

在互联网下半场流量红利已经消失，产品经理需要理解商业的本质。
商业化思维是产品经理从初级走向高级的重要能力！

商业产品经理

腾讯教我的产品工作思维

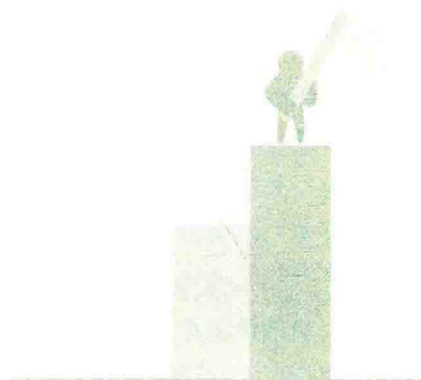
何文彬 著



商业产品经理

腾讯教我的产品工作思维

何文彬 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书分为三个部分。第一部分讲解了商业产品经理的由来、商业产品经理的价值，对商业产品经理给出了新的定义，从三个不同的维度给出了产品经理的分级，有助于读者找到自己的定位、明确未来的成长方向、解决职场的迷茫与困惑。第二部分提出了产品经理成长的三板斧——能力模型+思考模型+修养模型，有助于读者更清楚地知道应该学习哪些知识、积累哪些经验，并且给出了商业产品经理需要额外提升的十大能力。第三部分讲解了如何做好行业分析、商业分析，如何培养战略思考能力，有助于读者提升洞察力，并且掌握长期思考的能力，提升产品规划能力、落地能力。

本书适用于已经有一定工作经验的产品经理，通过一个全新的视角帮助读者建立一个新的思考框架，明确商业产品经理的方向。

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

商业产品经理：腾讯教我的产品工作思维 / 何文彬著. —北京：电子工业出版社，2019.6
ISBN 978-7-121-36296-5

I. ①商… II. ①何… 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 067164 号

策划编辑：石悦

责任编辑：石悦

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

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：16 字数：278 千字 彩插：2

版 次：2019 年 6 月第 1 版

印 次：2019 年 6 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 zltz@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。



前言 在腾讯工作十年后的感受

商业的魅力为我种下了一粒种子

我写本书的初衷在于提醒自己思考未来。我经常问自己一个问题，如果我是一个产品经理，当我工作 10 年后，我有幸被邀请参加一个行业峰会，站在台上将分享什么话题？是总结这 10 年来做过的交互设计、写过的文档，是讲讲我对行业的发展趋势判断、对商业的理解，还是准备讲讲我有哪些新的用户洞察呢？这个问题也留给你，请你站在未来回看现在的你。

2008 年，我调入了腾讯公司电子商务部，成了拍拍网基础产品组的一名产品经理。我原以为自己在用户体验和交互设计上都有想法和创意，但是在真正接触了电商产品后，发现事情远没有想的那么简单，我深刻地感受到产品经理不是靠创意和点子取胜的，更不是把一个功能做好，把交互设计做到符合用户的习惯，产品就会有人用。产品经理必须要懂商业。

当年，拍拍网面临的淘宝网的竞争压力非常大，与淘宝网在整体交易规模上的差距很大，后来我才知道这种差距不是体现在产品功能的设计上，而是体现在对商业的理解、对用户理解。那时候，我体验到了商业的魅力，这种魅力悄悄地在我的心里种下了一粒种子。

其实，每个人都知道电子商务行业的重点不是电子，而是商务。我听说淘宝网内部把产品经理称为“大产品经理”，这个岗位要对整个类目的交易负责，淘宝网内部整个产品研发团队的组织结构和职责分工都与我们不一样，在多年后我才意识到这才是产品经理工作重要的突破口，产品经理必须要在目标和职责上更偏

重商业的本质。

大产品经理要以商业目标为导向，调配运营资源、商品资源、产品研发资源等；而拍拍网当时的产品经理更侧重于基础的产品服务和底层的“软件功能”研发，做出来的所有功能都是为了保障整个网站可以使用，并不完全是为了“让天下没有难做的生意”，并不是真正意义上的以卖家为核心、以交易额为导向。围绕着商业做产品和围绕着产品功能做产品完全就是两个方向，你可能觉得没有对与错，但是如果让我选择，我更倾向于做一个商业产品经理。

忘记人人都是产品经理

中国的互联网发展速度处于世界第一，目前的产品形态无论是社交产品、移动支付产品还是 O2O 产品等都已经远超美国。中国早已走过要靠抄袭美国成功模式的阶段。在未来，我相信也不会依靠一个创新模式、一个有创意的产品，或者依靠一个有想象力的产品经理就能取得成功，中国的互联网已经有了 BAT+TMD（BAT 代表百度、阿里巴巴、腾讯；TMD 代表今日头条、美团、滴滴）构成的产品生态，这就是一个产业系统。

在中国，互联网行业进入下半场有一个很重要的特征就是流量几乎都被几个大公司所垄断，每个用户的手机使用时间都被微信、今日头条、王者荣耀、抖音这样的应用占据着。同时，人口红利也消失殆尽，现在不可能像早些年一样，随便抄袭一下国外的模式，宣称我是中国的 Facebook、我是中国的 Twitter、我是中国的 Uber，做一个 App 应用推到市场，就可以轻轻松松地获得几千万个用户了。成功的互联网产品都有完整的商业逻辑，未来更多的产品已经和传统行业密不可分，中国的互联网市场留给创业者的机会越来越少，能够成就个人英雄主义的机会越来越少，创业成功更需要一个运作系统。

中国互联网已经不再是当年“全民偷菜”、全民“抢车位”的时代了，产品经理需要更多地了解行业、了解商业本质；产品经理也不是简单的软件功能策划师，不能停留在某个功能的研发或者针对某一个细节的用户体验上做研究创新。产品经理需要创造力，需要一种为用户提供服务、为用户创造价值的能力。所以，请你忘记人人都是产品经理吧，产品经理不是一个人人都可以胜任或者可以从任何

行业转行过来的岗位，更不是会几个常用软件操作就能应付的工作了，产品经理需要一个工作系统。

我们都知道电脑有操作系统、汽车有传动系统、国家有医疗系统和教育系统。那么什么是系统呢？系统由很多相关联的点共同发挥作用，形成合力，既有输入又有输出，通过运营产生想要得到的结果。产品经理经常挂在嘴边的高级说法是“好的产品经理要有系统思维”，这种系统思维也可以被理解为平台思维、生态思维。可是，说归说，真正能够做出一个好的产品、具备系统思维的产品经理在招聘市场上的数量非常少。

我很感谢腾讯对我的培养，让我有机会做出优秀的产品，让我有机会为更多的用户创造价值。我把这些经验和思考提炼成文字，把互联网下半场的产品经理称为“商业产品经理”，这也是本书主题的由来。

围绕着商业产品经理的概念，本书分为三个部分：

第一部分，重新定义商业产品经理。从人人都是产品经理的现状到商业产品经理的定义和意义，详细地讲解产品经理应该如何看清楚自己、如何提升能力、如何突破自我。商业产品经理更需要思维方法的提升，商业产品经理必将带来一场革命。

第二部分，重点讲解商业产品经理的能力要求，讲解商业产品经理如何拓展自己的能力边界、如何掌握这些能力、如何实现在职场中的进步。

第三部分，结合实际工作，讲解商业产品经理在产品研发管理过程中如何提高商业洞察力、战略思考能力，如何把握住合理的产品研发节奏，让好的产品自己说话。

现在有机会能出版本书，我感到很荣幸，同时也非常珍惜这样的机会，能和正在阅读的你聊聊天。我也希望本书能够帮助你突破职业瓶颈，升级产品思维，打通你做产品经理的“任督二脉”。

何文彬

2019年3月

读者服务

轻松注册成为博文视点社区用户 (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, 与我们和其他读者一同学习交流。

页面入口: <http://www.broadview.com.cn/36296>



第一部分 从软件功能策划到商业运营

| | |
|--------------------------------|----|
| 第 1 章 人人都是产品经理是一个时代的过渡阶段 | 2 |
| 1.1 只会功能策划的产品经理必然被淘汰 | 2 |
| 1.1.1 产品经理的由来 | 2 |
| 1.1.2 人们喜欢的热门岗位竞争也激烈 | 6 |
| 1.1.3 缺乏系统思考是硬伤 | 10 |
| 1.2 未来的产品经理需要能力的迭代 | 12 |
| 1.2.1 熟练掌握软件是入门能力的积累 | 12 |
| 1.2.2 产品经理不仅仅是项目经理 | 17 |
| 1.2.3 产品经理不是只做用户研究的 | 19 |
| 1.2.4 能力提升从问对问题开始 | 24 |
| 1.3 产品经理需要看清楚自己的坐标定位 | 27 |
| 1.3.1 按产品理解能力划分为四个等级 | 27 |
| 1.3.2 按独立创造产品能力划分为五个等级 | 29 |
| 1.3.3 按职业通道晋升路径划分为四个等级 | 32 |
| 1.4 产品经理需要在思维上突破自己 | 35 |
| 1.4.1 主动升级自己的能力 | 35 |
| 1.4.2 识别商业本质的重要性 | 36 |

| | |
|-----------------------------|----|
| 第2章 商业产品经理是一个回归本质的称谓 | 38 |
| 2.1 商业产品经理的定义 | 38 |
| 2.1.1 商业产品经理的工作范围 | 38 |
| 2.1.2 商业产品经理的能力范围 | 42 |
| 2.1.3 商业产品经理的责任范围 | 44 |
| 2.2 商业产品经理的价值 | 46 |
| 2.2.1 商业产品经理对公司的价值 | 46 |
| 2.2.2 个人价值的提升 | 48 |
| 2.3 商业产品经理在招聘市场上的估值 | 49 |
| 第3章 商业产品经理带来了一场革命 | 53 |
| 3.1 组织分工的一次改变 | 53 |
| 3.1.1 分工不再无止境的细化 | 53 |
| 3.1.2 专业替代业余 | 55 |
| 3.2 案例：to B 或者 to C 产品经理的争论 | 56 |
| 3.2.1 相同的产品研发方法论 | 57 |
| 3.2.2 不同的商业理解 | 59 |
| 第4章 从只会问痛点到会做全面的商业分析 | 62 |
| 4.1 案例：中医和西医比较得到的启示 | 62 |
| 4.1.1 是药到病除还是辨证施治 | 62 |
| 4.1.2 是数据驱动还是原生驱动 | 65 |
| 4.2 案例：在游泳比赛中是盯着对手还是和自己比较 | 67 |
| 4.2.1 超越自己，决胜在于平时练习 | 67 |
| 4.2.2 战略上重视，战术上藐视 | 68 |
| 4.3 商业产品经理较量的经验和稳定性 | 70 |
| 4.3.1 谁能看清楚本质 | 70 |
| 4.3.2 谁能看得更全面 | 73 |

| | |
|-----------------------|----|
| 第5章 产品经理既要会“玄学”，又要懂数据 | 75 |
| 5.1 产品经理应该有的理想和信念 | 75 |
| 5.2 产品经理要能够绘制一幅商业蓝图 | 79 |
| 5.3 在数据中才能找得到驱动力 | 80 |
| 5.4 别做碰巧的游戏 | 82 |

第二部分 商业产品经理的成长秘籍

| | |
|-----------------------|-----|
| 第6章 商业产品经理的三板斧 | 87 |
| 6.1 基本能力模型 | 87 |
| 6.1.1 大公司更重视能力模型的发展 | 87 |
| 6.1.2 如何练习这些能力 | 92 |
| 6.2 基本思考模型 | 96 |
| 6.2.1 灰度策略，接受不完美 | 96 |
| 6.2.2 控制投入产出比，有限资源最优解 | 99 |
| 6.2.3 因果关系谬误陷阱 | 100 |
| 6.2.4 整合思维 | 102 |
| 6.2.5 模式识别 | 104 |
| 6.2.6 产品经理的高效能 | 106 |
| 6.2.7 产品经理常犯的错误 | 108 |
| 6.3 基本修养模型 | 110 |
| 6.3.1 广度，拓宽视野 | 112 |
| 6.3.2 深度，持续挖井 | 114 |
| 6.3.3 高度，鹰的眼睛 | 117 |
| 6.3.4 速度，加速升级 | 120 |

| | |
|----------------------------|-----|
| 第7章 商业产品经理的“野外拓展训练” | 122 |
| 7.1 底层技术理解——大数据 | 122 |
| 7.1.1 大数据与商业智能 | 122 |
| 7.1.2 大数据的应用 | 125 |
| 7.2 底层技术理解——推荐算法 | 126 |
| 7.2.1 基于历史数据的推荐算法 | 126 |
| 7.2.2 用户与用户之间的协同过滤算法 | 127 |
| 7.2.3 物品和物品之间的协同过滤算法 | 128 |
| 7.3 用户行为——行为经济学 | 129 |
| 7.4 用户行为——游戏化思维 | 132 |
| 7.5 产品增长——第一性原理 | 134 |
| 7.6 产品增长——增长黑客 | 136 |
| 7.7 财务能力——资产负债表 | 137 |
| 7.8 财务能力——如何读懂财报 | 140 |
| 7.9 团队管理——团队领导力 | 141 |
| 7.10 团队管理——团队建设 | 144 |
| 第8章 商业产品经理的生存之道 | 147 |
| 8.1 商业产品经理在团队中是什么样的角色 | 147 |
| 8.2 在大公司或小公司中工作如何提升能力 | 149 |
| 8.3 要学会为整个生意负责，而不为功能负责 | 151 |

第三部分 商业产品经理的实践

| | |
|---------------------------------|-----|
| 第 9 章 商业产品经理的商业洞察力 | 156 |
| 9.1 快速搞懂一个行业 | 156 |
| 9.1.1 行业研究步骤 | 156 |
| 9.1.2 行业研究方法 with 工具 | 159 |
| 9.2 商业分析能力的培养 | 164 |
| 9.2.1 商业分析的套路 | 164 |
| 9.2.2 商业分析的方法 with 工具 | 167 |
| 9.3 商业模式的总结 | 171 |
| 第 10 章 产品经理的战略思考力 | 179 |
| 10.1 如何理解战略, 分解战略 | 179 |
| 10.1.1 好战略是取舍的能力 | 179 |
| 10.1.2 分解战略的四种方法 | 181 |
| 10.2 亚马逊和京东很早以前就只做一件事 | 184 |
| 10.2.1 寻找 20 年不变的事情 | 184 |
| 10.2.2 学会长期思考 | 185 |
| 10.3 埃隆·马斯克的超级梦想 | 190 |
| 10.3.1 伟大的梦想需要好的执行 | 190 |
| 10.3.2 又一个长期思考的典范 | 193 |
| 10.4 腾讯的三次组织变革 | 195 |
| 10.5 商业产品经理的决策与创新 | 197 |
| 10.5.1 决策的方法 | 197 |
| 10.5.2 颠覆式创新 | 201 |

| | |
|----------------------------------|-----|
| 第 11 章 产品研发的快与慢 | 204 |
| 11.1 慢策略：深刻理解用户需求 | 204 |
| 11.1.1 深度挖掘用户需求的方法 | 204 |
| 11.1.2 十种用户需求陷阱 | 209 |
| 11.2 快策略：先开枪后瞄准 | 214 |
| 11.2.1 快速响应的产品机制 | 214 |
| 11.2.2 快速响应的团队机制 | 217 |
| 11.3 成功的产品靠系统 | 218 |
| 11.3.1 案例：亚马逊的系统性成功 | 218 |
| 11.3.2 打造一个产品系统 | 220 |
| 第 12 章 商业产品经理让产品会讲话 | 223 |
| 12.1 永远把简单留给用户，创造极致体验 | 223 |
| 12.1.1 不炫耀技术，只说用户理解的语言 | 223 |
| 12.1.2 创造简单传播的社交货币 | 225 |
| 12.2 讲好一个故事获得用户的认同 | 229 |
| 12.2.1 有效沟通，不埋没好的产品 | 229 |
| 12.2.2 讲好故事等于做好目标管理 | 233 |
| 12.3 产品数据代表了用户的心里话 | 235 |
| 12.3.1 找到能回答问题的数据指标 | 235 |
| 12.3.2 找到数据中的“乘法公式” | 238 |
| 12.3.3 用数据驱动产品迭代 | 240 |
| 结语 把未来活得更精彩 | 243 |

第一部分

从软件功能策划到商业运营

第1章

人人都是产品经理是一个时代的过渡阶段

1.1 只会功能策划的产品经理必然被淘汰

1.1.1 产品经理的由来

1. 产品经理来源于工业时代

自1927年美国P&G（宝洁）公司出现第一名产品经理（Product Manager）以来，产品管理（Product Management）制度逐渐在越来越多的行业中得到了应用和推广，并且取得了广泛的成功。中国的很多互联网公司慢慢地把这种管理模式借鉴过来，相继采用产品经理管理模式，并且通过调整工作内容，适应了快速变化的互联网行业，产品经理使产品的研发有的放矢，快速地满足了客户的需求。

原本在宝洁公司的体系下产品经理是每个大产品的牵头人，是对整个产品生命周期负责、对某个产品的盈亏负责，为这个产品协调所有资源并且要充分协调这个产品的所有运作环节和经营活动的负责人。从图1-1中我们可以看到，产品经理要管理整个产品生命周期，产品经理不是为了做研究、为了完成流程而做一些事情，而是因为要对结果负责，很自然地去做好每一个细节，而这些细节的成败恰恰决定了产品经理能否做出好产品，所以才需要有这样的经验传承。如果你在看到这张图的时候，你觉得和你现在的日常工作内容类似，那么恭喜你，你至少是团队的骨干，你要思考很多事情。但同时我也要提醒你，你要问问自己究竟是为了流程而工作，还是为了结果而工作，你做的各项工作是否到位、是否对你做产品有帮助。

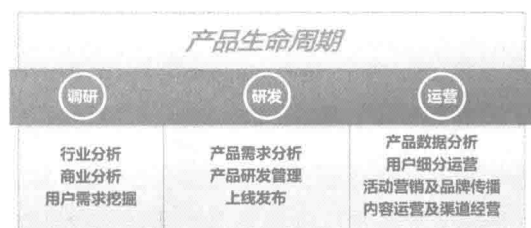


图 1-1 产品生命周期

产品经理在宝洁公司中要管理整个产品品类，他们要从生意的角度考察自己的产品。如图 1-2 所示，如果你负责洗发、护发类用品品类，你就要做完整的用户调研、商业研究、行业研究。你要知道用户对洗发水、护发素有多少种需求，竞争对手的产品都满足了哪些需求，你还可以做出哪些差异化的产品或者需要做哪些防御型的产品，或者在每一个细分品牌上都在为用户创造什么样的价值，给消费者的品牌印象是什么。然后，你还要考虑用户在不同的使用场景中有不一样的需求，你需要设计不同规格、不同包装的产品。同时，你还要考虑不同用户使用产品的频率，用户是不是会在用完后再次购买同一个品牌的产品。



图 1-2 宝洁产品系列图谱示意图

产品经理还要考虑各个产品线之间在最终用途、生产技术、销售渠道以及其他方面的相关度。这些都要站在公司管理的角度上，共享信息、生产、人力、渠

道、促销等资源，提高整体回报率，并且每个产品线要自我竞争，以提高每个品牌的效益，优胜劣汰，优化产品组合，使得每一分钱都花在刀刃上，降低企业经营的风险。

产品经理还需要为每一个产品做一个产品画像，如图 1-3 所示。这里最重要的点是要关注一个产品的生意特点，这是整个产品研发迭代的驱动力。为什么飘柔精华护理有 11 种而不是 1 种？肯定是因为它从生意的角度考虑增加了一些防御型的产品，防止对方迂回攻击，为整个产品线拾遗补阙，所以即便是瘦狗型的产品，也要做。



图 1-3 宝洁产品画像示意图

中国从改革开放以后，进入了快速发展的时代。在 1977 年恢复高考后，中国才陆续有一些大学生。根据第六次全国人口普查结果显示，在年龄超过 18 岁的人口中本科生数量占 9% 左右，所以当互联网公司采用宝洁公司这样的产品管理模式，并且将研发周期缩短到半年甚至 3 个月的时候，在招聘市场上很难一下找到大量有经验、有能力的产品经理，各个互联网公司都是一边招聘产品经理，一边内部培训产品经理，到目前为止，产品经理仍然是受广大大学生追捧的岗位。

在人才市场上没有那么多优秀的产品经理怎么办呢？企业只能细化分工，从零开始培养，慢慢地就把产品经理的定位变成了产品助理、产品策划，并且拆分出项目经理、交互设计师等。当然，好一点的公司仍然要求产品经理要认真地搜集用户的新需求、竞争对手的资料，并进行需求分析、竞争对手产品分析以及研究产品的发展趋势等，而把产品的市场营销工作、运营工作都分开了。

产品经理体系是一套管理体系，来源于宝洁。宝洁是一个具有工业化特征的