

创业黑马  
DARK HORSE

创业黑马学院书系（一）  
极致产品实验室课程精华

# 极致产品

周鸿祎◎著

国民简明爆品实践指南

360董事长周鸿祎20年产品经验  
系统阐述 倾囊相授



中信出版集团

# 极致产品

周鸿祎◎著

国民简明爆品实践指南

---

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

极致产品 / 周鸿祎著. -- 北京: 中信出版社,  
2018.6 ( 2018.7 重印 )  
ISBN 978-7-5086-8288-4

I. ①极… II. ①周… III. ①产品开发—企业管理  
IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2017 ) 第 259495 号

## 极致产品

著 者: 周鸿祎

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

承 印 者: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 9.25 字 数: 120 千字

版 次: 2018 年 6 月第 1 版

印 次: 2018 年 7 月第 4 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-8288-4

定 价: 58.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: [author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

## 产品打造第一教材

### ——“国民简明爆品实践指南”诞生记

创业黑马创始人、董事长 牛文文

从2010年10月黑马营第一期开始，老周就一直在给黑马上课，每年的黑马大赛总决赛，老周都是评委团的主席评委。他是给黑马贡献时间最多的人之一。这些年，老周在黑马讲了许多课、说了很多话，深刻地影响了黑马创业者，而黑马也成了老周的“主场”。和黑马在一起，老周讲话放得开、讲得痛快，黑马们听了更痛快。

老周有赤子之心。在2011年黑马大赛总决赛上，一名选手挑战他，认为360以巨头的姿态给他们造成了巨大的压力。这位创业者非常有勇气，而老周的反应也非常真实，

这件事当时引爆全场。据我所知，事后老周完全没有刁难这位创业者，也没有在网络上删除这段视频。老周的“发飙”，让我们看到了一个真实的周鸿祎。他的斗士形象并不是故意摆出来做样子的，他就是这样一个人，无论面前是一个巨头还是无名的创业者。他不会以导师的身份居高临下，更不会以所谓的“大度”轻视创业者。

老周有眼力。2012年的黑马大赛总决赛，老周在最后一刻，力排众议，说服评委团的其他评委，不同意把冠军给一个成熟的、四平八稳的项目，而是把票投给一个来自清华的智能硬件创业项目团队。老周认为虽然这个项目还不够完美，但是有创新，创业者一定要敢于做别人想都不敢想、做都不敢做的事。这个项目叫FACE++。

老周的真实、坦率、直接，让人尊敬。不管外界对周鸿祎有多少不同的认知，我们都可以说，他在黑马里磊落坦荡，真实而不虚伪，受到大家喜爱。黑马有句口号叫“不装、不端，有点‘二’”，这个说法儿其实最早也是来自老周。他总以一个满血挑战者的姿态站在互联网江湖，真实又硬朗，敢于自我解剖，也敢于说真话。

老周对创业黑马的实质看得深刻。2014年12月22日，

他在黑马学院建院典礼上说，黑马学院是中国最大的创业加速器。我们这几年的发展印证了这一点，我们不是在培养学员，而是在发现并赋能优秀创业者，给他们提供更大的舞台。

老周是第一批在黑马里开设自己的创业实验室的人之一。创业实验室就是老周所说的“加速器”产品，一代企业家、投资人与学员精准匹配，教学相长，共同进步。这不是传统的课堂，而是学员与导师思想碰撞、深度交流的园地。学员们的项目在创业实验室里经过导师与同学的反复考核，有的被否定，有的重新确定了方向，有的顺利拿到了投资。与一个有丰富经验并且愿意倾囊相授的成名企业家朝夕相处一段时间，收获是可以想见的。我们的“加速器”，就是让还没有翅膀但有潜力的创业者长出翅膀，让有了翅膀的飞得更高。

2016年7月，老周的“极致产品实验室”第一次公开招徒。在老周的创业实验室里，他不讲大道理，也不对创业者讲概念，基本上就讲了一个东西——用户痛点。老周不断地问徒弟，项目的需求是什么？准确吗？是不是真需求？每次上课，他的徒弟总是不断地面临他的“拷问”。好的导师是提问者，而不是布道者。老周对学员的每一个产品都按他的这套方法——拆解：如何抓住用户的真需求，如何深入用户需求做产

品。学员们在老周的创业实验室里受刺激，有收获。

创业实验室是我们探索出来的为创业者服务的一个产品，现在看起来，它的形式是受创业者欢迎的，它的作用是大的，说它是“加速器”并不虚夸。这个产品越来越成熟，加入我们共建黑马创业实验室的企业家、投资人也越来越多，更大范围地惠及创业者。

在此，我代表黑马社群的所有兄弟们感谢周鸿祎，同时也感谢创业实验室的其他导师的付出。我们作为创业服务机构，希望把那些已经成功的企业家聚集起来，为他们开设个人创业实验室，像硅谷的 500startups 和 YC 一样，把他们的经验开放给大家，帮助创业者在某个阶段突破某个具体的瓶颈和难题，让创业黑马这个“加速器”服务更广、效率更高，帮助未来，链接未来。

## 我的产品经理之路

2016年，创业黑马的牛文文让我和他们的学员多交流交流，我觉得和创业者交流是非常好的事情，年轻创业者有活力、有想法，他们能不能从我身上学到什么我不太确定，但是我确实能从他们身上学到很多东西。

之后，创业黑马就为我办了一个创业实验室，邀请了15位创业者，我们一起做了几次交流。本书的很多内容，是我和创业实验室的成果，也有一些是我分享的内容。

这本书的名字虽然叫《极致产品》，但并不是具体教你怎么使用产品经理工具的，所以也很适合创业者看。而且我觉得，优秀的创业者，大多数都是优秀的产品经理。

虽然我说自己是产品经理，但是我并没有刻意把自己



训练成为一个产品经理。以前我有个不是很恰当的观点，觉得人人都可以成为产品经理，因为每个人都是有需求、有欲望的。当你发现一个需求之后，去实现它，这是产品经理要做的事情。

我是放养长大的，我们生于 70 年代的这代人，小时候物质生活比较匮乏，没有手机、电脑，玩的玩具很多都是自己做出来的。比如我们院子里的小伙伴，就自己做过露天电影院，这个我在我的自传《颠覆者：周鸿祎自传》里面有写。

露天电影院是如何被小孩复制出来的呢？其实就是用毛笔和墨水在玻璃片上涂抹上各种图案，然后再用手电筒进行照射，把光投射到大屏幕上。现在看，这其实就是一个简易的幻灯片。小伙伴们用这些幻灯片编成故事，有人拿着手电筒，有人负责换玻璃，有人负责在旁边照看着，有人在旁边讲故事。

我小时候也利用木头线轴、橡皮筋等物品做过自动小汽车，还用钢丝做弹弓枪。相信很多人的童年都有这样的经历，所以每个人都有成为产品经理的潜质。但是，为什么我觉得“人人都可以是产品经理”的观点又有局限性呢？

通常情况下，我们自己的需求是很容易被发现的，但优秀的产品经理应该能够站在用户的角度思考：我们发现的需求，是真需求还是伪需求？这一点我在书里写得比较详细了，刚需、痛点以及高频，是做出好产品的关键词。

发现产品的这些特性是产品经理的优秀能力，这种能力是在工作和生活中日积月累形成的。产品经理往往容易自以为是，觉得自己的东西就是完美的，自己想的就是对的。但是，一个合格的产品经理，不仅要站在产品经济的角度思考问题，也要站在用户的角度去思考。

除了功能需求，很多时候，还要站在用户的角度思考，比如用户体验、用户的使用方式和方法。我在大学期间有过创业经历，第一次创业我做了一款硬件产品，用来清除计算机病毒的电脑外接卡设备，我给它起了个名字叫“**Master** 防病毒卡”。

当时这个产品需求是有的，虽然中间遭遇各种曲折，但最终我们还是把这个产品做出来了，并且在国家级的比赛中获了奖。一切看起来都十分美好，似乎已经能够看到产品推向市场后获得巨大成功的场景。

当时我们从学校周边的企业开始销售“**Master** 防病毒卡”，仅仅卖出去几十份之后，我们就遭遇到毁灭性的打击，我们发

现防病毒卡在用户电脑上的表现与我们测试时的表现几乎可以说是有着天壤之别。用户买回去插在他们的电脑上之后，不仅有软件冲突，还会出现一些硬件问题，甚至导致一些用户的电脑无法开机。

这对当时一心想做个“产品疯子”的我可以说是天大的打击，之所以会出现这样的情况，是因为我们最初的测试是在学校的机房，机器配置几乎没区别，然而我们没有考虑到用户使用的设备配置千差万别，用户的使用场景远比我们实验室里的复杂得多，因此一定要从用户的角度去思考问题。

现在做产品，虽然不太容易出现我当时的那种彻底崩塌的情况，但依然有很多不考虑用户使用习惯的问题。很多产品经理相当固执，只相信自己的直觉，这是产品经理的大敌。反病毒卡失败之后，我原本是有机会转向做软件反病毒的，但由于自己的固执，最终错过了。

紧接着，我又犯了产品经理或者说创业者容易犯的另一个错误：不够专注。我选择了切入另一个行业，做了一款平面广告创意系统。实际上，这并不是百分之百的原创产品，而是一个把国外软件汉化后与硬件捆绑在一起的综合性产品。

可以说，当时这个平面广告创意系统与市场上其他竞品相

比，基本上没有什么创新。因此，这个项目不仅很快被其他人抄走形成竞争，在后来面对强大竞争对手的挤压时，几乎也没有反手之力。

作为一个产品经理，我的成长就是不断地踩坑、爬出来又跌进去的过程。回首做过的产品，最让我骄傲的，可能就是童年用钢丝做的可以发射纸团的手枪了。因为当时的那个小孩，做产品的心是纯粹的，希望为自己做一个各方面都非常极致的玩具。

重要的是，当时作为“产品经理”的我，不仅明白自己的需求，还拥有强大的“同理心”，发现了用户（也就是我）的真需求，并且能够保持好奇，不断折腾。

推荐序 **产品打造第一教材** / VII

自 序 **我的产品经理之路** / XI

---

第1章 **极致产品的三个关键词** / 001

如果你打算在产品经理这条路上走下去，打算研发出一款脍炙人口的产品，务必关注三个关键性要素：刚需、痛点和高频。换言之，你的产品需要符合人性最根本的需求，能抓住用户痛点，并拥有较高频次的使用场景。

**刚需：不符合人性的需求都是伪需求** / 003

**痛点：在用户的强需求上全力突破** / 012

**高频：衡量产品的重要标准** / 019

---

---

## 第2章 “小白”思考法 / 027

我们平时所说的“小白”，就是我们的主力用户，这是互联网时代的商业模式。360公司内部有一个口号叫“像白痴一样去思考，像专家一样去行动”，万不可反过来，变成“像专家一样去思考，像白痴一样去行动”。

打破知识的诅咒 / 029

取舍源自用户 / 035

打造“同理心” / 045

通过用户反馈深度分析问题 / 053

---

## 第3章 没有用户体验，就没有商业价值 / 061

我一直坚持用户至上的理念，产品经理一定要以用户体验为第一原则。我们一定要把自己真正放到用户的角度上，先做用户再做客户。如果一个产品不考虑用户体验，最终一定会失去用户。

只有超预期才叫用户体验 / 063

用户体验不能假设 / 070

抱怨是产品研究的灵感来源 / 078

损害用户体验的利益不可取 / 086

---

---

## 第4章 我的智能硬件产品观 / 091

和软件相比，硬件的探索之路显然更加坎坷，智能硬件更是难上加难。智能硬件虽然与互联网和人工智能有诸多结合，但市场上的很多智能硬件产品都过于强调互联网化服务，而背离了智能硬件的本质。关于智能硬件产品，我颇有些心得想要与你分享。

80% 的智能硬件都是虚假的 / 093

智能硬件 + 云端的人工智能 / 100

智能硬件交互任重道远 / 103

智能硬件不可免费 / 108

不要跟“定位理论”作对 / 115

---

## 第5章 产品经理成长之路 / 123

用户需求和用户体验是一个合格的产品经理必须关注的两大关键点，然而这只是第一步。只有厚积才能薄发，产品经理确实没有什么捷径可以走，你能做的，只有竭尽所能、精益求精。

忘掉完美，拥抱极致 / 125

脸皮要厚，不要怕挨骂 / 131

对老板负责还是对自己负责 / 139

忘我，打破“成功的幻觉” / 143

保持好奇，“折腾”不止 / 151

持之以恒，不要害怕重复 / 157

---

## 第6章 优秀的创业者，大多是优秀的产品经理 / 163

如果你是一名优秀的产品经理，就有机会在一个创业公司成为一名灵魂人物，同时具备创业的可能性。如果你能够做出一款几千万人都喜欢的产品，进而影响几千万人的生活和工作，这比挣几千万元的价值还要大。

创业需要仰望星空，更需要脚踏实地 / 165

聚焦，像针尖一样刺破现有格局 / 169

创新是企业的责任 / 174

任何商业模式，都源自用户需求 / 185

用最简单的方法创新 / 193

忘掉估值，回归创业的本质 / 202

---

## 第7章 创业者的“道” / 207

只有战术没有战略，往往成不了大气候。项羽赢了刘邦无数场，战术上的优势无可比拟，却在战略上一败涂地，最后输了一场便只能霸王别姬、乌江自刎，此为明证，亦是警钟。

创业者的本质是无畏 / 209

不装、不端，有点“二” / 215

人是决定创业成败的关键因素 / 222

对失败宽容以待 / 230

调整心态，重新站立 / 235



---

**附录 极致产品实验室 / 239**

在创业黑马极致产品实验室里，周鸿祎亲自教导学员如何打磨、完善产品，并对学员的产品进行诊断，给出改进建议。同时，周鸿祎还与学员就创业的实战问题进行过多次深入交流。他精辟的点评和独到的观点令大家受益匪浅，也对创业者颇有借鉴意义。

老周问答 / 241

课后感悟 / 259

学员名录 / 273

---