

彭耀◎著

RAISING  
DIMENSION

升维

争夺产品认知高地的战争



机械工业出版社  
China Machine Press

# RAISING DIMENSION

# 升维

争夺产品认知高地的战争

作者：秦伟

机械工业出版社

北京 2013年10月

ISBN 978-7-111-33000-0

定价：39.00元

32开 160页



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

升维：争夺产品认知高地的战争/彭耀著. —北京：机械工业出版社，2018.4  
(产品管理与运营系列丛书)

ISBN 978-7-111-59632-5

I. 升… II. 彭… III. 企业管理—产品管理 IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第064499号

# 升维：争夺产品认知高地的战争

出版发行：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：孙海亮

责任校对：李秋荣

印刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次：2018年4月第1版第1次印刷

开本：170mm×230mm 1/16

印张：28

书号：ISBN 978-7-111-59632-5

定价：99.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379426 88361066

投稿热线：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

## 赞誉

产品创新和用户运营是当今全球领先企业的两大基石，当然产品创新是基础。在数字化和智能化时代，产品创新需要升维，而升维要从认知开始。

用友网络董事长兼 CEO 王文京

在知识中寻找见识，本质就是认知的升维。认知驱动时代，不是仅需要提供知识，更需要提供隐藏在背后的思维方式、思维框架，提供可以促成行动的具体工具、方法。这本书正是提供了这样的知识服务，为创业者、管理者提供打造卓越产品的思维体系，并通过丰富的案例故事，让读者增长见识。推荐阅读。

科大讯飞执行总裁 胡郁

企业转型，首先是认知转型，这本书就如同一张打造卓越产品的思维导图。

一点资讯总裁，凤凰网联席总裁，原新浪总编，小米副总裁 陈彤

企业竞争的核心在于产品，创业者、管理者产品经理化已经是大势所趋，他们的目标是打造卓越产品，从而为用户创造价值。《升维》是成为产品型创始人和管理者的指南。

东华软件股份公司董事长 薛向东

管理的本质是认知升维，这是新物种从低维文明走进高维文明的必经之路。《升维》就像打开不同宇宙维度空间的虫洞，带领我们进入新物种空间，指导我们打造卓越产品。

**天下互联创始人、董事长，中国万网创始人 张向宁**

作者通过大量真实的案例，总结了一线管理者的产品心经，呈现了产品成功背后的认知思维模式。本书是创业者、管理者，以及与产品相关的设计、开发、市场、运营等从业者的必读书籍。

**起点创业营 / 起点创投基金、乾龙创投合伙基金创始合伙人 查立**

这本书不仅是创业者和管理者必备武器，书中介绍的认知工具、产品认知方法也是投资人看产品、看人的秘密武器，建议从事创业、投资的人都读一读。

**梅花天使创投创始合伙人 吴世春**

企业管理者的认知水平决定了企业产品和企业本身发展的高度，而走出惯性认知往往是个难题，所以应不断训练和提升自己的认知水平，只有这样才能打磨出更加惊艳的产品。推荐本书！

**丰厚资本创始合伙人 吴智勇**

如果说授人以鱼不如授人以渔，那这本书就是那个工具和手段。这本书会告诉你如何思考，如何重构你的高维认知体系，建立自己的第一性原理，并依此打造自己的优秀产品。

**艾瑞咨询集团总裁 杨伟庆**

传统商业是“资源驱动”，新商业是“用户驱动”。本书算是一部产品简史。这些新商业领域的成功企业，把自己的产品与服务、用户需求和反馈敏捷连接起来，由用户驱动产品的迭代与业务的扩张。拥有了这样的产品认知与产品能力，即使你没有背景，不懂厚黑学，只要从一个产品、一个用户开始，也一定可以获得人生的第一桶金。

**天使投资人，湖畔大学讲师 梁宁**

一个普通产品经理与一个卓越的产品型管理者之间的鸿沟是一个认知维度，一个管理者与一个产品型管理者之间的鸿沟是另一个认知维度。本书陈述的逻辑是，做企业其实是“管产品”，而“管产品”其实是“理认知”，而跨越上述两个鸿沟的核心是“认知升维”。关于如何升维，作者给出了一些有益的建议和工具。

**驭势科技创始人兼 CEO，原英特尔中国研究院院长 吴甘沙**

人工智能的核心就是让机器具备认知能力，同样，对于创业者、管理者来说，其核心是要不断升维自己的认知，提升认知力，只有这样才能打出好的产品。本书就是为此而来的，推荐阅读。

**商汤科技联合创始人 徐冰**

在智能数据时代，企业的竞争不仅仅是产品和服务层面的竞争，更重要的是心智模式、认知思维的竞争。在产品认知的过程中，数据已经是不可缺少的驱动力。数据可让我们更准确地认识和分析需求，并提高产品的质量和效用。本书用数据说话，用丰富的案例和工具给了读者一个全面的、提高产品认知的方法论。

**TalkingData 创始人兼 CEO 崔晓波**

在流量红利已经消失，获客成本不断提升的环境下，只有打造好的产品，才能吸引用户。而创始人、高管，他们容易局限于过去的成功经验，找不到转型的抓手，而产品才是企业发展的最终载体。作者通过阐释如何实现产品认知的升维，帮助企业从心出发，提供打造卓越产品的系统理论、方法、工具。推荐阅读。

**韩都衣舍创始人，董事长兼 CEO 赵迎光**

在产品过剩的时代，好产品会说话。产品是为用户服务的最终载体，一切创业战略应降至一维，回归产品。本书万法归一，以认知为中心，系统阐释了打造卓越产品的思维体系，是创业者、管理者的必读书籍。

**七牛云创始人兼 CEO 许式伟**

高科技创业公司最重要的第一步是产品与市场的切合 (Product Market Fit, PMF), 只有完成了 PMF, 才能进入销售模式的探索 (Go To Market), 再进入增长阶段。这本书为管理者提供了产品方法论, 特别是从认知的维度, 以大量案例, 特别是苹果的乔布斯、微信的张小龙、360 的周鸿祎等明星产品管理者的案例展开讨论, 对管理者很有帮助。

陈军 日志易创始人兼 CEO, 前高德地图技术副总裁

本书深入浅出地讲解了产品方法论

内容重要, 干货满满, 读起来让人受益匪浅, 是一本值得推荐的好书。作者从认知的维度, 以大量案例, 特别是苹果的乔布斯、微信的张小龙、360 的周鸿祎等明星产品管理者的案例展开讨论, 对管理者很有帮助。

张小龙 微信创始人兼 CEO

这本书是产品经理的必读之作, 它不仅提供了产品方法论, 还从认知的维度, 以大量案例, 特别是苹果的乔布斯、微信的张小龙、360 的周鸿祎等明星产品管理者的案例展开讨论, 对管理者很有帮助。

张小龙 微信创始人兼 CEO

这本书是产品经理的必读之作, 它不仅提供了产品方法论, 还从认知的维度, 以大量案例, 特别是苹果的乔布斯、微信的张小龙、360 的周鸿祎等明星产品管理者的案例展开讨论, 对管理者很有帮助。

## 前言

### 本书的缘起

根据市场调研数据显示，美国零售业每年有 30 000 种新产品上架，但一年后 70%~90% 的新产品都会消失；2016 年，苹果 App Store 和安卓应用商店里的应用数量双双超过 200 万。这些数据说明：我们已经处于一个产品严重过剩的时代，而用户的时间有限，这么多产品都要去抢用户有限的时间，竞争已经空前激烈。

过去以能力为导向的模式，在人工智能时代已经逐步崩塌，今天，引领产品成功的核心是认知的升级。

硅谷和国内的一线产品人、知名创始人，以及风投公司、猎头公司相关负责人，已经发现这一迹象：产品型管理者已经开始崛起。产品型管理者应对竞争的武器是科学的认知升维。他们从事管理的本质是认知管理，并依此建立全新的认知体系和行为模式，从而打造出卓越的产品，引领未来。本书的第一部分通过众多案例、数据阐释了正在崛起的管理和认知的变革，它们未来会对企业产生深远的影响。

但是大多数管理者、创始人、产品人员，还局限在传统的认知思维里，从而导致产品陷入巨大的危险境地而不自知。

我们所选择的方向、路径和方法，是由内心认知决定的。而我们被无意识系统主宰太久，无知和偏见的隐藏是如此之深，以致我们对惯性思维已经习以为常。



成长就是认知升维，突破就是认知变革，这是本书的缘起。

## 本书对读者的价值

本书选取了一系列产品进行分析，这些产品为什么成功或失败？本书力争从中找出可以启发我们的认知理念。这些案例能够给我们很多新的认知，帮助我们打破传统常识。

全书给出了一个全景的认知画布，其中包含了趋势、定位、需求、设计、体验、工程、基因、竞争、发展这9大类认知，又可细分为40个小的认知，这可以帮助我们系统化重构整个认知体系。这些认知都是对过去传统认知的升维。这些认知包括把握方向的方法、成长中的路径、产品困境的破局思维及机制的建设等。

本书第二部分用了6章的篇幅来阐释我们的认知系统，以及认知管理的5大工具，包括提高认知科学性的以数据驱动验证工具、提高认知能效的第一性原理思维工具、防止意识系统逻辑推理陷阱的MVP验证工具、防止潜意识执着陷阱的小数据洞察工具、防止经验陷阱的大数据分析工具。这5大工具是认知管理的必备武器，也是提升认知格局的方法。

这一切的宗旨就是帮助读者了解自己的思维，实现从能力到认知的转型，并实现对认知体系的升维，重构认知体系和管理模式。

我们相信，每一位企业家、创始人、管理者、产品负责人、投资人都可以从本书中获得认知的变革，与产品相关的设计、运营、研发、营销、创新等人员可以从本书中获得认知的升维。

## 本书的用户体验目标

为了让读者获得好的阅读体验，本书一开始就定下了三个目标：烧脑、有趣、有用。

要达到烧脑的目标，就需要颠覆过往的思维，产生新的洞见。认知本身就涉及很多学科，本书针对产品理论、方法、经验、故事等内容，结合认知科学、脑神经科学、心理学、传统文化、数据科学等领域知名专家的认知理论，

引入意识系统、潜意识系统、记忆系统等框架，形成跨界的知识融合。过去的很多认知都被颠覆，传统的认知思维架构全都崩塌，这是建立自己新的认知系统和思维架构的基础。

要达到有趣的目标，最好的方法是有丰富的案例故事。所以本书引入了近 200 个案例故事，这是从 3000 多个案例中精心挑选出来的。这些故事都很有趣，也很精彩。其中囊括国内外 100 余位顶级产品型创始人的创业理念与心得，大部分案例中的主人公都经历了产品先失败，然后找到原因，再到产品成功的曲折过程，书中分享了他们积累的心得与宝贵经验。

如果要达到有用的目标，就要有系统的理论，还要有思路、方法，以及具体行动的抓手。为此，本书构建了一套完整的认知画布，提供了认知管理的 5 大工具、40 个新的产品认知。这些新的认知理念、思路和方法可以帮助大家重构完整的认知体系。

本书在实现上述目标的有效性上在很多试读用户那里已经得到验证。期望本书也能为你带来烧脑、有趣、有用的体验。

## 本书的考据方法

本书是一本产品简史，读者从书中可以看到国内外众多产品诞生、成长、变迁的曲折过程，是创业及产品思想的盛宴。同时，本书注重考据，每个案例故事都遵从以论据为主的原则，每个论点都给出了足够多的素材支撑，客观地摆出事实、数据、人物言谈，让观点自然呈现。

本书收集了 100 余位顶级产品创始人的产品经验，例如奇虎 360 的周鸿祎、微信的张小龙、苹果的乔布斯、网易的丁磊、搜狗的王小川等。他们在做产品过程中成功与失败的经验 and 心得，是一颗颗珍珠。本书通过一幅全景式的画布，把这些珍珠串在一起，你只需要泡一杯茶，或者端起一杯咖啡，静心听本书娓娓道来。

相信书中的案例和理论知识会给大家带来新的体会与惊奇，并不断打破大家过去的成见，真正让大家达到耳目一新的程度。例如，书中包含如下一些主题：

1) 根据发展趋势，提前布局一个引领未来的产品，为今天也为未来组织资源。

2) 根据定位理论，实现产品品类的创新。

3) 不仅解决问题，还打造特性，比如隐性特性、风格特性、颠覆特性。

4) 依据直觉设计，让一个三流团队都可设计出一流作品。

5) 打造产品的用户深度感知、超越心理预期等体验，依据体验构造核心竞争力。

6) 从简单的系统演化为复杂的系统。

7) 不只是完善功能、增加体验，还要探索新的用户群体、重新定义产品的价值。

8) 不仅是差异化，更需要打造产品的维度，例如资源维度、价格维度等。

9) 打造一个以服务为中心的有机体，让产品获得发展。

希望本书能起到抛砖引玉的作用，对读者有帮助，也希望大家能把书中的知识实际应用在企业、产品中。希望这些观念、架构、系统、工具和方法，能够帮助大家重构认知体系，指引大家思考。同时，希望书中这些故事、观点、人物所带来的智慧，能够帮助大家打造更加卓越的产品。

## 目录

赞誉

前言

### 第一部分 路线图

#### 第 1 章 产品型管理者的崛起 002

第 1 节 企业竞争的暗黑之夜 002

第 2 节 产品型管理者带来黎明 004

第 3 节 什么是“产品型管理者” 010

第 4 节 “管产品、理认知”崛起 012

第 5 节 产品型管理者的行为模式 022

第 6 节 打造好产品的 4 个建议 023

第 7 节 如何成为产品型管理者 029

#### 第 2 章 管理者的认知画布 031

第 1 节 认知升维的趋势 031

第 2 节 认知升维表 033

第 3 节 认知画布全景图 036

第 4 节 升维认知画布 038

第 5 节 重构认知体系 040

第 6 节 制作自己的认知画布 043

### 第二部分 工具篇

#### 第 3 章 认知管理的 5 个工具 050

第 1 节 认知的 3 个系统 050

第 2 节 认知升维的 5 个工具 052

第3节	认知的象限转移	055
<b>第4章</b>	<b>认知科学性，数据验证工具</b>	<b>058</b>
第1节	数据验证驱动	058
第2节	构建数据分析框架	068
第3节	找出第一关键指标	072
第4节	建立 A/B 测试	079
第5节	建设数据科学团队	087
<b>第5章</b>	<b>认知能效性，第一性原理想具</b>	<b>094</b>
第1节	大脑思维和生命思维	094
第2节	了解生命思维的“第一知”	097
第3节	构建认知的“第一性原理”	101
<b>第6章</b>	<b>意识系统，MVP 验证工具</b>	<b>106</b>
第1节	释放认知压力	106
第2节	避免逻辑推理陷阱	110
第3节	构建 MVP 工具验证	116
<b>第7章</b>	<b>潜意识系统，小数据洞察工具</b>	<b>124</b>
第1节	避免认知错觉	124
第2节	突破我执陷阱	129
第3节	利用小数据工具洞察事实	136
<b>第8章</b>	<b>记忆系统，大数据洞察工具</b>	<b>147</b>
第1节	发现认知盲区	147
第2节	避免经验陷阱	149
第3节	利用大数据工具洞察全局	155
 <b>第三部分 方向篇</b>		
<b>第9章</b>	<b>趋势，不仅为当下，更为未来做产品开发</b>	<b>164</b>
第1节	围绕趋势打造产品	164
第2节	专家预测大都是失败的	166

第 3 节	技术与消费曲线	170
第 4 节	围绕技术曲线，布局产品技术方向	174
第 5 节	围绕消费趋势，布局产品应用方向	182
第 6 节	建立围绕未来的产品开发机制	190
<b>第 10 章</b>	<b>定位，由自我想法变为占领用户心智</b>	<b>193</b>
第 1 节	构思全程定位思想	193
第 2 节	占领用户心智	201
第 3 节	选择方向，确定用户心智定位	203
第 4 节	产品定义，实现品类定位	212
第 5 节	细分市场，明确群体定位	220
<b>第四部分</b>	<b>路径篇</b>	
<b>第 11 章</b>	<b>需求，由解决问题提升为打造特性</b>	<b>224</b>
第 1 节	牙刷理论与特性打造	224
第 2 节	需求不仅是解决问题，打造隐性特性才是核心	228
第 3 节	需求不仅仅是设计，打造风格特性才是竞争力	236
第 4 节	需求不是普适的，构建场景特性是关键	240
第 5 节	需求不只是优化，打造颠覆特性来重构产品	248
<b>第 12 章</b>	<b>设计，由微创新进阶到直觉设计</b>	<b>254</b>
第 1 节	微创新和直觉设计	254
第 2 节	设计不只是展现自我，更为用户的直觉而设计	259
第 3 节	设计不应是抄袭，而是要跨界模仿	265
第 4 节	设计不只是经验，更需要眼界驱动格局	275
第 5 节	设计不只是思维，更是样本和临摹	283
<b>第 13 章</b>	<b>体验，由操作的优化变为顺应贪嗔痴</b>	<b>288</b>
第 1 节	用户体验不只是好用，更是超越心理预期	288
第 2 节	用户体验不只是好看，更是核心竞争力的建设	297
第 3 节	用户体验不只是设计，更是顺应生活	301

	第 4 节	用户体验不只是技术，更是深度感知	307
	第 5 节	用户体验不只是逻辑，更是满足贪嗔痴	313
<b>第 14 章</b>		<b>工程，由规划变为 DNA 的演化</b>	<b>319</b>
	第 1 节	明确价值观，为演化定方向	319
	第 2 节	修剪式规划，形成演化路径	327
	第 3 节	打磨想法，形成演化过程	332
	第 4 节	利用冲突，构建演化的模式	335
	第 5 节	遵循最小化原则，从简单衍生复杂系统	339
<b>第五部分 破局篇</b>			
<b>第 15 章</b>		<b>基因，由功能到价值创新</b>	<b>344</b>
	第 1 节	产品价值基因金字塔	344
	第 2 节	技术突破，打造功能与体验价值	347
	第 3 节	运营突破，重定义价值	354
	第 4 节	市场突破，新群体价值	363
<b>第 16 章</b>		<b>竞争，由差异化转为升维攻击</b>	<b>369</b>
	第 1 节	打造产品维度，形成高维攻击	369
	第 2 节	引入内容，打造资源维	373
	第 3 节	跨界升级，打造增值维	378
	第 4 节	改变模式，打造价格维	384
	第 5 节	维度与功能、体验的差异化与管理	387
<b>第 17 章</b>		<b>发展，由专注内在转为打造有机体</b>	<b>390</b>
	第 1 节	不局限内在质量，转为打造有机体	390
	第 2 节	不局限技术支撑，要将服务产品化	397
	第 3 节	不局限单一环境，要将服务跨界化	402
	第 4 节	不局限当前层次，将服务深度化	407
<b>第 18 章</b>		<b>机制，由能力建设到认知建设</b>	<b>412</b>
	第 1 节	愿景和战略层：创始人与高管	412

第 2 节	任务层：经理与总监的认知体系建设	414
第 3 节	任务层对动作层的培养	416
第 4 节	动作层：小白、助理、专员的认知体系建设	418
第 5 节	专员到经理的认知升级	423
第 6 节	认知的灰度管理	425
第 7 节	提升认知格局	427
致谢		430



# 第一部分

# 路线图