借鉴。

软件、互联网技术领域终于有了中国人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

## 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4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、需求市调，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、为国家创作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

于西安交大



# 前 言

## 本书缘起

2008年国庆长假陕西行，在西安与教育部全国电子商务学科指导委员会常务副主任、西安交大的李琪教授会了面，李老师让我12月中旬在交大承办的全国高校电子商务年会暨创新、创意与创业论坛做一个主题演讲。

11月到美国出差期间，正好静心思索，把自己职业生涯参与的所有产品的设计、实施与营销做了系统梳理，最终抽象出了一个整体体系，没想到恰与《孙子兵法》的精神完美匹配，让我感到大道相通、殊途同归的惊喜。12月回国在西安交大演讲的题目是“如何做出一个好的或伟大的IT产品”，引起轰动。

接下来，李老师鼓励我成书。从西安回沪后做了市场调研，确未发现同类作品，于是从12月下旬开始闭门，连续写作近5个月，到2009年4月底终稿，其间三修其稿，按照做产品简单为好的理念，将初稿的数十万字裁减到目前的18万字……

## 本书内容

本书内容的组织我尝试用两条线索：主线是产品“兵

法”整体体系的论述，辅以IT行业及举一反三的全行业案例支撑其间；副线是自己读书、思考、做产品的知行成败的经历体验及咨询授课的见人识事，特别是2003年下半年回国之后的人与事。

诚如《孙子兵法》开篇明言，任何战争的胜负取决于五大根本要素。作为企业灵魂的产品成败同样取决于这五大要素：道（产品哲学）、天（产品设计）、地（产品实施）、法（产品营销）和将（产品人修炼），本书就是由这五大部分组成。

第一篇，产品哲学的道篇，适用于做任何产品，即什么样的产品是好产品（第1章）；用户购买的本质是什么，企业如何应对（第2章）；做产品分为哪几个层级（第3章）。

第二篇，天马设计的天篇，将产品设计拆解为生生产者集合的行业与消费者集合的市场通过创新机制孕育生成产品的三大流程。首先是通过行业流程（第4章）洞见产经大势，解决产品设计“we should do”的问题；其次是通过市场流程（第5章）专注客户需求，解决产品设计“we must do”的问题；最后通过有目的、有组织的系统创新流程（第6章）来具体规划产品线及产品功能，解决产品“we can do”的问题。

第三篇，落地执行的地篇，将产品实施拆解为战略执行力的三大组成流程：战略目标、组织管理和开发运维。首先是经营责任化的目标流程（第7章），将产品目标逐层分解作为“经营”责任落实到单一人员；其次是管理精细化的组织流程（第8章），产品组配套的三大组织模块对产品成败影响巨大；最后是运营程序化的开发流程（第9章），在确保工程三要素匹配的前提下，以实践为本，兼容并包四种工业流程体系。

第四篇，营销法略的法篇，将产品营销拆解为面向机构客户采用建网达情的国情式流程（第10章），面向大众客户采用差异定位的本土化后的专业式流程（第11章），以及不收客户的钱还能赚钱的出奇守正的第三方流程（第12章），后者在执行时可以分解为前两者。

最后的第五篇，是关于为将者的产品人修炼，智（第13章）、信（第14章）、仁（第15章）、勇（第16章）、严（第17章）五大素养，成就企业产品

的同时，也成就自我人生的成功。

重回《孙子兵法》，有道是，道篇、法篇、天地篇，篇篇兵法；军战、商战、产品战，战战天机。横批：“无兵法，不产品”。

## 适用对象

立即的适用对象是软件、通信、互联网等 IT 企业的技术、管理和营销人员，本书是其日常工作的实操工具书。

直接的适用对象是高校软件学院、计算机学院、信息学院、电子商务、商学院学生及毕业后进入产品领域的学生，从而在校期间即可完成融入社会的各项准备。

其他适用对象是全行业各类产品研发与商管人员、高校各专业毕业后进入产品领域的学生，做任何产品本质上大道相通，同时书中也举一反三了制造业、汽车、食品、饮料、服装、酒店、旅游、航空、音像、文化等各产业的案例。

## 致谢

首先要感谢李琪老师，是他的提议激励我完成了最后一公里的体系抽象，他甚至亲赴北京约见市场份额最高、以专出精品好书著称的机械工业出版社及其华章分社的社长、总编，让我能始终如一的专注写作。还要感谢每个月听我培训唠叨的全体员工及过往数年全国各地听我讲课的企业员工和高校学生，是他们的容忍和批评反馈使得本书的主要内容得以厚积薄发。

其次要感谢我的好友同事：老大哥仲克和程卓，每每坐下煮酒论英雄，总结成败得失，书中不少内容源自于此；商务总监王俊和开发总监叶忠强的全程反馈；美工贺伟婷的初稿实现等。在成书过程中提供指导和帮助的还有：北大方正集团首任总经理楼滨龙、北大经济学院教授曹和平博士及其助理周孚方、中国战略与管理研究会经济发展委员会主任王彤博士及其助理张芮宁、珠海国

家高新区管委会邱轶主任、深圳分享投资合伙人白文涛、计世资讯总经理曲晓东、深远集团董事长陈涛、汇特传媒董事长蒋国、宏润天泽营销总监陈帮惯、微软资深开发经理舒适和 Google 华东渠道经理 Alex Yu。

再次要感谢机械工业出版社华章分社经管出版中心本书项目组的全体工作人员，是他们的团结合作及倾力支持才使得本书在短短一个月时间内完成审校、排版、出书和上市。

最后我要由衷地感谢我的家人：父母的支持就像当年的备战高考，让我始终心无旁骛；夫人对我的容忍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，她才是我职业生涯最伟大的“产品”。

我最希望，打开本书，读者发觉做产品这一复杂的系统工程竟是如此的简单；合上本书，工作中各种离散的孤点连成一片，最终产生出蒙太奇般情景交融的阅读体验。然而写作是遗憾的艺术，限于作者水平，错误在所难免，期望读者不吝赐教：hongqiao@gmail.com。

2009年5月12日

# 目 录

推荐序一：软件、互联网技术领域有了中国原创的产品体系

推荐序二：读书、实践、思考、创新

前言

## 第一篇

### 道——产品哲学

第1章 什么样的产品是好产品或伟大的产品…3

【实践】 TrafficCast 智能交通实时路况系统的设计目标…7

【案例】 iPhone 到底好在哪里…7

【举一反三】 爱情：杀手级产品…13

第2章 产品之魂，用户体验…15

2.1 用户购买以满意度为衡量标准的用户体验…15

【案例】 中国移动的广告…16

2.2 用户体验的类型…17

【实践】 我为什么最终选择了浦发银行作为我的主要交易银行…17

【案例】 中国消费者购买手机到底是为什么…19

【案例】 网游《征途》销售逃避现实主义…20

2.3 企业“左右中”应对产品本质…21

【案例】 央视广告百度的“左右中”…21

【举一反三】央视广告衡水老白干的“左右中”…22

### 第3章 做产品的三个层级…23

3.1 产品即人品…23

3.2 如何做产品的三个层级…24

3.3 兵器谱：中国软件与互联网伟大产品排行榜…26

## 第二篇

# 天——产品设计兵法

### 第4章 行业流程，洞见趋势…30

4.1 行业先于客户…31

【案例】微软在1995年…32

4.2 如何获得产品 vision…34

【案例】全球软件行业商业模式的变迁…42

【案例】下一个 Big Deal，移动互联网平台之争…43

【案例】手机行业的 PEST 分析…46

【举一反三】丐帮的 PEST 分析…46

【案例】手机产业链的变迁…47

【案例】软件内部价值链及其子行业本质…48

【案例】Google 在中国有哪些竞争对手…49

【举一反三】成本领先——中国春秋航空公司的战略…52

【案例】业务聚焦——AMD 剥离制造工厂，专注于芯片的设计和  
销售…54

【举一反三】美国汽车行业的蓝海变迁…55

【举一反三】华山派 CEO 岳不群的战略…57

#### 4.3 新经济的特点…58

【案例】DEC的Alpha芯片失败…60

### 第5章 市场流程，专注需求…62

#### 5.1 STP：细分目标市场、定位目标客户…64

【案例】手机用户市场细分维度…65

【举一反三】经济型连锁酒店行业：市场细分与产品  
创新…65

【举一反三】福特按价值观和生活方式重新细分美国汽车  
市场反败为胜…67

#### 5.2 了解目标客户的心理与行为模式…68

【案例】中美网民有哪些主要不同…69

【案例】中国E时代心理与行为模式分析…70

【案例】中国电信目标客户细分、心理分析和关键购买因素  
及满意度分析…71

#### 5.3 需求调研、需求定义、需求分析与需求管理…72

【案例】中国消费者对于空调产品的需求变迁…73

【实践】TrafficCast智能交通实时路况系统产品设计的客户  
调查及反馈…76

【案例】IT项目中如何更好地控制客户需求…78

【案例】史玉柱的《征途》网游产品的客户细分及其心理  
和行为模式分析…82

### 第6章 创新流程，规划产品…86

#### 6.1 产品组合及产品线规划…87

【案例】携程的产品组合…88

【实践】Bluevees 智富列车农民工项目产品线规划…90

## 6.2 产品功能规划…91

【实践】TVie 网络电视平台功能示范…93

## 6.3 如何有目的、有组织地系统化创新…94

【案例】破坏性创新——王传福的比亚迪电动汽车…95

【举一反三】通过改变产品的维度来创新…99

## 6.4 如何做中国式创新…102

【举一反三】机会总是给有准备的人：王正华从春秋旅游到春秋航空…104

【举一反三】珠三角制造业模式的创新…107

## 第三篇

# 地——产品实施兵法

## 第7章 目标流程，经营责任化…112

7.1 产品设计、系统设计、项目切割、责任落单…113

【案例】马云对雅虎中国员工的讲话：爱迪生的话  
害死人！…114

【案例】网站设计的原则…115

【案例】比尔·盖茨关于产品开发的13条基本原则…117

7.2 产品设计新趋势：Co-creation（共创）…118

7.3 计算技术的演进趋势…119

【案例】北电误判技术趋势导致没落…122

7.4 什么是中国最好的产品运作模式…123

【案例】Google发现的十大真理（摘录）…123



## 第8章 组织流程，管理精细化…130

### 8.1 员工治理…132

【案例】周鸿祎整合雅虎中国与 3721…136

### 8.2 员工能力…137

【案例】时任微软副总裁李开复与北京大学副校长陈章良  
央视《对话》人才素质排序…138

### 8.3 员工思维模式…144

【实践】中国 IT 公司员工的价值框架…145

【案例】员工为什么要留下…148

## 第9章 开发流程，运营程序化…150

### 9.1 一切皆流程…151

【举一反三】类型小说的“工业生产流水线”…153

### 9.2 品质为纲：软件工程的过程、方法和工具的选择…153

【案例】微软 Office 团队做产品的十大经验教训…162

【案例】四种产业界主流开发方法比较：CMM、RUP、  
MSF、XP…163

### 9.3 中国式执行：兼容并包，实践为本…165

## 第四篇

## 法——产品营销兵法

## 第10章 建网达情，国情式营销…168

10.1 什么是面子？为什么面子这么重要？中国的熟人社会  
与西方的生人社会的区别是什么…170