

# 产品思维30讲

作者：梁宁

目录

[梁宁·产品思维30讲](#)

[导读](#)

[导读 | 《梁宁·产品思维30讲》学习指南](#)

[发刊词](#)

[01 发刊词 | 产品能力是每个人的底层能力](#)

[02 案例：用户体验与结婚教练](#)

[模块一：同理心训练](#)

[03 同理心训练：怎样理解愉悦与不爽](#)

[04 同理心训练：怎样理解愤怒与恐惧](#)

[05 同理心训练：产品要顺应用户潜意识](#)

[06 认清人的本性，理解角色化生存](#)

[07 自我与自律，哪一种更贴近产品精神](#)

[模块二：机会判断](#)

[08 机会判断：点线面体的战略选择](#)

[09 机会判断：怎样找到有势能的趋势](#)

[10 痛点、痒点、爽点都是产品机会](#)

[周末彩蛋 | 深度关系与精神资源](#)

[11 两套经典的用户画像](#)

[12 设计产品时要包括产品的场景](#)

[模块三：系统能力](#)

[13 怎样用系统能力给人提供确定性](#)

[14 系统效率：小米的效率革命](#)

[15 系统世界观：微信、米聊、陌陌](#)

[16 系统迭代：微信红包的意外与刻意](#)

[17 系统生死线：猎豹和它的关键任务](#)

[模块四：用户体验](#)

[18 用户体验的五个层次](#)

[19 怎样绘制用户体验的地图](#)

[20 服务蓝图的核心要素：峰值、终值](#)

[21 上瘾机制：用户激励系统](#)

[22 名字是你的文化资产](#)

#### [模块五：创新模式](#)

[23 用“用户价值公式”衡量创新](#)

[24 用“交叉视角”跨界创新](#)

[25 怎样从新要素到新物种](#)

[彩蛋 | 直播复盘：找到你的原点](#)

[26 三级火箭：深度讲解互联网降维打击](#)

[27 颠覆式创新：成败价值网](#)

#### [产品世界观](#)

[28 看产品的微观、中观与宏观视角](#)

[29 人生逻辑大于商业逻辑](#)

[30 产品连接客观世界、过去与将来](#)

[结课辞 | 我想跟你继续的事](#)

## 梁宁·产品思维30讲

### 导读

导读 | 《梁宁·产品思维30讲》学习指南

你好，欢迎来到《梁宁·产品思维30讲》。

你现在看到的这门课程，是由著名产品人、湖畔大学产品模块学术主任梁宁开设的大师课。

这门产品思维课，主要有以下几种分析方法：

从心理学出发，洞悉人性；

内部视角，一手真实商业案例；

一线产品经验，工作思维精髓。

所以这门大师课，既是一堂产品思维课，更是一堂适用于人生和商业的底层能力课。

欢迎你走上产品大师之旅。

更新时间：每天20:00。（1月8日-2月3日，每天一讲持续不间断更新，还会有不定期的彩蛋。）

模块设置·这门课讲什么内容

学习目标：

1. 了解产品核心概念词；
2. 掌握产品核心工作方法；
3. 理解产品思维，受益终身。

第一部分是“微观视角”，包含一个模块：

模块1·同理心，引入心理学的概念，剖析人性；

第二部分是“中观视角”，也就是日常产品工作视角，分为三大模块：

模块2·机会判断，一套底层思维，三个具体方法，发现机会；

模块3·系统能力，四个步骤，打造个人、公司核心能力；

模块4·用户体验，五大具体方法，优化你的表达界面和产品体验；

第三部分是“宏观视角”，包含一个模块：

模块5·创新模式，五个创新模式，洞悉顶级公司的创新战略。

▽知识结构图▽

□□□□

学习方法·怎么学这门课更高效

攻略一：完成作业，与梁宁交流产品问题

1. 写作业：每一讲的最后，都会留下一个和今天课程相关的作业，点击文稿下方的“写留言”，留下你的

作业。学而时习之，每天逐步提高。

2. 提问题：每个人都会有具体的产品困惑或感受，非常希望你能把真实想法、具体产品问题写下来。点击文稿下方的“写留言”，提出问题或交流想法，是对这门课最好的反馈。

3. 做互动：真实的产品问题、细致的体验分析、独到的见解，都有机会被挑选出来，在直播和“驻场问答”中做深入解答。

4. 有奖品：贡献优秀互动的用户，有机会获得课程独家配套的“产品思维扑克牌”周边商品。

攻略二：分享课程知识，帮朋友解决问题

1. 看到好方法、干货和金句，你可以选中想要分享的文本，点击“分享”，生成金句卡片，分享给需要的朋友或者转发朋友圈；

2. 当然，如果你希望你的朋友跟你一起学习这门大师课，欢迎你点击文稿右下角的“分享”，把这门课程推荐给朋友。

《梁宁·产品思维30讲》是学习工具，更是和同事、朋友一起成长的高效社交工具。

□

点击图片，查看大图

攻略三：使用倍速听，让学习更高效

如果你想在更短的时间内听到知识密度更高的内容，你可以打开“音频播放器”-点击“更多”-“倍速播放”选择你想要的倍速。

我们为你提供0.7倍速、1.25倍速、1.5倍速、2.0倍速、3.0倍速，你可以根据信息接受需要，用更少的时间听到更多的内容，节省时间。

□

点击图片，查看大图

攻略四：收集“54个产品核心概念词”

与这门课配套的，还有“54个产品核心概念词”。按照概念词之间的关系和重要性，我们把它们设计成了一套“产品思维扑克牌”。

持续学习30天，你能收集一整套产品扑克牌，也就完成了对产品思维从茫然到掌握的转变。

攻略五：掌握功能，找到最适合你的学习习惯

□

点击图片，查看大图

如果你是中途加入课程，可以点击“倒序”切换成“正序”，从第一讲开始学起。

如果你不方便看文稿，可以选择“听音频”，上下班、在路上、做家务、锻炼都可以随时随地学习。遇到想重点学习的内容，再点开该讲文稿复习。

文稿结尾有“今日得到”、“本讲小结”和“课后作业”，每更新一段时间，课程中还会放出扑克牌的彩蛋，供你更深入地了解重点概念。

发刊词

01 发刊词 | 产品能力是每个人的底层能力

你好，欢迎来到《梁宁·产品思维30讲》。

我在IT和互联网行业工作了20多年，写过代码，做过销售，当过高管。创过业，卖过公司，也做过投资。

如果问我做过这么多的事，最喜欢哪一样？

我会说，做一个产品人，做产品。

为什么呢？

因为我觉得产品能力是人生的一个底层能力。

拥有产品能力，能让你有一种踩在地上的自信和踏实感。

为什么产品能力是人生的底层能力

我们大家都是从一无所有走过来的。

我还记得那种茫然无措的感受。

因为没有认知框架，所以每天面对着各种正面、负面的信息，任其冲击情绪，却不知道如何处置。这些信息是否重要，到底应该如何识别？

我们害怕自己的才华得不到赏识；自己努力了，却总是被diss；害怕没有得到正面的反馈，付出得不到回报。

还会有人会自怨自艾，没有家庭背景和靠山。

而在今天这个时代，如果让我给一个建议，那就是培养自己的产品能力。

以上这些都不重要，产品能力会给你自信。

为什么？

产品能力就是训练一个人：判断信息，抓住要点，整合有限的资源，把自己的价值打包成一个产品向世界交付，并且获得回报。

别怕茫然，别怕被diss，别怕推倒重来。

因为从一个普通人，到成为一个产品人的过程，其实就是一个人学习建立认知框架的过程。

先建立信息的秩序，再建立自己内心的秩序。在一片纷杂里，你会知道自己该放弃哪些点，抓住哪个点，慢慢建立起掌控。

这个过程里，你会碰到数不清的diss，被各种吐槽，被指着脸批评，还有数不清的推倒重来。这就是一个产品人生活的常态。

丘吉尔说：如果你到了地狱，那就继续保持前行。

产品的人生就是天天被打击。既然这就是生活的常态，放下担心，你会在打击中变得健壮。

所以，你就会拥有产品人的一项基础能力：抗挫折、抗打击的能力。

另外，别怕没有家庭背景，别怕没靠山、没干爹。

因为做一个产品人，我们只认一条“用户驱动”。

从第一个用户走向第一桶金

今天，全球市值最高的7家公司，美国有微软、苹果、Google、Facebook，中国有腾讯、阿里、百度……

这些企业，在他们刚开始的时候，没有矿产土地资源，没有高官权贵加持。

就一帮年轻人，在租来的办公室，靠自己的大脑，靠自己的创造力，在互联网的空间里，“无中生有”地创造了以前没有的空间与体验。

改变了我们的生活，也改变了世界的面貌。

不到20年的时间，他们生长成当今世界上，拥有最多财富和社会影响力的个体。

一无所有的年轻人，从一个用户开始，拿到人生的第一桶金，然后建立自己的世界。

马化腾、马云、李彦宏、刘强东、王兴、李学凌、姚劲波等等，几乎都是这样从普通人，变成了行业大佬。

他们是怎么做到的呢？他们是如何拥有用户？如何建立“用户驱动”的呢？

这就是我这套课程要讲的内容。

产品思维，到底讲什么内容

我会用5大模块一共25讲，教你怎么看到用户、倾听用户、判断用户，怎么能够与用户建立连接，并且在用户的交互反馈中去迭代和优化。

教你怎么去观察，怎么去判断。

如何建立一种系统能力，以此去向用户交付一种确定性。

如何建立交互能力，接着在不断的连接与迭代中，深化你和用户的关系。

你可以说我这套课是讲产品的，你也可以说我这套课是讲人的。

或者说，这套课是从产品的专业视角，来看人和人关系的。

或者说，基于对人和人关系的感知，来讲怎么做产品的。

都对。

因为产品只是你用来服务用户的介质。科技会进步，产品会迭代，公司的形态、组织的形态都会发生变化。

但是你最终要服务的对象，他未被满足的需求，以及人性并没有那么大变化。

全课不仅有五大模块一共25讲的内容，再加上开篇和后续的产品世界观，总共有30讲。

感性一点说，通过这30讲，我希望帮助你拥有三个东西：

第一是一双眼睛，是发现痛点、找到破局点的敏锐之眼；

第二是一双手，是动手优化、着手改变的行动之手；

第三是一颗心，是洞察人性的同理心，懂得自己与用户，懂得产品上每个细节给到人的满足感、确认感和依赖感。

新年第一课，你能从这门课收获什么

作为得到的新年第一课，我希望这门课能够帮到以下几类朋友：

我希望这些课程能够帮到那些曾经像我一样茫然的年轻人。

产品能力是动手能力、掌控能力。希望通过这30讲的课程和练习，你能够到找到与现实世界真切连接的踏实感，知道如何分辨要点，建立掌控感，不再茫然和被动。

我希望这些课程能够帮到那些希望自己有一技之长，能够踏实地生活的人。

相信自己的双手，相信自己的动手能力，比什么都踏实。

我希望这些课程能够帮到那些在世界上感到孤独的人。

世界是如此的不可知、不确定，但是通过我们的系统能力，我们可以应对和消化这种不确定。为他人的生活中，提供一点小小的确定与依赖，通过产品与人对话，与人连接，其实也是一种温暖。

我希望这些课程能够帮到那些立志优化这个世界，在这个世界上留下痕迹的人。

世界如此精彩，我们当然不能置身局外。

很高兴在这一年的开始之际与你相遇。

希望这一年，世界在你眼前展开，希望一切清晰与分明起来。

愿你能够在这个不确定的世界，建立自己的确定性，并与人彼此依赖。

愿你向这个世界交付你的价值，并且获得回报。

谢谢，2018，我们一起加油。

课程更新时间：每天20:00。（从1月8日到2月3日，每天不间断更新，还有不定期彩蛋）

□

[点击图片，查看大图](#)

## 02 案例：用户体验与结婚教练

用产品经理的视角来看人

今天我想讲一个结婚教练的故事。

她是我的一个朋友，现在做的工作就是指导30多岁下定决心要结婚的女生，如何能够在一年半之内搞定结婚。

她的方法已经帮助了30多个30多岁的女生完成了结婚。

这个结婚教练以前是干什么的呢？

她以前是一个互联网公司的产品经理。

她的这一套结婚的体系内容挺多的，这节课我想把她最重要的一个环节拿出来分享。

这个环节就是如何观察和判断一个人。

因为结婚也好，创业找合伙人也罢，都是非常重要的长期关系。

改变一个人，那是非常难的事情。

在开始长期关系之前，如何有框架地去观察一个人，进行是否适配的判断，是更关键的。

结婚教练，就是用产品经理的专业视角，来训练用户如何去看一个人。

因为任何一个人，任何一个产品，大家都会有自己的感受。但是如果没有经历过专业的训练，那么所有的感受是混杂的，是混沌的。

你的情绪，一定会被你最有感觉的那个点牵制住，所以就会有强烈的认知偏差和情绪偏差。

并且在你没有强烈感受的那些地方，还会有大面积的认知盲点和思维遮蔽。

产品经理则是有一个完整的框架体系来看一个产品。

不管你的第一直觉是喜欢还是不喜欢，其实你都可以用这套框架，相对完整地度量你对一个人的认识到底有多少。

人和产品的五个层次

下面我就简单介绍一下，如何用一个产品经理看产品的专业化方法，去指导一个女孩儿去判断她的相亲对象。

其实，就是从外到内的五个层次，我来一一介绍一下。

第一层——感知层

一个产品，你拿到它，它设计的美不美，质感怎么样。一个人，你看到他的第一眼，这个人的身材、相貌，说话什么口音，穿衣服怎么搭配，这个就是最外层的感知层。

第二层——角色框架层

角色是很重要的一个词，我们会专门在第一模块用一课的时间来讲。

简单来讲就是，我们每个人都生活在角色里，并且被角色驯化。

比如说你遇到一个银行职员，一个军人，或者是一个公务员，你在和他打交道的时候，你就能明显看到他身上角色的痕迹。

你在办公室和你的公司的同事交往，其实大家的相处首先就是角色的对接。我们谈什么内容，我们知道哪些东西，都会被你的角色所控制。

所以，基于表面的感知，基于角色化的接触，都是非常浅层的关系。

也就是说，咱们日常和人的接触多半都是浅层关系，因为大家上班都是基于角色在做彼此的交流。

大家在接受各种服务。为你提供服务的那个人，其实也都是角色所设定好的沟通方式和交付内容，然后再与你进行沟通、交割和讨论。

如果你和别人在角色扮演里对接，你就会被牢牢地捆在设定的角色中。

其实两个人只是角色的对接关系，是没有办法达到彼此的深入了解和深层关系的。

什么是深层关系？



那就要走到这个角色之下的下一层，第三层。从第三层开始就是一个人的深层部分了。

### 第三层——资源结构层

它可能会包括了一个人的财富资源、人脉资源、精神资源，每个人其实都是不一样的。

就是我们人生的历程，其实大概在很多时刻，很多人都会处在同一个角色里，比如说我们都曾经是学生，或者是说毕业刚工作的时候，我们都是小职员。

但是接下来，因为每个人的资源不一样，大家的精神资源不一样，出身背景、家庭的人脉资源不一样等等。资源结构会推动每个人，去往不同的地方。

我们可能都曾处在某一个角色中，但未来会进入到不同系统的不同角色中。

所以其实到了资源结构的这个层面，好多姑娘已经不会观察，不会判断了。

她会看一个人的外表、穿着，或者问一些非常表面化的问题，比如你存款有多少钱？你有房有车吗？

如果用我们产品经理的专业术语，这个叫做只抓表面数据，这种用户研究行为其实是非常低级的。

如果是只能抓表面数据的产品经理，肯定不可能成为一个优秀的产品经理。

就好像是说一个女生，如果她只能基于一个人的感知层、角色层进行交流，或者基于表面数据的存款和房车去对一个人进行判断，那这个人也是没有办法和别人建立深度关系的。

一个人的内核，就是他的存在感

在这个深度关系之外，再往下一层是什么？这个才是一个人真正的内核。下面还有两层，我把它放在一起讲。

第四层是人的能力圈。

第五层是一个人的内核，就是他对自己存在感的定义。

就是他对自己为什么而存在，到底是怎么感知的。什么状态下，他的存在感得到了充分的满足？什么时候他让他不爽或者烦躁？

存在感之于人就好像生存之于动物一样，是触发情绪和推动行动的开关。

你观察一个动物，它的状态、情绪，其实都是关乎它的生存需求是不是被满足。狮子为什么要去咬长颈鹿，其实狮子也很吃力、很勉强，但是必须厮杀下去。

因为饿，因为生存条件不满足，生存的需求在驱动它。如果它吃饱了，它才不这么费劲呢。

所以一个人为什么奔波、焦虑、不安，机关算尽，上窜下跳？其实是因为他的存在感还没有被满足。

动物其实只要生存条件满足，它就很愉快了。

但是人和人又是不一样的。

有的人只要能够在一段关系里，比如说我在一个家庭中，我在和我的爱人的关系中，只要我的存在感是清晰的，对方给了我足够的确认感，我就能够满足。其实很多女孩儿都是这样的。

但是有的人，如果只能够在一段关系中找到自己的存在感，是远远不能满足自己的。他需要在职场、在行业中、在社会影响力中，看到自己的存在感，看到别人的重视。其实很多男人是这样的。

所以，就像是生存在驱动动物奔波撕咬一样，对存在感的寻求，以及不安全感，也在驱动男人、女人思

前想后、废寝忘食、找人找事找钱，去满足自己，去确认自己的存在感。

动物其实是在奔波和厮打中强健了自己的肌肉，一个人是为了不断地强化自己的存在感，在左冲右突里扩充了自己的能力圈。

这就是我们刚才说的最内核是存在感，它的外面一层是能力圈。

如果一个人的存在感满足了，其实他的能力圈就不会再扩充了。就好像说好多女人结了婚就不化妆了，男人满足了就不奋斗了是一样的。

因为扩充能力圈其实是一件很痛苦的事情，你想狮子为了吃饭去杀长颈鹿，其实它挨打也是极其痛苦的。

五个层次，层层深入

现在，我们再把一个人从外而内的五层再拎一遍。

最外层是感知层，是你看到的一个人的样子，他的相貌、举止、着装。

其实当你看到这个人的时候，你要知道有一部分是天生的，有一部分其实是角色化的产物。

在感知层之内的第二层是角色框架层。

在角色框架层的再往里的第三层是资源结构层，资源不只是大家一般都会认为的人脉和财产，还包括了一个人的精神结构和他的精神资源。

关于这个，我写过一篇文章，我把它整理成了彩蛋，会晚一点放出来，感兴趣的同学可以去看一下。

在这个资源结构层再往后的一层就是能力圈，在能力圈的里面就是这个人对自己存在感的感知。

所以，如果你明确知道自己想成为一个什么样的存在，你就会不断地改变自己的能力圈，改变自己的资源，然后甚至改变自己外在的样子。

比如说，在2005年，我同时认识了做豆瓣的阿北、做抓虾的徐易容和做校内网的王兴。

其实当时你会发现这三个人很像，都是外表很斯文的文艺男青年，做的都是Web 2.0的网站。

十几年过去了，这三个人的能力圈和资源结构都发生了非常大的变化，他们的公司也成了完全不同的三个企业。

王兴做了美团，徐易容从抓虾做了美丽说，再到现在在做HIGO，而阿北一直在做他的豆瓣，已经快14年了。

如果你可以进入到这三个人的内心，你就会发现说，即使是在2005年，在他们外表看上去很像的时候，其实他们内心自己的存在感就是不一样的。

以上我简单介绍了如何用产品经理看产品的认知框架，一层一层地去观察和分析一个人。

对于浅层关系，最表层的感知层就够了。

就像你只是打算购买一个产品，那你只要看到最表层就够了。如果你只是想谈个恋爱，并不打算和任何一个人的命运去深入勾连，那你看到最表层也就够了。

但是如果你追求的是深度关系和长期关系，那你需要看到的就绝不仅仅是表面上已经呈现出来的结果。

没有任何一个人是完美适配另一个人的成熟产品，你需要看到的是一个人能够持续让自己变化的内在的动力。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《产品思维30讲》梁宁 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/352.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

