

# 幕后产品

## 打造突破式产品思维

王诗沐 著



激活你的思维操作系统

用产品思维看世界

# 幕后产品

## 打造突破式产品思维

王诗沐 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

网易云音乐在激烈的竞争中实现了红海突围，获得了很好的口碑，实现了用户量行业前三，这一切离不开背后的核心人物王诗沐。在本书中作者（王诗沐）将自己做产品过程的心路历程、细节决策、思维模式等鞭辟入里地分享出来，阅读本书就像高高手手把手地教你做产品。

本书不仅是一部严谨的用户型产品经理全阶段成长指南，还深度解读了网易云音乐等产品的经典案例，讨论和分享了优秀的产品经理应该具备的素质、能力、方法与思维方式等。通过本书一窥优秀产品幕后，感受与它们一起成长和进化的体验，带你打造突破式产品思维。

本书不仅适合产品经理阅读，也适合从事互联网产品相关工作的人阅读。

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

幕后产品：打造突破式产品思维 / 王诗沐著. —北京：电子工业出版社，2019.4  
ISBN 978-7-121-29556-0

I. ①幕… II. ①王… 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（2019）第029462号

责任编辑：付 睿

印 刷：天津千鹤文化传播有限公司

装 订：天津千鹤文化传播有限公司

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：720×1000 1/16 印张：14 字数：296千字

版 次：2019年4月第1版

印 次：2019年4月第1次印刷

定 价：69.00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zlbs@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。

## 推荐序一

---

# 六尺巷

少年时看过一部港产武装剧，濒死的剑魔须发皆舞，在六尺窄巷中使出毕生绝学。三尺青锋掠过墙面，留下或深或浅的道道剑痕。后世剑客若能在这条窄巷中走出七步，便可称高手。

诗沐的这本小书就是这样一条六尺巷（当然，他很健康），很少有顶尖级别的产品经理会将自己做产品过程中的心路历程、细节决策、思维模式如此鞭辟入里地分享出来。不管你处于产品经理的哪个阶段，这种“高手手把手教剑”的经验都是非常珍贵的。我从事游戏发行工作多年，半路出家转做产品，把我领上这条路的人就是诗沐。我向他请益最多，讨教最多，但也不曾聊到这么多翔实、深入的内容。

没有佶屈聱牙的新概念，也没有体系庞大的理论，本书只是以非常平实的语言和简约的逻辑去阐述产品设计的方法。所不同的是，每一招一式都加入了诗沐自己做产品过程中的实战经验和背后的思考，这不仅告诉了读者“是什么”，更重要的是传达了“为什么”，以及如何正确地提出“为什么”。

任何一个矢志成为产品经理的人，都很容易找到各种用户洞察探究、产品需求分析、数

据驱动验证的方法论，但本书所告诉你的，是如何将这些方法论落实为每一个切实、具体的行动，并以实际经历亲身为你演示了一遍。本书不仅包括网易云音乐产品设计和运营过程中的经验和思考，还包括实战中对其他互联网产品触类旁通的思考过程和案例分析。字里行间处处可以看到作者对他自己提出的产品经理四要诀的践行——“创业、求知、联想、善断”。

本书的第一部分论述的是如何在执行层面做好产品工作，精通基础战术；第二部分涉及产品的顶层设计：寻找产品定位与架构产品；而最后一部分则上升到了整个商业模式的层面，本质上是在触及这样一个问题：如何建立一个新的商业模式/开辟一个新业务？即使不是从事产品工作的人，看到此处也会有一种豁然贯通的感觉，因为每一个深处商业市场中的人，或早或晚都会遇到这个问题。

产品经理是一个综合型职业，所需能力范围涵盖美学、心理学、经济学、市场营销、管理学等诸多方面，对人的认知模式、学习能力、思考能力和密度有极高的要求，顶尖的产品经理必须是一个顶尖的商业问题解决者、一个深度思考和善于自我迭代进化的人。

我们不妨把此书当作一次漫谈：午后的小阳台上，炉子里的水冒着热气，与诗沐沏着茶，你胡乱丢出一个个问题：成功产品有几道坎？现在进入某个垂直领域还有机会吗？做产品的最高境界是什么？……他温和地回答你，知无不言，言无不尽。这些话语就像龙井山上新摘的茶叶，沁脾入味，还带着采茶人的余温。

是为序。

网易游戏发行总经理 杠杠

## 推荐序二

---

有一次我去网易杭州研究院交流学习，初次结识了诗沐兄，在与他探讨社交 / 社区领域未来的可能性时，产生了很深的共鸣。短短的几句对话，我感受到他在这个方向上有极高纬度的思考框架，对用户需求的把握和对行业的理解超越了我见过的所有产品经理。后来得知诗沐兄是网易云音乐的幕后缔造者，感佩之心更甚。

网易云音乐是我个人最爱的产品之一。很多产品在塑造品牌时，往往会不遗余力地为自己装裱更高的价值，小到创造美好的生活，大到改变人们的生活方式，即使那不是现状，也不是初心，更不是事实。而网易云音乐才是真正地把音乐的力量表达了出来，在没有网易云音乐之前，无数的年轻人可能无法享受到音乐对世界丰富性的还原，无法感受这种宇宙、自然赋予我们的自我仪式。从听歌，到发现喜爱的歌单，到创建自己的歌单，到发现音乐，再到通过评论更加理解音乐和与其他用户产生共鸣，我自然且直觉地不断感受到网易云音乐为我创造的价值。而对于音乐的创造者来说，我相信网易云音乐也给他们提供了更多持续创造音乐的力量。感谢网易和诗沐兄创造了这样一款产品。

当我启动最新的创业项目音遇时，找诗沐兄交流了很多次关于音乐产品、用户关系构建，以及与版权相关的问题，也常常交流网易云音乐接下来的版本迭代。在偶尔聊到一些产品交互的细节和一些功能入口的位置时，诗沐兄总可以快速且精确地讲出如此设计的目的。网易云音乐到了现在这个阶段，相信诗沐兄会把更多的精力放在对商业和行业的思考与调研上，而

他能对产品细节依旧关注、对用户很小的需求依旧在意，只能说他是天生的产品经理，一直在有意识地提升自己作为产品经理的基础能力，就像本书中所说的“终身成长”。

我自认为自己的产品能力和思考能力都不差，也有几分灵性，但在精读完本书后，发现自己需要学习和补充的知识还有很多。从分析用户需求，到设计产品框架，再到打磨产品细节，本书都带给我诸多启发。当然最重要的，还是要有一颗谦卑之心，谦卑于用户，谦卑于产品，谦卑于这个创造价值的职业。本书适合每一位 C 端互联网从业者，它能帮助你更好地理解你的用户、理解你的工作、理解你的目标。

希望每一位从业者都坚信为用户创造价值比一切都重要，也希望在读本书的你可以真正为用户创造价值，享受解决问题的乐趣。最后用一句话总结：读了这本书，留存就涨了！

音遇创始人 Albert

## 推荐序三

---

产品经理在最近十年里从不为人知,到“人人皆是”,而真正优秀的产品人才依然一将难求,期间对产品经理核心能力的定义也一直在演化、升级。撰写产品经理技能和能力的书有很多,但系统化梳理产品经理成长之路的书不多,深度剖析一款成功产品的书就更少了,本书就是其中之一。本书不仅是一部严谨的用户型产品经理全阶段成长指南,还是网易云音乐产品经典案例的深度解读。

全书分三个阶段展开产品经理核心能力的阐述和剖析。1~3年是基础期,重点阐述基础能力的培养,引导从业者练好基本功,避免眼高手低;3~7年是资深期,重点强调逻辑、思维、业务等综合能力的培养;7年以上为顶级期,则从深度洞察、战略制定、商业嗅觉,甚至人生哲学等方面进一步探讨从业者的方向。全书大部分案例都来自网易云音乐,读者能感受到真实产品发展全过程中的思考、决策和突破。它是非常系统化的专业书籍,凝聚了网易云音乐从0到1,再到备受瞩目全过程的思考沉淀,不同阶段的从业者都能从中获得启发。当然,非常熟悉网易云音乐发展历程的产品经理更能获得身临其境的阅读体验。

作者王诗沐是我在网易工作时期认识的兄弟部门的同事,有幸见证他与云音乐项目一起成长壮大。作为这款拉风产品的核心人物,他平时低调、务实,行文风格也严谨、朴素,与书名《幕后产品:打造突破式产品思维》相得益彰,但这些都无法掩盖本书的深度和广度。我



幕后产品：打造突破式产品思维

很荣幸受邀提前阅读本书，作为从业超过十年的古典互联网产品经理，依然能在阅读中获得大量启发，以及从事产品工作的满足感，推荐大家打开网易云音乐 App 并慢慢阅读本书。

阿里影业行业产品负责人 章行

## 推荐序四

---

在你读到这里的时候，相信你一定使用过或者至少听说过网易云音乐这款产品。也许你心里不禁会想，如果自己能够做出这样一款为大众创造普遍美好价值的产品，会是多么开心的事情。是的，我和你一样，也想。

我作为一个非科班出身，并且没有任何互联网大厂工作经历的产品经理，时不时会想：如果有一本比较体系化的书来描述一个产品经理的成长之路就好了，但是也许因为自己对体系和架构的要求太过理想化，一直没有觅得。在我看到诗沐的这本《幕后产品：打造突破式产品思维》之后，发现作者将自己从零打造网易云音乐这款产品的心路历程和一个一线产品经理的日常工作以及所需具备的能力进行了非常自然的融合。这本书不仅涵盖了产品经理成长路上关于流程和架构的基础，也复盘了很多实操案例中的推演论证和决策反思，这本书对于产品思维的进化很有帮助。

通过本书，不仅能读到具体到“歌单”等产品特性层面上的思考，还能读到延展至整个音乐行业上下游层面上的理解，然后思考这两者在不同产品时期是如何嫁接并且彼此产生影响的。通过本书，不仅能读到一个初入行业的产品新人应该怎样科学地进行日常工作，并从中全面提升自身的工作能力，还能读到一个最高话语权的产品负责人怎样不时地进行深度思考并且从中打破自身的产品思维边界，然后真实地模拟自己在这条产品经理的成长路上正处于什么位置。

读到这里，也许你已经有些迫不及待地想要进一步探索和发现了，友情提醒，诗沐说的不一直都是对的，当然，我说的也不一直都是对的，但我们都真诚地努力将自己理解的这个世界相对真实地还原在你的面前，而你在独立思考和实践之后获得的才是我们真正想带给你的。

诗沐陪着网易云音乐一起成长，希望这本书也可以陪着你一起成长。

小红书产品负责人 Chaos

# 前 言

---

小时候，我喜欢看书，同时也种下了写书的愿望。读高中和大学时，我写过几篇小说，虽然自己喜欢，但水平有限，也不好意思发表。没想到长大之后，我成为一名互联网产品经理，并且还能因此出版一本书，这真要感谢一路帮助我和上天给我的好运气。略有遗憾的是，本书注定不能因情节构思精妙、文笔流畅优美而让自己满意。

我想写一本对从事互联网工作的人有益的书，不想只写自己的经历和经验，因为这样太过个人化，而带给旁人的益处较少。我也不想写成功学，让人往功名上追求，尽管如今互联网产品经理已经是一个报酬颇丰的职业。

我希望将互联网产品经理的工作作为一项存在的事情去研究，从我自身的经历和对很多优秀产品的观察开始，总结出一些方法来论证，帮助从事产品工作的人。我觉得有益的书，读后应该让人有所思考、拓展思路，而非觉得有利可图。

我也不想大家在读本书的时候以为可以获得什么重大的发现，这明显是我力所不及的。互联网产品经理工作需要实践，仅靠书本上介绍的内容来做产品，恐怕就如同纸上谈兵，空有大道理。

我不喜欢在书里提出新概念，然后为了说明这个概念而使用更多的概念。因此，本书中提到的往往都是一些早已存在的事实或早已被前人发现的方法和规律。我希望我们做产品能练好基本功，实事求是、踏踏实实地走好每一步，能总结出自己的方法论。互联网领域每隔几年就有新概念出现，城头不断变幻着大王旗，不变的是积淀深厚的实践真功夫和持续终身的学习态度。

本书试图贯穿从产品经理新人到产品负责人的整个过程，分享、讨论一个人想成为优秀的产品经理所需要具备的素质、能力、方法与思维方式。我大致将产品经理的成长过程分为三个时期，同时又包含培养洞察能力与架构能力两棵主要的技能树。洞察能力与架构能力是我抽象总结了产品经理各方面专业能力后得出的两个焦点，它们贯穿产品经理的整个成长过程，从基础期开始逐年积累培养，在我们获得各方面专业能力之后，我们的洞察能力与架构能力会自然而然地得到提升，可以解决更复杂的难题，思考更深层次的问题。当然，并不是每一个产品经理都需要学会所有的技能，人各有所长，我们取长补短即可。

至于时下流行的“用户增长”“裂变”“注意力经济”等新概念，我也会在本书中分享自己的思考与实践。我们不要着急，万变不离其宗，这些新概念背后是有脉络可循的，重要的是练好基本功，以及培养我们的思维方式。

产品经理技能树如图 0-1 所示。

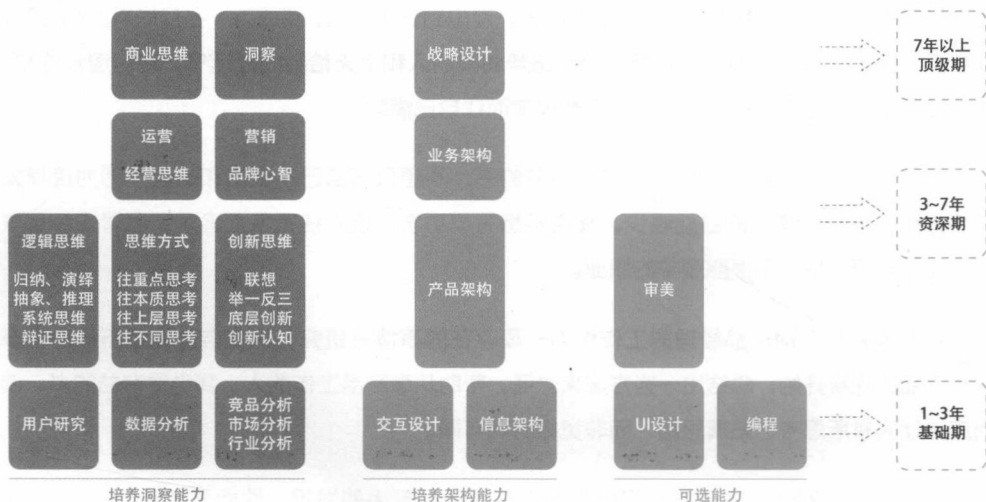


图 0-1 产品经理技能树

## 二

随着我的互联网产品工作越做越深，我越来越感觉到做产品其实是一个不断修炼自我、突破自己的过程（我没做过其他的工作，但感觉或许大部分工作都是这样的）。

我接触过很多产品经理，他们除了追求事业成功，还希望自己负责的产品能对社会有所贡献和影响。一个好的产品也应该在获得大量用户和营收之外对社会的进步、人们的美好生活有所贡献。可以说，产品经理的追求是培养、锻炼自己的产品能力，做好负责的产品，为人类和社会创造更大的价值。这正好与中国传统士大夫的追求类似，如《大学》所言：修身、齐家、治国、平天下。而在我非常喜爱的一本书《穷查理宝典：查理·芒格智慧箴言录》中，作者更进一步地将这种追求演化为适合现代商业环境的版本：正心、修身、齐家、治业、助天下。我甚为认同，并以此激励自己，希望能在实际的工作中践行。

我始终相信，工作上的进步离不开对内心价值观的坚守。我们是什么品性的人，其实在很大程度上决定了我们会做出什么风格的产品。关于这一点，前辈大牛张小龙和俞军等都在分享中有所提及。我们除了学习很多大牛的专业知识和方法，还需要学习他们优秀的品格，这些其实是密不可分的。

在工作第一年，我与蚂蚁金服的CTO鲁肃有过一面之缘并交谈了十多分钟。那时我还是一位大学毕业不久的职场新人，交谈过程中，鲁肃虚怀若谷的品格给我留下了非常深刻的印象，直到如今，这种品格依然鞭策着我要做一个谦虚、好学的人。

本书提到了不少中国古代的名句和人物，因为我很喜欢我们中国的传统文化，认为古人有非常多的大智慧蕴藏在历史文化之中。今天互联网世界发展得很快，我们普通人得到了更多的空间和机会，能继承传统文化中的精华，运用互联网科技的力量，并给更多的人带来美好的生活。这是我们相对古人来说幸运的地方，同时也给我们提出了更多的要求：当我们掌握了互联网科技的力量时，务必牢记要对社会有所贡献，即治业、助天下。我最崇拜的明代大儒王阳明一生追求的就是立功、立德、立言，我们做产品也应当有崇高的追求。与君共勉。

## 三

本书持续写了一年半才完稿。因为时间长，写作过程中我不断地加入了自己新的思考与总结，它已超出了最初我只想写写产品方法论的范畴，所以我想有必要在前言中对本书做一

个框架性的介绍，让读者了解全书概貌。

本书不仅适合产品经理阅读（虽然全书章节是从产品经理的角度来组织的），而且也适合互联网公司中从事与产品相关工作的人阅读。当下及未来，互联网越来越需要综合能力深厚的人才，他们会在不同的行业中不断创新。纯粹的产品、运营、市场等人才的边界会更模糊，而我更倾向于将他们定义为做业务的人才。不管出身是技术、产品、设计人员，还是运营、市场、销售人员等，只要是做业务的人，都需要有做业务的方法和思维。而产品经理所发展、沉淀下来的做业务的方法论与思维方式则是做业务的人需要掌握的诸多能力中很重要的一种。

本书讨论了产品经理所需具备的素质、价值观、能力、方法论、思维方式、学习方式等。这些内容其实也是做业务的人需要了解和掌握的，尤以思维方式、学习方式为重。

在互联网领域工作得越久，我越深感思维方式和学习方式是重中之重。它们就像人的底层操作系统和 CPU，它们越发达，我们越能处理复杂的问题，并且速度也越快。从这一操作系统上，我们可以创造出各种各样的方法论，并且可以持续地更新、迭代，以适应不同的环境，解决不同的问题。诚然，我不能书写出帮助大家形成自己思维方式与学习方式的内容，但本书贯穿始终地重点讨论了它们，并推荐了一些书籍扩展阅读。我衷心地希望每个人都能形成自己的思维方式与学习方式。

而价值观部分则区别于产品经理操作系统式的逻辑性，但它同样很重要。如同前面所说的，它与上面所说的“操作系统”方面是相辅相成的。本书在第 1 章与最后两章的部分内容中详细描述了我所崇尚的产品团队的价值观，也希望大家阅读后能有所收获。有时候，在我们遇到操作系统无法解决的问题时，不妨静下心来，寻求自己内心深处的答案，这会很有帮助。

感谢网易公司、感谢丁磊先生、感谢网易云音乐，让我有机遇写下这本书。感谢网易公司所有与我共事、交流的同人，与你们思想碰撞产生的火花对我帮助甚多。也感谢所有相遇过的朋友们，成书之日，希望能将大家的善意传播给更多的人，让未来的互联网、我们的生活更加美好。

# 目 录

---

## 第 1 章 产品经理的四个素质 / 001

第 1 节 创业 / 002

第 2 节 求知 / 003

第 3 节 联想 / 005

第 4 节 善断 / 007

## 第 2 章 如何全面深入地了解用户 / 011

第 1 节 亲力亲为地研究用户 / 012

第 2 节 用户研究的旧瓶装新酒 / 015

第 3 节 快速划分用户群 / 021

第 4 节 洞察心理和人性 / 029

第 5 节 群体用户心理 / 036

第 6 节 从一个产品的用户到一片产品的用户 / 042

## 第 3 章 需求分析方法论 / 047

第 1 节 尽可能多地收集需求 / 048

第 2 节 需求背后的动机 / 052



- 第3节 评估实现需求的影响 / 055
- 第4节 角色、场景、流程 / 058
- 第5节 符合产品目标 / 062
- 第6节 四两拨千斤 / 066
- 第7节 为了口碑满足需求 / 071
  
- 第4章 产品经理的基本功 / 075
  - 第1节 数据分析 / 076
  - 第2节 交互设计和信息架构 / 080
  - 第3节 UI设计和编程能力 / 083
  - 第4节 审美能力 / 086
  
- 第5章 在激烈的竞争中寻找产品定位 / 091
  - 第1节 看清楚一个行业 / 092
  - 第2节 分析市场的竞争局面 / 100
  - 第3节 比竞争对手还了解竞争对手 / 104
  - 第4节 寻找切入点 / 108
  - 第5节 以切入点考虑产品架构 / 114
  - 第6节 为未来发展设计接口 / 117
  
- 第6章 好的思维方式 / 121
  - 第1节 往重点思考 / 122
  - 第2节 往本质思考 / 124
  - 第3节 往上层思考 / 126
  - 第4节 往不同思考 / 128
  
- 第7章 产品架构能力 / 131
  - 第1节 产品架构的要点 / 132
  - 第2节 信息架构、产品架构与业务架构 / 139
  
- 第8章 懂运营和营销 / 143
  - 第1节 系统思维与经营思维 / 144
  - 第2节 品牌的用户心智与洞察 / 152