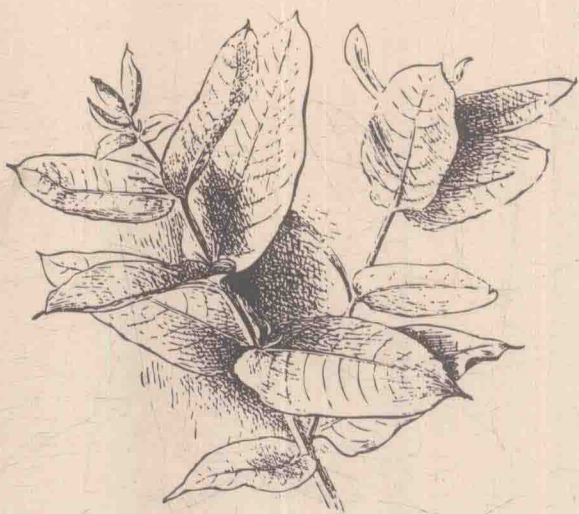


极客时间

曲晓音 / 著

36讲直通世界级
产品经理

硅谷产品



从0到1到无穷的产品经理秘诀
硅谷产品经理的经验法则
“增长黑客”的实操技巧

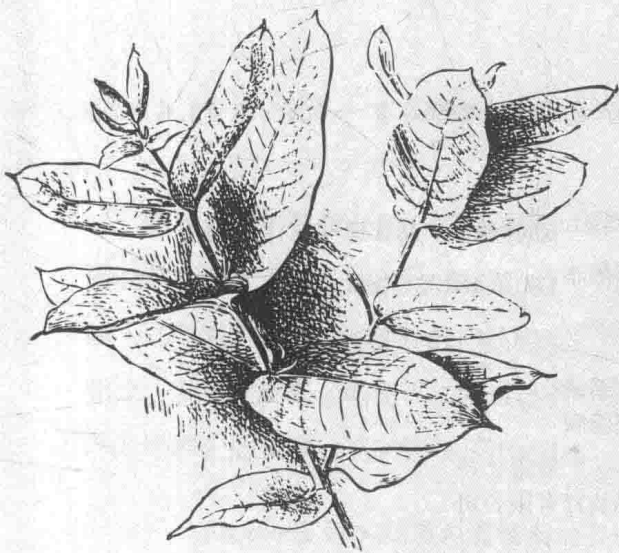
中国工信出版集团

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

硅谷产品

36讲直通世界级
产品经理

曲晓音 / 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

本书是 Facebook 资深产品经理曲晓音撰写的产品实战教程,立足于作者在 Facebook、Instagram、Microsoft、Atlassian 等硅谷科技公司的工作经验,分享硅谷先进的产品思维和方法论,用实际案例带领读者了解硅谷产品经理的所想所做。

本书适合产品经理从业者、想要提升产品理解能力的技术运营人员、刚刚入行或者想要从事产品工作的求职人员,以及非科技行业想从硅谷产品中汲取灵感的读者。

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

图书在版编目(CIP)数据

硅谷产品:36讲直通世界级产品经理 / 曲晓音著. —北京:电子工业出版社, 2018.10

ISBN 978-7-121-34846-4

I. ①硅… II. ①曲… III. ①企业管理—产品管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 182021 号

策划编辑:张春雨 刘佳禾

责任编辑:张春雨

印 刷:三河市双峰印刷装订有限公司

装 订:三河市双峰印刷装订有限公司

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:9.625 字数:215.6 千字

版 次:2018 年 10 月第 1 版

印 次:2018 年 10 月第 1 次印刷

定 价:59.00 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, 88258888。

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

本书咨询联系方式:010-51260888-819, faq@phei.com.cn。

| 推荐序 1

提到硅谷的科技公司，我们总是想到工程师文化，想到那些声名鹊起的明星工程师，扎克·伯格、拉里·佩奇、谢尔盖·布林、埃隆·马斯克，等等，而硅谷的产品经理与国内互联网企业的产品经理相比，名头就没那么响亮了。我自己曾经写过一篇名为《硅谷不需要产品经理》的文章，当时还举了 Facebook 的例子：

Facebook 的工程师拥有很大的自主权，他们可以自己立项，发起产品，选择技术框架，选择要不要写文档、看数据、基于灰度发布做流量实验，等等。在技术驱动的公司里，产品经理是个被弱化的角色。工程师承担了大部分职责，这些优秀的工程师大都具备足够的素质去做产品工作，他们的单兵作战能力非常强，除了纯技术工作，对产品和业务也同样有深刻的理解。

这个认知直到我遇到一位真正的 Facebook 产品经理才发生了改

变。她就是极客时间的专栏作者曲晓音。在 Facebook，一个产品经理同样要对产品全权负责，他们甚至做得更多，从发起项目，到确定需求特性、设计交互、实现功能、发布产品、收集用户反馈、运用增长黑客、进行数据分析，等等，产品经理都需要全流程看护。产品经理的所有工作，就是把产品做成、陪伴产品成长，并且尽力把产品做到枝繁叶茂。

曲晓音目前在 Facebook 任职，负责视频相关的产品，包括网红社区、视频体验、音乐等产品线。同时带领着一个 40 人的产品研发团队，发布过多个千万级用户产品。在加入 Facebook 之前，她曾在 Instagram、Microsoft 供职，是个性格豪爽的山东妹子。

机缘巧合，我们在 2018 年初邀请到了曲晓音来极客时间开设了一个产品专栏，因为优质的内容，她的专栏订阅用户很快超过了七千人，深受读者好评。本书内容是专栏的延续和丰富，在书中，晓音以一个硅谷女性产品经理的视角，用细腻简洁的笔触为读者揭开了硅谷产品经理的神秘面纱。她从什么是优秀的产品经理讲起，内容涉及如何获取用户的真实需求、如何做 MVP、怎样锤炼产品经理的基本功、怎样做 A/B 测试、如何实现黑客增长，等等。她在写作过程中阐述了大量硅谷产品经理的实战案例，很多细节对产品经理和工程师都有很大帮助。

比如在“手把手教你增长黑客”这节，她给出了增长黑客的核心公式。实现增长的方式有千万种，但是万变不离其宗，它的本质就是

下面这个核心公式：

$$\text{增长} = \text{新增} + \text{留存} + \text{挽回}$$
$$\text{Growth} = \text{Acquisition} + \text{Retention} + \text{Resurrection}$$

如何实现这个增长公式呢？大家可以在本书中寻找答案。

在“A/B 测试也有的说”这节，有个细节让我印象深刻。在完成了 A/B 测试和数据对比并选定产品方案之后，仍然有必要保留一个长期的对比组，也就是分一点用户数据继续进行 A/B 测试，从而观察产品的长期表现。为什么要这么做呢？因为短期新鲜感和长期的生态系统都会影响样本数据的真实性，观察产品的长期表现后，可能会有更好的结论。

以上内容，在书中处处闪光。写作就像打磨宝石，曲晓音在近一年的时间里，与编辑一起完成了这本产品之书。她帮到了我，也希望
能帮到你。

推荐给所有热爱产品的互联网人。

池建强

极客邦科技总裁，公众号“MacTalk”出品人

| 推荐序 2

曲晓音，是北美华人中的风云人物。

我认识晓音是在北美产品经理的社区里，由于北美并没有很多的华人产品经理，所以我们逐渐熟识起来。在更多了解晓音后，我意识到这样一个事实：我和晓音的差别在于，我来 Google 做产品经理是因为我克服了重重困难，加上很好的运气，绕了地球一大圈，走了无数的弯路，才勉强达到了 Google 产品经理的要求，而晓音在 Facebook 做产品经理，却是源于她的出类拔萃和 Facebook 适时提供的平台，她和 Facebook 之间可以说是双向选择。

当年晓音以优异的成绩考入全美顶级的文理学院 Pomona College，在那里同时拿到计算机和经济学的双学位后，各大公司都开始抢她，最终 Facebook 力压麦肯锡等名企，将她招入麾下，成为历史上少有的被 Facebook RPM 项目录取的中国人。RPM 项目全称是

Rotational Product Manager，是和 Google 的 APM (Associate Product Manager) 项目类似的著名的产品经理“黄埔军校”，每年全球几十万大学毕业生，包括已有多年工作经验的 MBA 毕业生都一起进行竞争，仅仅有十几个录取名额，可见难度之大。后来晓音在 Facebook 也有了非常好的职业发展，年纪轻轻就被多次升职委以重任，先后担任过多个 Facebook 重大产品的负责人。

在这些单调的事实背后，曲晓音究竟是一个怎样的人呢？我想说三点：

- 敏锐
- 个人魅力
- 分享的精神

如果有机会与晓音对话或讨论，就会对她敏锐的思维留下深刻印象。她是一个想得快、说得更快的人。你和她进行探讨的时候，效率极高，也更深入。而且，晓音看问题可以说是一针见血，能够透过现象直接看到本质，这正是一名好的产品经理的重要特质。

同时，晓音的个人魅力，可以说是她的特色之一。在 Facebook 和她聊天时，周围走过来的各国同事都会争相主动地和她搭讪，而且她在北美产品经理的社区里也是最红的人之一。可以看得出来，同事和朋友对她非常信任和尊敬，小小年纪的晓音可以说像一个小太阳一样，充满光芒。

最后，晓音是一个很热爱分享的人。比如我和她都参加过在伯克利大学给中国学生做的分享会，她在分享会上慷慨激昂、热情洋溢，恨不得把所有绝学都分享给后来的中国学生们。由于之前提到的思维敏锐的这个特点，她有很强的能力把懂的东西总结出来，成为能让听众掌握的干货，这也同时帮助她成为一个更有分享力的人。

也因此，我很高兴能看到曲晓音能将自己的学识以著作的形式分享出来，她敏锐的洞察力、她的个人魅力和乐于分享的精神，一定会在这本书里有非常卓越的体现。

何周舟/bigjoe

Google 产品经理

北美产品经理协会早期创始人，核心社区领袖

| 自序

我一直觉得，从出生到现在，有两个选择，彻彻底底地改变了我的
人生轨迹。

一个是 18 岁的时候决定去美国读书。我当时在青岛的重点高中读书，那时在学习成绩优秀的“好学生”里面，本科去留学还算是一个比较新鲜的事情。我当时对美国并不了解，只能参考美国大学排名来申报学校，找来找去，最终决定去录取我的学校中排名最高的那所学校——Pomona College，这是一所一届仅有 400 人不到的私立文理学院，比我的高中还小。放弃国内的好大学不去，去一个小到不能再小，又没人听说过的文理学院，我的同学甚至以为我去的是“野鸡大学”——这算是我成长路上吃的第一个大螃蟹。不曾想到的是，这所学校改变了我的命运，培养了我对知识的好奇心和探索精神，也刷新了我的世界观和思考方式，最重要的是它提供了一个机会让我近距离接触硅谷，让我在 20 岁的时候找到了最想做的事情。

第二个决定是本科毕业就去当产品经理。我在国内是个文科生，到了美国之后一开始学的是经济学专业。通过学校，我大二时休学一学期去 Atlassian 实习。当时的 Atlassian 还没上市，只有几百名员工，我做的是营销工作。我爱上了 Atlassian，但是我意识到我所做的一切都是推销别人做好的产品，我想成为那个打造产品的人。我就是这样了解到了产品经理这个职位的。

其实，大一的时候我上过一节计算机课，但是成绩太差，所以上了一个月就选择退掉这门课。可是美国的产品经理大多需要有技术背景，想到这里，当时我的热情不禁凉了半截。大三刚开始的时候，我花了好几个星期，才下定决心，拾起这个我曾经惨败过的学科，计划两年之内修完计算机专业，成为一名懂技术的产品经理。我每天写代码，累得要死要活，却发现自己越来越爱计算机这个专业。后来，我很幸运，先是在 Microsoft 做产品经理，之后去了 Facebook 和 Instagram，在我最崇拜的公司做我最梦寐以求的工作。当年的一个小插曲很有意思，本科毕业之后我幸运地被麦肯锡和波士顿咨询公司录取，纠结了半天，还是觉得我就想做产品，为此拒绝了麦肯锡，那可是我大一以来的梦想，也是当时本科毕业生最想去的公司之一。现在回头想想，太庆幸当时的我做了这样一个决定。

刚开始做产品经理的时候，压力特别大，一方面每天经受产品一会儿好、一会乱子不断，发布之前又面临各种危机挑战，让我的情绪像过山车一样。另一方面刚毕业就入行，管理比我资深十几年的工程师和设计师，不得法、不被信任、不被理解，也不能有效鼓励团队。

之后基本一天踩一个“坑”，直到踩“坑”习以为常，心态反而变得更好了。工作前后最大的区别就是，以前觉得做产品经理要像个领导，能统筹大局，让大家卖命工作。后来，当我见识到激发工程师或设计师内心的能动力，会有事半功倍的效果，才真正领悟到领袖的内涵——真正的领袖能让团队的所有成员做更淋漓尽致的自己。

我向来喜欢写作与分享，第一次发表产品经理的相关文章，是在美国 Medium 网站的产品经理面试秘籍版块中。没想到文章一发表，瞬间就火了，我因此收到无数的邮件和信息，太多人问我怎样才能成为产品经理，怎样才能成为一名卓越的产品经理。受宠若惊之余，我也意识到两个关键问题：一是产品经理受众人热捧，因此有很多人期望转行成为产品经理；二是太多人对如何能够脱颖而出，成为真正优秀的产品经理倍感困惑。后来，我开始写更多文章来解答上面这两个问题，也很幸运地被极客邦看重，让我去 ArchSummit 大会分享，也给我了在极客时间写产品专栏的机会，让我有机会和更多的国内产品技术人这样近距离地交流，讲讲我这些年踩过的、见识过的各种“坑”。

能出版这样一本书，我感到很荣幸，也非常珍惜有这样的机会把我这些年的思考和体验提炼成文字，和正在阅读的你聊聊天。对于翻到这一页的你，首先要感谢你的信任，也希望这本书能陪伴你一路走下去。

| 致谢

我想感谢极客时间的池建强、贾静、Lucien、郭蕾信任我，给我写极客时间产品专栏的机会，感谢我的好朋友 bigjoe 激励我走上了写文章之路，感谢 36 氪李洋看重刚刚开始写文章的我，帮助我发表了在国内的第一篇文章。

感谢我的家人对我一直以来的支持。爸妈一直以来的赏识教育，让我一直保持着一种甚至有些不切实际的自信和闯劲。感谢 Adam Raudonis 对我从不怀疑的支持，给我再向前一步的勇气。感谢我的母校 Pomona College，当年我在大学期间通过学校获得的硅谷实习机会，让我决定大三现学一个计算机技术专业，成为一名产品经理。感谢我在 Atlassian 实习时的恩师，Paul Willard、Daniel Freeman、Dan Chuparkoff、Ben Naftzger，让我意识到硅谷和科技行业才是最适合我的。感谢我在 Microsoft 的恩师 Dare Obasanjo 带我走上了产品经理之路。感谢我在 Facebook 的良师益友，Fred Beteille、Lior Ben Kereth、

Ash Alkarmi、郑琛、Volodymyr Krestianynkov、Daniel Danker、Fidji Simo、Dan Barak、Julian Bill、Bangaly Kaba，以及 Kevin Weil 对我的栽培和帮助。

最重要的是，感谢我的读者们，谢谢你们花时间读我的这本书，感谢大家。

| 读者服务

轻松注册成为博文视点社区用户 (www.broadview.com.cn), 扫码直达本书页面。

- **提交勘误：**您对书中内容的修改意见可在 [提交勘误](#) 处提交，若被采纳，将获赠博文视点社区积分（在您购买电子书时，积分可用来抵扣相应金额）。
- **交流互动：**在页面下方 [读者评论](#) 处留下您的疑问或观点，与我们和其他读者一同学习交流。

页面入口：<http://www.broadview.com.cn/34846>



| 目录

开篇词 打造亿级用户的世界级产品	1
第 1 章 揭秘产品经理	7
1.1 你是优秀的产品经理吗	9
1.1.1 我眼中的产品经理	9
1.1.2 别人眼中的产品经理	10
1.1.3 总结	13
1.2 硅谷产品经理是什么样子的	15
1.2.1 硅谷的产品经理热	15
1.2.2 硅谷产品经理的特点	18
1.2.3 总结	21
1.3 硅谷产品经理的生存之道	22
1.3.1 在科技巨头做产品经理	22
1.3.2 在初创公司做产品经理	24
1.3.3 从小公司跳槽到大公司	26

1.3.4	从大公司跳槽到小公司	27
1.3.5	总结	28
1.4	也谈产品经理和项目经理	30
1.4.1	产品经理 PK 项目经理	30
1.4.2	产品经理和项目经理合作在硅谷	31
1.4.3	总结	33
1.5	案例：硅谷产品经理在产品开发中的日程	34
1.5.1	案例背景：发布新版视频版权管理系统	34
1.5.2	开发初期的日程	36
1.5.3	开发末期的日程	37
1.5.4	总结	40
1.6	硅谷产品经理也需要经验值	42
1.6.1	简历少不了硬背景	42
1.6.2	发展离不开软实力	44
1.6.3	总结	46

第 2 章 产品创意如何落地47

2.1	用户需求从 0 到 1	48
2.1.1	误解中的用户需求	48
2.1.2	动手寻找用户需求	49
2.1.3	最终成果：用户问题说明	51
2.1.4	总结	53
2.2	目标客户和用户画像	54
2.2.1	确定目标客户没那么简单	54
2.2.2	必不可少的用户画像	57
2.2.3	最终成果：用户问题说明	58
2.2.4	总结	60
2.3	案例：微信加好友功能优化	61