

车马◎著

作者有近20年互联网行业实战经验，担任过多年CPO和CMO，是多个著名产品的产品经理。

以作者独创的「金领产品经理的能力杠杆模型」为核心，在产品认知、能力体系、增长方法上给予产品经理高层次指点，快速实现从白领到金领的重大升级。



2

# 首席产品官

## 从白领到金领

# CPO 2

FROM A WHITE-COLLAR TO A GOLD-COLLAR



机械工业出版社  
China Machine Press

# CPO 2

FROM A WHITE-COLLAR TO A GOLD-COLLAR

2

## 首席产品官

从白领到金领

车马◎著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

首席产品官 2: 从白领到金领 / 车马著. —北京: 机械工业出版社, 2018.10  
(产品管理与运营系列丛书)

ISBN 978-7-111-61154-7

I. 首… II. 车… 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 232934 号

## 首席产品官 2: 从白领到金领

---

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: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次: 2018 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 230mm 1/16

印 张: 20.75

书 号: ISBN 978-7-111-61154-7

定 价: 79.00 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

谨以《首席产品官》  
向我成长途中遇见的高人致敬！

.....

周鸿祎

马云

Derek Sulger

马明哲

.....

诸位高人传递给我的超能力，一直是最宝贵的财富。

有些高人，曾相逢，却只恨太匆匆；

有些高人，相处久，当初却不够珍惜；

有些高人，离远了，才看见他的高度。

|| PREFACE ||

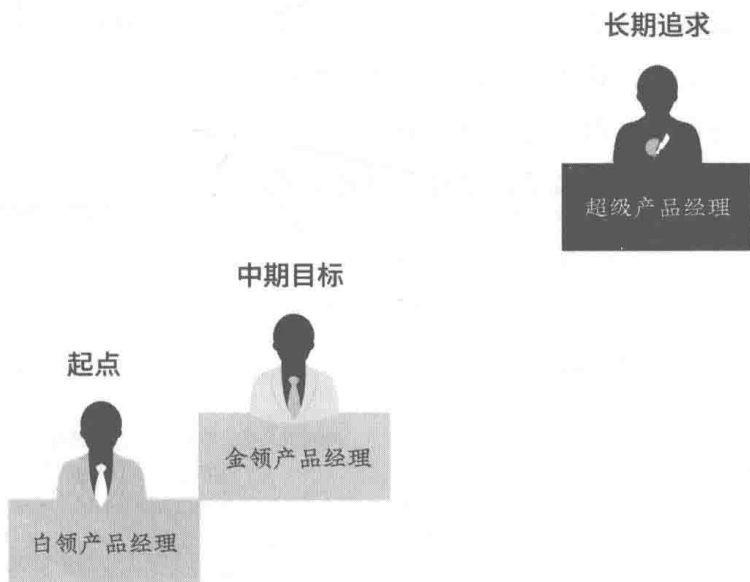
## 前言

### 产品经理的当务之急——从白领到金领

本书所说的产品经理，是能对一个完整的互联网产品进行全生命期、全面管理的人，而不是仅有一个“产品经理”职位的人。

#### 产品经理的三大层次

我把产品经理分为三个大的层次。



最低一个层次是白领产品经理，他们的薪酬不高，在公司的价值和地位也不高，不能深度参与公司层级的商业决策，只是一个执行者。白领产品经理的职位可能叫“产品经理”“高级产品经理”甚至“产品总监”。

更高一级的是金领产品经理，是指少数“立足产品，参与商业，推动业务”的产品经理。在公司里他们能力强、地位高、价值大。金领产品经理的编制通常仍然在产品部门，但却在公司内部拥有较强的全局影响力。他们能深度参与、影响公司层级的商业决策，同时也是商业决策在全公司执行的推进者。金领产品经理的具体职位有很多，可能是产品专家、高级产品经理、产品总监，甚至产品部总经理、产品副总裁、CPO（首席产品官）。

最高层次的超级产品经理能力更强，在产品领域有开创性的贡献，甚至对互联网产品趋势、行业格局都有很大影响力。超级产品经理在公司中几乎都是顶级高管，是公司层级商业决策的核心人物，例如公认的超级产品经理张小龙。有些超级产品经理同时也是超级企业家，拥有自己的公司。我加入 3721 公司后遇到的超级产品经理——周鸿祎，同时也是一位超级企业家。继 3721 公司之后，他又创立了更知名、更成功的 360 公司。

当前的产品经理，大多数处于并且将长期停滞在白领层次。而超级产品经理在整个互联网商业界数量极少，对绝大多数产品经理而言，超级产品经理是不可到达的高度。但“求其上，得其中”——白领产品经理可以学习超级产品经理的关键认知、能力体系、增长方法，努力成为稀缺、高薪、高价值的金领产品经理，也不枉在最伟大的行业从事了最伟大的专业。这是一个实现可能性很高的目标，本书就服务于这个目标。

## 对金领产品经理的初步理解

“金领产品经理”由三个词组合而成，理解了这三个词的含义也就初步理解了金领产品经理。

(1) **金领**：不仅意味着高薪酬，更意味着高地位和高价值。金领产品经理是公司的关键人物，是 CEO 的紧密工作伙伴。一般人只盯着金领薪酬，其实金领薪酬、金领能力、金领作用是金领产品经理的三个侧面。

## 对金领产品经理的初步理解



(2) **产品**：金领产品经理并不是 CEO，他们依然从事产品管理工作（当然是高层次的），依然以产品为主要着力点，通过产品管理来发挥作用。

(3) **经理**：意味着金领产品经理是一个管理者。相比白领产品经理，金领产品经理的管理也升级了。不仅要管理产品、产品团队，还要跨出产品团队管理整个产品 workflow，甚至从产品的角度管理整个业务、整个公司。

从白领产品经理到金领产品经理的升级，“白领”到“金领”是显性的升级，但“产品”“经理”这两个词是隐性的升级。金领产品经理仍然是产品经理，但他眼中的“产品”“经理”都已和白领产品经理不同了。

## 金领产品经理的薪酬标准

我自己是中国最早一批互联网产品经理，在北京、上海、深圳三地都工作过。创业和担任职业经理人期间，在北京、上海、深圳三地面试过很多产品经理，也为约二十位产品经理定过薪、加过薪，所以我对产品经理的薪酬情况比较了解。有 3 年及以上工作经验的产品经理薪酬概括（此为本书截稿时的水平，2018 年）如下：

□ 1.3 万元 / 月是普通白领，这是产品经理的平均薪酬。

□ 3 万元 / 月是高薪白领，不足 10% 的比例。

□ 5 万元及以上 / 月算金领，估计占 2% 的比例。

究竟收入达到多少才算高薪白领、金领呢？并不存在权威标准，3 万元、5 万元是我给出的参考标准，有雄心的读者完全可以在此基础上为自己设定更高标准。

有了金领收入，生活质量会有明显提升，还能享受更多的资本性收入，工作可以

更多地成为爱好而不是谋生手段。白领产品经理们，向金领努力吧！关于金领职位，我要透露一个秘密：从白领通往金领的跑道，起跑点异常拥挤，因为太多人想成为金领；但行到中途跑道就宽敞了，因为太少人持续思考、持久行动。

有很多人会看到这本书，但只有少数人会在本书的指导下去思考、去行动。你最多是和 10% 的人在竞争，所以成为金领的胜算其实很大。我在中途陪伴你，我在终点祝贺你！

## 对金领的常见误解

广大的白领产品经理对成为金领有很多误解，常见的有以下几种。

### 1. 关于勤奋的误解

人们向来推崇勤劳，所以很多白领产品经理认为自己多努力、能吃苦就能成为金领。这是首先要纠正的一个误解。

如果关键认知不提升，所谓的努力只能是低层次的努力，而低层次的努力只能换来低层次的增长。勤奋或许可以让你保住一份白领工作，但绝对不会让你实现从白领到金领的层次提升。

### 2. 关于工作经验的误解

指望通过工作年头积累，“熬”成金领产品经理。这也是一个常见误解。

通常从业在 2~8 年间的产品经理的薪酬增长较快，但即便如此大多数人连高薪白领的标准都达不到。过了 30 岁再熬几年，有些人的薪酬会继续增长，但依然达不到金领水平；有些人可能不升反降，离金领越来越远。

单纯依靠“熬”年头，只能把黑发熬成白发，绝不能把白领熬成金领。

### 3. 关于平台的误解

好平台对帮助产品经理发展、提升的作用毋庸置疑。但是，一方面只有少数产品人能进入公认的好平台；另一方面即便在好平台，金领产品经理也是少数。而且在好

平台待久了，分辨不清自身能力和平台价值各占多大比例。当他们主动或被动离开好平台后，才会意识到问题的严重性。

离开一个平台后，你还能拥有的价值才是真正属于你的价值。

## 目标读者

(1) 有志成为金领的白领产品经理：尤其是那些有2至8年产品工作经验的产品经理，他们有较强的增长愿望和增长潜力，但普遍遇到了增长瓶颈。我对2C产品和2B产品、用户产品和商业产品、纯互联网产品和与传统商业融合的产品都有实际经验，但没有实操过游戏产品，所以我不确定本书是否适合游戏产品经理。

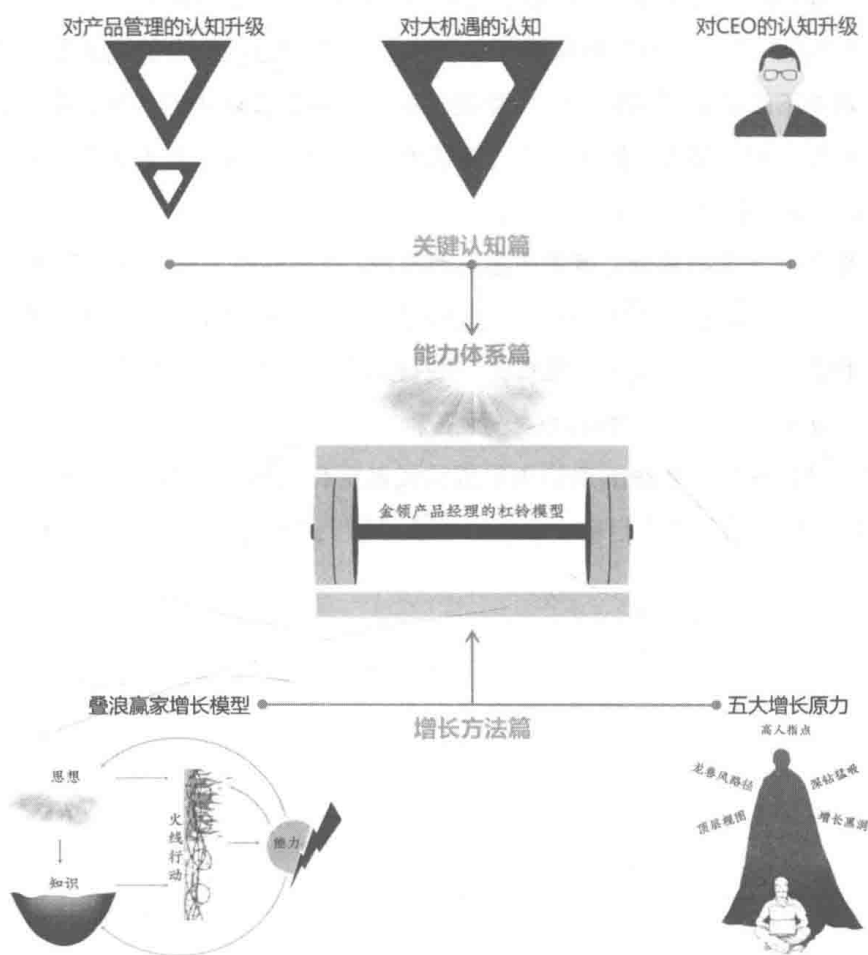
(2) 互联网公司的高级管理人员：CEO、COO、CMO、CTO，以及负责市场、运营、技术部门的副总裁、总监等，尤其是那些非产品出身的高管。因为产品是业务运营乃至公司运营的核心，非产品出身的高管在首席产品官的引导下，可以在更高层次理解产品和产品管理，从而主动遵循产品规律，并在各自的领域借鉴产品思维和产品方法，让业务乃至公司获得更好发展。

## 内容体系

从白领到金领，既然勤奋、年限、平台都不太靠得住，那么究竟靠什么呢？



从白领到金领的升级，靠的是关键认知、能力体系、增长方法的全面升级。  
相应地，本书的内容体系如下。



位于中心位置的金领产品经理杠铃模型是本书的核心内容，对于它的介绍占据了本书最大篇幅。为了在有限篇幅内尽可能让读者有更多收获，本书根据以下原则对内容做了取舍。

(1) **紧扣主题**：全书针对在职白领产品经理，帮助其中的有志者尽快成为金领产品经理。全书的结构、内容安排都是服务于这个主题的。与主题关系比较远的，即便有价值也被删减了。

(2) **完整和不完整**：在有限的篇幅里，追求整体的完整，不追求局部的完整。

从白领产品经理到金领产品经理涉及的三大块内容——关键认知、能力体系、增

长方法，本书都讲到了。核心的能力体系篇——杠铃模型，包含的11个能力项也都讲到了。这样读者依靠本书能建立起成为金领产品经理的完整架构，有了这个基础，读者再通过其他途径去学习更多内容，可以将新的知识和能力纳入该体系。

杠铃模型的11个能力项分章讲解。因为每一个能力项包含的内容都非常多，在一章的篇幅中不可能面面俱到，必然要做出取舍。读者收获大的内容，多讲；读者容易忽略或者误解的，多讲；别人没讲过或者讲得少的，多讲；我本人有切身体验和感悟的，多讲。与此相反的，就少讲甚至不讲。

**(3) 既要上天又要落地，既要有鱼又要有渔：**既要避免太飘——满篇认知、理论，无法落地实操；又要避免太低——全是实操细节，难以提高层次。本书既有上天的内容又有落地的内容，助力读者全面提升；既有知识、观点、实战经验，读者可以直接应用，又有思路、方法，读者可以举一反三。

总之，就是在非常有限的篇幅内尽量给读者更有价值的东西，从而帮助读者更快达成“从白领到金领”这个目标。

Contents

目录

前言 产品经理的当务之急——从白领到金领

关键认知篇

大机遇、产品管理、CEO

第1章 从白领到金领三大机遇的认知 / 2

第1节 从白领到金领的三大机遇 / 2

第2节 从双金字塔格局到双白并行格局 / 4

第3节 专业板块碰撞带来的大机遇 / 15

第4节 技术叠浪带来的大机遇 / 18

第2章 对产品管理的认知升级 / 23

第1节 在公司层面重新思考产品 / 23

第2节 对互联网产品顶层规律的认知 / 30

第3节 对产品管理的重新认知 / 37

第4节 对产品经理类型的认知 / 43

第3章 对CEO的认知升级 / 48

第1节 CEO揭示金领的秘密 / 48

第2节 CEO 揭示金领产品经理的特征 / 53

第3节 产品经理对 CEO 行动升级 / 55

## 第4章 金领产品经理的能力体系——杠铃模型 / 59

第1节 大公司的能力体系和白领能力现状 / 59

第2节 产品经理的杠铃模型 / 64

|能|力|体|系|篇|

## 金领产品经理的杠铃模型

## 第5章 商业理解 / 71

第1节 商业理解能力的重要价值 / 71

第2节 增强商业理解能力的捷径 / 75

## 第6章 用户理解 / 87

第1节 通过背景、场景、产品理解用户 / 87

第2节 知识诅咒和小白思维 / 91

第3节 三微理论指导微观好产品 / 94

第4节 提升用户理解能力的实战方法 / 99

## 第7章 需求管理 / 105

第1节 需求管理的能力提升 / 105

第2节 版本释放 / 112

## 第8章 产品规划（一）——整体规划和版本规划 / 116

第1节 产品的整体规划 / 116

第2节 版本规划 / 121

第3节 交互、动效规划 / 125

## **第9章 产品规划(二)——多端规划 / 142**

第1节 更好的App端规划 / 143

第2节 重新认识并做好Web端规划 / 153

第3节 服务号端的规划特点 / 165

第4节 小程序端的规划特点 / 167

第5节 多用户端协同编织价值之网 / 172

## **第10章 产品规划(三)——2B产品、商业产品入门 / 177**

第1节 产品的类型及实现收入的方式 / 178

第2节 初步了解2B产品 / 183

第3节 初步了解商业产品 / 188

## **第11章 产品团队管理、项目管理 / 205**

第1节 产品团队管理 / 205

第2节 项目管理 / 208

## **第12章 运营推进 / 217**

第1节 产品和运营的关系 / 217

第2节 产品化运营 / 222

## **第13章 数据驱动 / 227**

第1节 提升数据能力的几个要点 / 227

第2节 数据驱动的实战分享 / 234

第3节 A/B测试驱动微观好产品 / 238

## **第14章 产品借鉴 / 242**

第1节 合理的借鉴对象 / 242

第2节 产品借鉴的正确方法 / 245

## 第15章 思维 / 252

第1节 提升思维能力的价值和迫切性 / 252

第2节 金领的三个重要思维升级 / 255

## 第16章 影响力 / 261

第1节 构建公司级的影响力 / 261

第2节 构建公司级影响力的实战 / 263

## 第17章 技术 / 270

第1节 产品经理的技术基础知识 / 270

第2节 产品经理的技术核心能力 / 277

## 第18章 超级产品经理初窥 / 282

第1节 超级产品经理——产品人的终极梦想 / 283

第2节 超级产品经理的坎坷之路 / 287

| 增 | 长 | 方 | 法 | 篇 |

## 能力增长方法与实践

## 第19章 来自实战的能力增长工具 / 292

第1节 叠浪赢家增长模型 / 292

第2节 五大增长原力 / 296

## 第20章 金领的平日修炼和临门一脚 / 309

第1节 平日修炼——打造金领杠铃模型 / 309

第2节 临门一脚——拿下金领职位 / 311

## 关键认知篇

# 大机遇、产品管理、CEO

产品经理要想实现从白领到金领的升级，首先要实现关键认知的升级。关键认知从根本上决定了一个人的层次，这一点对产品经理、运营经理、CEO、企业家都适用。

本篇是全书的基础。首先，指出当前白领产品经理升级为金领产品经理的三大机遇；然后，在此基础上重新思考了产品、产品规律、产品管理、产品经理等重大问题，从而实现产品认知的升级；继而，对最重要的人——CEO的认知升级进行系统介绍；最后，就是介绍适应以上认知升级的能力体系——金领产品经理的杠铃模型。

---

## 从白领到金领三大机遇的认知

要达成一个大目标，对大机遇的认知是最重要的。

产品经理要达成从白领到金领的大目标，首先要看清大机遇。只有先看到了大机遇、理解了大机遇，然后积极准备才能抓住大机遇，从而达成大目标。如果看不清大机遇，即便长期忙忙碌碌，最终也只能碌碌无为。

### 第1节 从白领到金领的三大机遇

成为金领产品经理的大机遇

