

15年产品经理的独特视角：  
创业逆袭，职场生存，人生选择

# 产品觉醒

## 产品经理的视角与方法论

判官（李泽澄）著

百位资深产品经理和创业者联手贡献内容

虎嗅创始人、CEO 李岷

自由天使投资人 江南愤青

科技自媒体 潘乱

豌豆荚、轻芒创始人 王俊煜

三节课联合创始人 黄有璨

《增长黑客》作者 范冰

知名自媒体 万能的大熊

高樟资本创始人 范卫锋

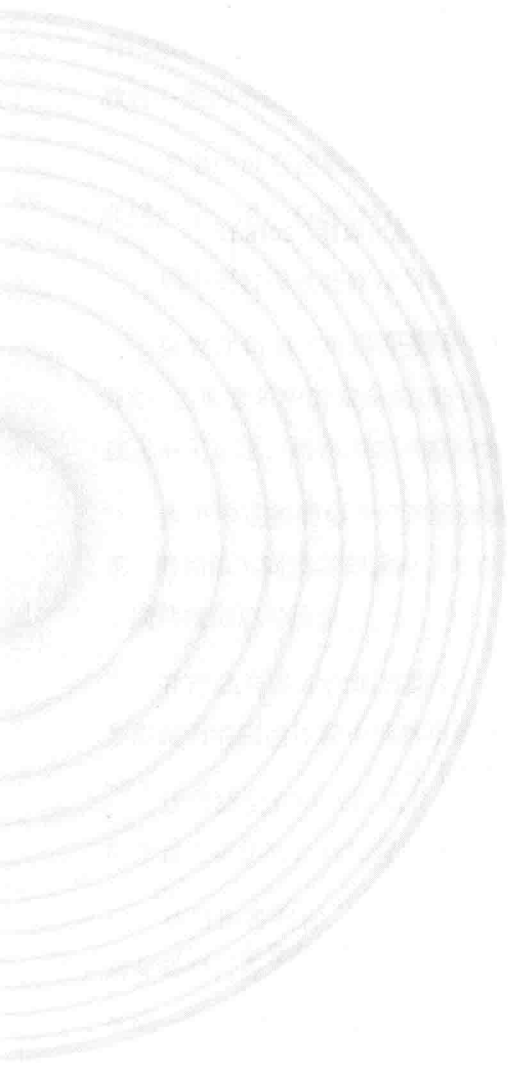
傲游浏览器创始人 陈明杰

联袂力荐

# 产品觉醒

产品经理的视角与方法论

判官（李泽澄）著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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

产品觉醒：产品经理的视角与方法论 / 判官著. —北京：电子工业出版社，2018.11  
ISBN 978-7-121-35011-5

I. ①产… II. ①判… 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 207743 号

责任编辑：刘 伟

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

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：13.25 字数：233 千字

版 次：2018 年 11 月第 1 版

印 次：2018 年 12 月第 2 次印刷

定 价：59.80 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 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至  
[dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

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

# 推荐序

李岷 虎嗅创始人、CEO

显然，这本书不是一本意在教人怎么做产品经理的教程，只想要它对自己做产品有明确指导功能的读者，可以合上书本了。市场上有关产品经理教程一类的书籍已有很多。

本书中没有逻辑严密的步骤与框架体系，而是作者最近三年以来对互联网产品、用户心理与行为、行业逻辑等方面的即兴思考与深度演绎。

但不要轻视这些碎片与即兴文字。

佛家几句偈子可以让众生了然与顿悟，传播力与功效胜过经书的千言万语。古典音乐中的前奏曲，短小而即兴，最初只能作为演奏前的“开场白”，进入不了正题，后来却在不断的演化中获得了自己独立的生命力。

本书中这些类似于“思想体操”的产品短篇也是如此，虽无严谨的体系，但相信不同读者翻读时，可以从不同段落里受到启发，欣然了然，见证不同纬度的思考风景。

在产品与商业修炼道路上，有基础、有体系的日益精进很重要，而从类似此书的阅读体验中偶然得到灵感的学习，亦同样有趣有益。

读者感受到的或许是灵动与随机，但，没有无缘无故的产出。但凡见创作者飞花拈叶，必知背后定有其不为人道的、复杂而辛苦的磨砺。

本书作者判官，其职业经历的复合性（他自己在前言里有介绍）让他对互联网行业与产品的洞察与判断，比别的单纯产品背景与经验的从业者更准确一些。读者可以看本书中他在过去两三年评点的某些产品与模式，再看看它们今日之发展，是不是验证了判官当时所言非虚？

作为优质产业内容与作者的聚合平台，虎嗅高兴而骄傲的是，我们在过去几年发现并推广了一批像判官这样实战经验与写作才气兼具的作者——在登上虎嗅之前，他们可能散落在微博、微信、知乎等更大的内容平台上，一些人并不能得到大平台的推荐或算法机制的垂青，而虎嗅回归到“人的眼光”，去发现与放大他们的自身价值。

到现在，我仍然认为，纯靠算法解决不了内容价值被发现的问题，遑论创造。到目前为止，在虎嗅平台上，机器算法也只是作为“人之判断”的辅助，帮助我们去节省不必要的简单劳动，并放大价值观，而不是替代我们的价值观。

打造互联网产品，应该是以为“人”服务为前置导向，还是以技术为前置导向？判官在他这本书里，间接给出了答案。

# 前言

## 产品经理眼中的世界

工作年限长的好处有两个：一是会经历很多稀奇古怪的人和事；二是自己的思路可以通过时间来检验和修正。

作为产品经理，我历经了手机、ROM 和移动互联网这三个行业，从硬件到软件，把移动端产品做了个遍。这十几年来，我分别在合资企业、外资企业、国企、私企甚至个体户待过，打过工，创过业，经历过两家企业破产倒闭，接触过形形色色的人。这些过往的复杂经历，让我在做产品和自己创业时，视角和方法论会有些与众不同。

无论是创业还是打工，大都是一场个体与大环境及时间的赌局。个体是否强大，思维是否前瞻，放在整个大的环境和行业变迁中，都不值一提。如果我们相信时势造英雄而不是英雄造时势，那么接下来的问题自然就是：如何看透大趋势？又如何能搭上风口？

很遗憾的是，太多成功人士的分享都是事后诸葛亮式的由果推因的展示，并且这其中掺杂了大量的主观筛选、自我美化的内容，无法为我们还原一些规律性的经验。并且，鲜有成功人士会把当下正在进行的、核心的商业活动的思路广而告之，而事后的成功经验分享，即使写得再真实坦诚，都因为错过了时间节点而失去其应有的意义。

因此，正在打拼的人如果希望借鉴经验，那么就可以选择听听大佬们的失败教训，或听正在创业的人聊聊他们当下的心得。我虽非大佬，却也有不少“踩坑”的教训和做事的心得，因此这几年陆续写了一些文章，希望能文以载道，输出一些思想，结交一些朋友。

令人欣慰的是，这些文字的价值得到了大家的认可，而我也借此结识

了很多行业内外的真诚而优秀的朋友，与他们的交流给了我很大的帮助，并且有幸得到电子工业出版社的邀约，将这些文字汇总成书，希望能帮助更多的、在创业和职场路上迷茫的人。

## 本书定位

写书如同做产品，也要有明确的定位。在成书过程中，我一直在问自己两个问题：这本书的读者群体是哪些人？本书将会为他们提供怎样的价值？

可以肯定的是，这不是一本狭义的、仅给产品经理和创业者阅读的工具书，而是给所有对未来充满信心且想在工作中做出一番成绩的工作者所看的一本书，以期启发他们应该以怎样的思路去分析形势、做出决定，从而避免走弯路和“踩坑”，从容迎接人生和职场中的每一次挑战。

## 致谢

我要感谢在我成长道路上给予过真诚的帮助、批评的朋友，以及让我吃亏上当的人，因为我的成长离不开正面或负面的经验。

谨以此书献给我的家人和合作伙伴，感谢你们对我的无私理解和支持。

巧合的是，此书付梓之日，也是我的孩子降生的时间。作为产品经理，孩子这辈子最重要的“产品”，我会用心规划和“运营”她的未来。

判官

2018年5月

# 本书彩蛋内容

由于工作和写作，我有幸结识了很多资深的产品从业者和创业者。

他们参与和见证了十多年来中国互联网的飞速发展和创业的潮起潮落，谈及此中的种种经验和教训，他们无疑是最有发言权的。在与这些优秀人才相处之余，我一直希望向他们讨教一些心得，但苦于缺乏一个契机。在本书的编撰工作接近尾声时，机会终于来了。

我邀请这些朋友，用几句话谈一谈自己在产品、创业、职场方面的感悟，于是就有了各节正文页脚的内容。毫不夸张地说，这些内容读到就是赚到。

这些内容均为每位分享嘉宾提供的原始内容，落款与职业信息也完全尊重本人的意愿。许多嘉宾不希望留下真实的姓名和具体的职业信息，所以如果在阅读时看到一些语焉不详的署名和头衔，请明白这是当事人的低调和谦虚。

再次感谢这些朋友毫无保留的分享。能够集中记录大家的心得，我深感荣幸。

判官

2018年6月



轻松注册成为博文视点社区用户（[www.broadview.com.cn](http://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，与其他读者一同学习交流。

页面入口：<http://www.broadview.com.cn/35011>



# 目 录

第 1 章 洞察：开启产品经理的视角 .....	1
1.1 认清产品经理应该具备的核心能力 .....	2
1.1.1 初中级产品经理的必备素质 .....	3
1.1.2 高级产品经理的必备素质 .....	3
1.2 建立自己的产品分析法 .....	5
1.3 学会辨别风口 .....	7
1.3.1 O2O 上门的价值超越节省的时间了吗 .....	9
1.3.2 上门服务的品质一般比不上到店服务 .....	9
1.3.3 上门服务相当于放弃了二次销售机会 .....	10
1.3.4 上门服务可以节省门店租金吗 .....	11
1.3.5 用低价培养用户习惯，你的用户画像会怎样 .....	11
1.4 抓住但不臆造用户需求 .....	13
1.4.1 滴滴的招数是什么 .....	13
1.4.2 共享经济都是伪需求吗 .....	14
1.4.3 滴滴司机能挣钱吗 .....	15
1.5 认清自己以及自己的产品 .....	17
1.5.1 手机行业是否值得外行来做 .....	18
1.5.2 雷军的机会和挑战 .....	19
1.5.3 做好手机的先决条件 .....	20
1.5.4 向左走的老罗和向右走的雷军 .....	20
1.5.5 小米和锤子，何去何从 .....	21
1.6 小心内容型产品的陷阱 .....	22
1.7 反向思考，产品中的价值误导设计 .....	27
1.7.1 第一类价值误导——“无限使用” .....	27

1.7.2	第二类价值误导——“适用范围广”	28
1.7.3	第三类价值误导——“第二杯半价”	28
<b>第2章</b>	<b>破局：做产品时需要解决的问题</b>	<b>31</b>
2.1	发现巨头遗留的问题，寻找我们自己的机会	32
2.1.1	微信的产品定位和边界	32
2.1.2	微信的“老龄化”是怎么造成的	35
2.2	跟随消费升级，发现产品的升级机会	36
2.3	做产品，知易行难	39
2.4	找需求不等于杜撰需求	42
2.5	做产品一定要考虑边界带来的挑战	45
2.5.1	营运与非营运车辆的划分	46
2.5.2	影响了相关企业的估值	46
2.5.3	网约车平台和专车司机的出路何在	49
2.6	直击用户需求的本质	50
2.6.1	健身房这款产品利用了人性的弱点	50
2.6.2	互联网产品能为用户做些什么	52
2.7	“懒”才是第一生产力	53
2.8	做产品，先认清互联网产品的分类	56
<b>第3章</b>	<b>独创：出发前审视自己</b>	<b>61</b>
3.1	无论是打工还是创业，都需要有硬技能	62
3.1.1	创业者需要的技能	62
3.1.2	产品经理的必备技能	63
3.2	创业前，先想清楚这3个问题	64
3.2.1	你想做什么事	65
3.2.2	你想怎么做这件事	66
3.2.3	为什么是你做这件事	67
3.3	连赚钱都不会，你竟然想创业	68
3.3.1	满足有能力为自己需求付出代价的人的需求	70

3.3.2 赚想赚钱的人的钱	71
3.4 寻找离钱近的生意	72
3.5 想做先驱往往就是做先烈	74
3.6 打造简单粗暴的产品	79
3.7 产品场景与用户需求的真实案例	81
3.8 创业时, App 是必要的吗? 不如做个公众号和小程序	83
3.9 远离低频和非标准需求的坑	86
3.9.1 低频和非标准需求的作死之道	87
3.9.2 拯救非标的几个方法	88
<b>第 4 章 执行: 创业过程中必须解决的几个问题</b>	<b>91</b>
4.1 了解你的用户需求	92
4.2 试错: 内行看门道, 外行看热闹	94
4.3 面部识别: 无意中站在了人工智能时代的前列	97
4.3.1 利用人工智能识别技术进行性格测试	97
4.3.2 身体特征的科学解释	100
4.4 选择合伙人的 5 个要点	102
4.5 产品命名的要点与误区	104
4.5.1 产品命名的四大要点	104
4.5.2 产品命名误区	106
4.6 将单一元素推向极致的创业思路	107
4.7 提升的是用户真正需求的体验吗	110
4.7.1 提升产品的核心竞争力更重要	110
4.7.2 把握提升用户体验的时间节点	112
4.8 快速止损: 苗头不对立即停下	113
4.9 我看创业者	116
4.9.1 创业者的常见分类	116
4.9.2 三类人可以尝试创业	117
4.10 我看投资人	118

第 5 章 运营：不懂运营的产品经理不是好的创业者	123
5.1 产品中的智商税	124
5.2 有争议的产品才是好产品吗	126
5.2.1 产品设计的核心思路——服务于当下	127
5.2.2 产品有争议是因为解决了用户痛点	128
5.3 产品营销，可以试着学一下微商	129
5.3.1 营销的三大思路	130
5.3.2 营销手段的推陈出新	131
5.4 玩转强势运营	132
5.5 产品切忌频繁追风口	135
5.6 线下运营应该选择 K 策略还是 r 策略	139
5.7 警惕业务上轨道后的花样死法	142
5.7.1 管理水平跟不上	142
5.7.2 老员工跟不上公司的发展	143
5.7.3 老板被企业的短期胜利冲昏了头脑	144
5.8 眼睛只盯着钱，是赚不到大钱的	144
第 6 章 觉醒：让好产品自己说话	147
6.1 建议支付宝做“附近的有钱人”功能	148
6.1.1 支付宝与微信必有一战	149
6.1.2 支付宝的社交化机会，在于以消费为场景的陌生人社交	150
6.2 互联网行业的风口开始按天计算了	152
6.2.1 投资人亲自出手，挑选代理人开战	153
6.2.2 跟风的创业者和小团队悲剧了	153
6.2.3 “BAT”系创业者的背景优势被抹平，新人乱拳 “打死”老师傅	154
6.3 帮用户“杀”时间的生意	155
6.4 付费社交，你的钱包准备好了吗	157
6.4.1 “颜值即正义”	157

6.4.2 付费社交产品的前世今生	159
6.5 好产品，让女性主动买单	161
6.5.1 女性用户比男性用户更值得关注	161
6.5.2 做好产品这四大特点，让用户主动买单	162
6.6 百无一用是产品经理吗	164
6.7 传统行业的“互联网+”触网指南	166
<b>第7章 启示：职场与人生的进阶</b>	<b>169</b>
7.1 认清真相，了解自己	170
7.2 警惕！那些满口仁义道德的老板和企业	173
7.2.1 反复强调的往往都是没有做好的	174
7.2.2 商业活动中先做好商业价值再谈其他	174
7.3 职业成就和学习成绩并不一一对应	175
7.3.1 时间点因素	176
7.3.2 发展过程中带来的机会	177
7.3.3 对于规则的理解	178
7.4 选择：人生的单利和复利	179
7.5 珍惜时间，因为它越来越有价值	183
7.6 装也要装得更更有素质	185
7.7 你只要比别人稍微努力一点点就好	187
7.8 在朋友圈里还能做自己吗	189
7.9 会花钱才能赚钱	190
7.10 最大的确定，就是不确定性	194

# 第 1 章

## 洞察：开启产品经理的视角

- 1.1 认清产品经理应该具备的核心能力
- 1.2 建立自己的产品分析法
- 1.3 学会辨别风口
- 1.4 抓住但不臆造用户需求
- 1.5 认清自己以及自己的产品
- 1.6 小心内容型产品的陷阱
- 1.7 反向思考，产品中的价值误导设计

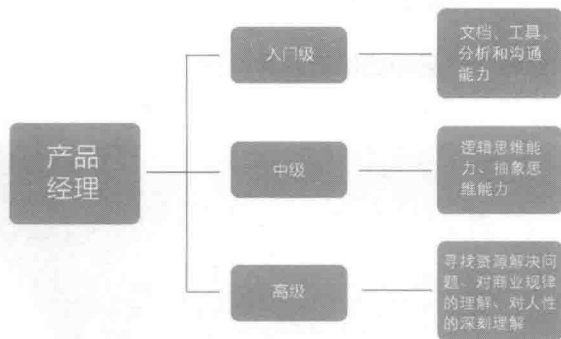
## 1.1 认清产品经理应该具备的核心能力

这几年随着移动互联网行业的兴起，以及各种神化产品经理文章的出现，如苹果公司的乔布斯、微信的张小龙、奇虎的周鸿祎等，在年轻人尤其是创业者的心目中，树立起了产品经理这个高大上甚至是神圣的形象，每个人都梦想自己有一天能创立一家改变或影响数亿人生活方式的企业。各种产品经理培训机构也应运而生，个个赚得盆满钵满。

但粗略看一下相关的培训课程就会发现，这些课程除了对一些工具的使用，而所谓的需求分析，只不过是使用当前很火的产品来分析论证作者总结的一些貌似很玄或很难验证的产品理念，但用这些已经成功的产品做总结，很难不让人觉得是马后炮。

那么，产品经理的主要作用是什么？主要的工作又是什么？是不是在做产品之前就应该有丰富的产品理论？以及他们应该具备什么样的素质？

面对上面的种种疑问，下面我根据自己从事产品经理多年来的经验，以及通过与其他产品经理沟通所得出的结论来进行说明，这里我将产品经理分为3个等级，即入门级、中级和高级，如下图所示。



职场也好，创业也好，一个始终不变的核心法则是“头部法则”。当你无法在一个赛道或战场中成为头部的时候，最优的策略，可能是从一线战场中退下来进入某个二级战场，等到在二级战场中你成为头部之后，再携带你在二级战场中获得的势能重返一线战场。

——黄有璨 三节课 (sanjiek.com) 联合创始人



### 1.1.1 初中级产品经理的必备素质

不同行业的产品经理，以及同一行业的不同产品经理，由于职责区别比较大，因此所需要的技能和面临的挑战也不同。以互联网企业的产品经理为例，多为负责某个产品或某个模块的前期调研、需求评审、撰写各种产品文章，以产品的原型设计甚至交互设计作为交付物，与设计 and 开发对接，以及与运营、市场、销售等请多部门对接。所以，文档能力、工具能力、分析能力和沟通能力，是入门级产品经理所应具备的基本素质。

在这个基础上，产品经理的智力能力、逻辑思维能力、抽象思维能力的重要性开始凸显。这几种能力，都是通过长期的学习和生活锻炼出来的，一般无法通过短期培训获得。除了确实存在的天赋成分，任何工作，对于上面提到的几个能力都是有严格要求的，只是对产品经理这个岗位来说，这些能力的要求更高。

对于产品经理而言，除了在长期的学习和生活中锻炼，还可以通过具体项目的经验加持来达到提高能力的目的。“一将功成万骨枯”，产品经理的培养成本比较高，对企业的时间（机会成本）和资源（配合的人力、资金、流量）的消费，也是难以具体量化的。所以，优质的产品经理注定是稀缺资源，因为优质的项目和企业是少数的，而大多数产品经理并非资质差或基本功不扎实，只是埋没在了普通的企业和项目中。

### 1.1.2 高级产品经理的必备素质

产品经理是互联网企业中最接近老板角色的一员，起码也是老板的左膀右臂，讨论并执行老板的意愿。进阶后的产品经理各有所长，发展方向虽各有不同，但都具备以下3种能力。

---

从业以来最大的感触是，不要对未知感到恐惧和焦虑。因为对于个体而言，机会和成长全都来自于对未知的探索。比别人更早搞清楚这些未知，就能提升你的职业加速度。

——张涛（hidecloud） 神策数据副总裁，曾任豌豆荚、AcFun、映客产品总监