

腾讯产品法（一本书读懂腾讯产品思维与运营方法，《腾讯传》作者吴晓波推荐）

作者：李立

目录

[前言 思考力决定产品力](#)

[第一章 产品思维](#)

[第一节 本质思维：第一性原理](#)

[巴甫洛夫的狗与“标准情景框架”](#)

[连环追问法](#)

[微信群的设计](#)

[第二节 相对思维：日光与阴影](#)

[名言的由来和启示](#)

[认知出卖设计水平](#)

[相对思维的运用](#)

[第三节 抽象思维：大圣的火眼金睛](#)

[白痴与上帝](#)

[具象与抽象](#)

[考虑新元素而非新功能](#)

[第四节 系统思维：镜中变色龙](#)

[反馈的地位](#)

[反馈系统：镜中变色龙](#)

[破局点：微信支付的逆袭](#)

[第五节 演化思维：自下而上的设计](#)

[无处不在的演化](#)

[你的产品为何脆弱？](#)

[极简方能演化](#)

[第二章 洞见需求](#)

[第一节 产品设计者的终身课题](#)

[第二节 需求是什么？](#)

[第三节 产品需求“四归一”](#)

[第四节 产品强度=体验-成本](#)

[第五节 需求的弹性](#)

[第三章 产品设计](#)

[第一节 设计流程：传统设计与精益设计](#)

[第二节 用户研究：建立用户模型](#)

[第三节 需求场景分析：角色、场景、方案](#)

[第四节 产品MVP：低成本试错](#)

[第五节 产品规则：拒绝什么定义产品“三观”](#)

[第六节 方案出错，90%是问题错了](#)

[第七节 拆解问题的三种方法](#)

[第八节 架构设计：技术方案的十字路口](#)

[第九节 交互与视觉](#)

[设计就是分类](#)

[拆解任务才能实现极简](#)

[如何打造“下意识”交互](#)

[视觉：对关系和情感的探索](#)

[第四章 产品成长与运营](#)

[第一节 开发迭代](#)

[第二节 抓住运营的本质](#)

[精细化运营的核心模式](#)

[冷启动：种子用户与增长黑客](#)

[检验MVP成功的标准：自传播](#)

[从1到N：高增长背后的逻辑](#)

[第三节 数据分析的误区](#)

[第四节 产品营销=内容+渠道](#)

[渠道融合](#)

[互联网营销必杀技：免费](#)

[产品即渠道](#)

[慎选合作方](#)

[第五章 企业战略与产品](#)

[第一节 取舍之道](#)

[剪枝的力量](#)

[在整体中考量](#)

[第二节 构建壁垒](#)

[第三节 开拓蓝海市场](#)

后记 好产品会说话，但每个人听到的都不同

前言 思考力决定产品力

随着设计工具的持续进化，我们可以看到，很多过去需要“手工”设计完成的工作已经开始被自动化工具所替代。假如把目光再放得远一些，当人工智能发展到可以帮助我们遍历问题的解决方案时，产品设计工作到底还要做些什么？未来产品设计者的价值将体现在哪里？如果说这只是一种“远虑”，摆在我们面前的“近忧”也颇令人担心：移动互联网将世界和中国拉到同一起跑线上，美国产品模式不再是我们可以直接效仿的对象。互联网产品创业进入深水区，表面看似热潮汹涌，但真正活下来还活得很好的产品并不多。

所有现象都指向一个重要的方向：“知道如何做”就能胜出的产品时代已成为过去，产品竞争开始转向“思考力的竞争”，更加考验设计者“问对问题”的能力。

在这场残酷的通关游戏中，偶尔问对一两个问题是不够的，设计者需要在产品设计、成长的所有阶段都“问对”并“做对”，产品才有存活与发展的可能。

那么，如何修炼思考力，在每个阶段都问对问题呢？我认为首先需要灵活运用一些思维模式，提升看问题的角度；其次则是看清每个阶段核心问题的本质。

比如，我们该如何思考需求的本质？加入会员微信 whair004

有一种思路认为：产品具有某功能特性，用户就自然会用该特点去理解和使用它。用户对产品的需求由“产品自身所具备的功能决定”。顺着这种思路走下去，设计者的任务会聚焦在强化产品的“好”上，似乎只要质量、美观度等方面提升再加上不断地宣传，用户对产品的需求自然就会水涨船高。但事实上，这样的做法常常事与愿违。用户并不像我们期待的那样去理解产品，相反，他们表现得特别“不听话”。固执的设计者会认为问题出在用户身上，用调侃的话讲就是“这一届用户不行，不懂欣赏”。

而善于思考的设计者则会反思自身，开始怀疑“说不定我对需求的理解出了问题”。一旦类似的自我质疑出现，思考的魔力也将随之显现，它将带我们走向更靠近真相的地方。比如就需求而言，如果继续思考影响它的所有力量，我们就会发现真实世界里“煽动欲求”只是一种正向的助推力，还存在一种负向的阻滞力——成本。在本书中，你将看到我用更多的笔墨探讨这种负向力量，因为在产品设计实践中“解决问题、降低成本”才是设计者更关心的议题。

如果再进一步，加入时间的维度，我们还会发现需求将受到环境变迁的影响，它还具有适应性的特征——需求是有弹性的。由此层层分解下来，我们才能真正看清用户对产品的需求。

类似的，产品设计者对问题的思考也大体可以分为这样三个阶段：

阶段一：以片面、固化的眼光看问题，只看到零散的表象和静止的格局。解决方案呈点状随机分布。

阶段二：以宏观、系统的眼光看问题，能看到产品与产业、产品与其他产品的关系和位置。解决方案开始具有系统性特征。

阶段三：以动态、演进的眼光看问题；能看到时间长河中问题变化的趋势。解决方案能够助推产品顺势成长。

设计者修炼产品设计能力的过程本质上就是一个思考力进阶的过程。

思考的初级阶段

我是2007年加入腾讯的。和很多一毕业就从事产品设计工作的腾讯人不同，我属于典型的“半路出家”，直到2009年内部转岗到QQ秀产品部，才开始接触和产品相关的工作，又在进入无线安全产品部后开始真正负责策划一个产品。

刚开始接触产品设计的我明显处于思考问题的初级阶段，下面罗列了一些当时遇到的典型问题：

我时不时会有这样的感觉：怎么这边的问题刚解决那边的问题又冒出来了，这种“打补丁”的现象总是一再出现；

我每天都能收到数量众多的需求，但这些需求之间存在着矛盾和冲突，在这一团乱麻的需求中，找不到一个显著的产品突破口；

我的产品解决方案总是特别依赖于团队的头脑风暴和灵光一现，自己分析问题时总是没什么底气，无法很好地说服他人；

我认为产品设计迭代就是不断叠加新功能的过程，但在不断添加功能的过程中，产品变得越来越臃肿；

我曾经取得过阶段性的“成功”，但无法确定自己当时做对了什么，从那以后，我似乎无法再次获得“成功”的体验；

……

从上面的问题可以看出，当时的我完全是“站在产品内部做产品”。由于毫无设计章法，只能被动地作出反应，哪里出问题就修补哪里。虽然这种状态在后两年通过学习积累有所改善，但也只是能做到比较合理地应对问题，谈不上洞悉问题本质。

思考的中高级阶段

更大的转折发生在2014年离开腾讯以后。

这期间我一度非常迷茫，辗转过好几个不同的互联网公司。它们的规模有大有小，有当时受资本追捧的旅游、运动领域的公司，也有刚成立不久的初创型企业。在这一过程中，我意识到腾讯——这个平台本身赋予一个产品经理的意义，意识到“并不是我的产品实力有多强，我只不过幸运地在一个好的平台上做事而已”。平台放大了我对自身能力的认知，让我对自己产生了虚幻的自信。直到投身于创业公司，只身杀入高度竞争无处借力的环境，我对产品把控能力的一切真相才现出原形。

必须承认，虽然工作内容相似，但在腾讯做产品时，我的整个心态是不同的。简单说，就是“有底气”和“没着落”之间的区别。在腾讯做产品时我重点关注的东西大都聚集在用户体验层面，主要思考的问题都是：用户在哪些场景使用产品、如何使用、怎样设计能让他们获得更好体验等等，但这些东西一旦拿到创业环境就会明显感到捉襟见肘。在复杂的产业格局和竞争环境中，似乎只有“以最小成本最大限度撬动产品成长”才算得上是产品设计的真命题。

也直到这一阶段，我才开始恶补更多产品、产业及战略方面的深度内容，开始思考一些过去“看到过”但从未“真正重视”的问题。这期间，我不断拷问自己下面这些问题：

怎么判断某个创业点是值得放手一搏的？

产品人最常谈论需求，可需求的本质是什么？如何才能深度洞察它？

作为产品设计者，到底该如何更策略化、体系化地去思考问题，寻找产品存活的正确路径？

面对不断变化的外部环境和层出不穷的竞争者，我要如何应对？如何制胜？

从无到有构建一个全新的平台，需要同时撬动两端不同类型的用户时，怎么做才是有效的？才能跳出“鸡生蛋蛋生鸡”的死循环？

我很担心自己的产品被他人模仿，想知道怎样才能为自己的产品构建有效的产品“壁垒”，确保领先地位；

我的产品不断受到来自资本、战略升级的压力，该如何平衡或有效解决用户需求与商业需求之间的矛盾呢；

.....

所有这些困扰过我的问题进一步倒逼着我反思过去在腾讯时学到的东西。我才发现自己过去对产品的理解有多么肤浅，一些当时本应去深思、复盘的东西，都被我轻易放过了。腾讯有很多经典产品，也有很多非常优秀的产品经理，但显然当年身在腾讯的我并不属于“优秀产品经理”中的一员。

自以为是，是产品设计者开始要停止思考的危险讯号；而不求甚解，则是一个产品设计者最致命的缺陷。这些，都是我近几年里学到的残酷教训。

摸索产品设计的底层思路

本书是我经过近几年的学习和复盘，重新整理还原的一套“腾讯产品法”体系。我试着将之前自己遇到过的问題都纳入本书内容中，以体系化的方式进行回答。但就像书中一再强调的那样，我由衷认为：重要的永远不是工具、答案、甚至方法论，而是设计者到底如何思考问题。

因此，本书将“产品思维”设置为第一章，首先以案例和思考相结合的方式介绍有助于设计者正确思考的五大基础思维。在这基础上，后面的二到五章内容再“以问题为导向”为你解读需求、战略、产品设计开发与运营的本质与核心问题。有意思的是，你将看到越往上走问题变得越具象，越往底层走问题则越抽象。具象的表现层变化剧烈，抽象的底层则能够以不变应万变。

本书重在阐述腾讯设计产品的底层思路，阐释设计者如何发现问题、定义问题、拆解问题的全过程。案例方面以腾讯产品为主，但不会仅限于腾讯产品，毕竟，优秀的产品在思路上总有共通之处。

在产品设计领域，我深知自己只是个“野路子选手”，没有资格代表所有腾讯产品人（包括现在的和曾经的）发声。之所以有勇气写下这本书并以《腾讯产品法》冠名，一方面来自公司同伴的支持和鼓励；另一方面，基于分享的初衷，怀抱一种写给过去自己的心情，想要创作一本“刚从事产品工作的我想要读到的书”。

产品设计来源于实战，产品工作更是一件“行远胜于言”的工作。所以在我看来，自己的身份只不过是一支传声筒，把一些资深产品人“早就知道”的东西换一种形式转述出来而已。“如果一个人对自己模仿的事物有真知的话，他一定不愿献身于模仿而宁愿献身于真的东西。他会热衷于制造许多出色的真的作品，留下来做为自己身后的纪念。”我也知道，在我写作这本书的时候，更多产品人正奋战在设计的第一线，用他们的思考和行动实实在在地构建着自己的产品王国。他们甚至没时间写什么方法论，他们是真正用产品说话的人。本书向他们致敬。

此外，在写作形式上，我希望以“尽可能简单生动的方式”完成本书的创作。因为在过去的产品团队里，我常是最笨的那个，很多时候必须不断向同事们询问、确认才能慢慢理解一个问题。由于常常“将脑子取下来放兜里”，必要的时候才取出来装上用一用，这样的我一直对复杂问题心存恐惧。我相信在产品设计领域一定也有些和我一样“慢半拍”的设计者，他们或许不断面对打击却一路咬牙坚持着。本书也为他们而作。

我一度非常担心自己有限的见解会误导读者或令外界误解腾讯的设计水准。因此，为避免创作偏差做了一些功课：一方面努力搜集网络、书籍等多方资料；另一方面，积极参加资深腾讯产品人授课的工作坊，尽可能全面地对书中方法论进行反复确认。但即便是这样，本书内容依然基于我现有的视野和认知，仍难避免其局限性和可能存在的疏漏，不足以诠释整个腾讯的产品方法论体系。特此说明，以待有识之士批评斧正。

第一章 产品思维

□

古人云：“夏虫不可以语冰。”不论我们如何思考，都不可能触及自身思维框架之外的领域。可以说，一个人的思维习惯决定了其思考力的疆界。

因此，在谈论具体的产品设计问题前，我们先来看看五种最基础的产品思维，它们依次是：本质思维、相对思维、抽象思维、系统思维以及演化思维。沿着这座思维阶梯向上攀爬，你将获得一些神奇的体验。例如，发现自己可以更准确地解释以前在工作中习以为常的工具和方法论，可以轻松看到它们形成的源头。

而当我们真正做到“知其然又知其所以然”时，就相当于给自己量身定制了一个多功能的思维框架。所有产品思路都有了归宿，不会再凌乱无章，东一块西一片。就像查理·托马斯·芒格（Charlie Thomas Munger）提到的“普世智慧”一样，面对问题时使用多种思维交叉验证，我们导出方案的质量和效率都将获得大幅提升。

第一节 本质思维：第一性原理

一个产品设计者最核心的思维能力是什么？

对于这个问题，也许不同的人会有不同的结论。毕竟从表面看，产品设计所涉及的能力范围实在太广了。从需求分析、战略制定、方案设计、项目执行，到运营推广、数据分析等，所有环节都需要产品设计者深度参与。如果说只需要拥有一种能力就能应付这一切，未免显得太过大意了。

但就像“一个好的产品只要一句话就能讲清楚”一样，最重要的思维能力只有一个。

我曾在很多优秀的腾讯同事们身上见识过这种思维能力，尽管他们的岗位职责往往是完全不同的：有些负责产品策划，有些负责开发或测试，还有些负责设计或运营。然而，他们却能以同样的方式思考问题，在观察问题时看到冰山下隐匿的真正关键。

这些家伙眼光毒辣、直指要害，论述起问题来又逻辑分明、极具说服力，一次又一次令我叹服：为什么他们思考问题的角度总是与众不同？为什么他们总能提出那些看起来令人眼前一亮的新点子呢？为什么自己距离真相总是差最后一步呢？加入会员微信 whair004

直到离开腾讯几年后的今天，在回顾了很多具体的产品案例之后，我才依稀回过神来，把他们身上那种神奇的思维方式搞清楚：

所有产品设计，说穿了都是在构建体系，而只有了解这个体系本质上是什么，才有可能以最高效的方式完成逆向构建。所以产品设计者最重要的思维能力就是洞察问题本质的能力。

在物理学领域，这种思考方式被称作“第一性原理”。它的意思是：从头算起，只采用最基本的事实作为依据，然后再层层推导，得出结论。

那么，不具有本质思维能力的设计者容易犯什么样的错误呢？让我们从一条狗和一堆骆驼粪的故事说起。

巴甫洛夫的狗与“标准情景框架”

心理学家巴甫洛夫做过一个著名的实验：他在每次给狗送食物前打开红灯并响起铃声。这样经过一段时间以后，发现只要铃声一响或红灯一亮，不管食槽里有没有食物，狗都会开始分泌唾液。

我们现在已经很清楚这是由“条件反射”引起的。对那只狗来说，最开始分泌唾液的条件是“看见食物存在”这一基本事实。可后来，由于实验者不断地将红灯、铃声这两个不相干的事物和食物建立起强关联，狗渐渐就习惯了，在它的认知里，红灯、铃声开始和食物画上了等号。

事实上，条件反射作为一种心理机制，不仅作用于狗或人类的神经系统，也同样潜伏在我们的思维方式里。只不过，因为这种反射形成的时间比较长，往往会被我们不经意地忽略掉。

有这样一个真实的故事：

二战时期，英国空军规定，后勤部门要用骆驼粪来给战机的皮革座椅做保养。骆驼粪恶臭难忍，而且由于数量短缺，时常有战机不能及时得到保养，因此这项规定让空军后勤兵们着实苦恼不已。

直至有一次，一位参加过一战的老兵前来探望在后勤部门任职的儿子，看见儿子正忙着用骆驼粪擦拭座椅，便心生疑问：“你们怎么还在用骆驼粪擦皮革？”

儿子回答道：“我们一直如此，这是规定。”

老兵开怀大笑：“当年我们在北非的沙漠地区作战，需要用骆驼运输大量物资。可是，部队中很多皮具是用牛皮做的，骆驼闻到味道就会赖着不走。所以就有人想到用骆驼粪来擦拭皮具，以便盖住牛皮的气味。没想到30年后，这个方法却被沿用到飞机上，真是太可笑了！”

瞧，只要时间的跨度足够长，即使是最聪明的人也难免会犯下类似的错误。事实上，这种状况在产品领域也屡见不鲜。例如，美国航天飞机火箭助推器的宽度，竟是由两千多年前两匹马屁股的宽度决定的。^[1]当然，在这个案例里，时间的跨度更长。

如果我们仔细复盘问题的原因，就会发现，人们执着于错误做法的核心依据是：别人都是这么做的，过去都是这么做的。

可见，人类并不比巴甫洛夫的狗强多少，只不过“别人”和“过去的经验”充当了我们的“红灯”和“响铃”罢了。也正是由于时间跨度过长，在心理学上不把这样的模式称作条件反射，而是把它叫作“路径依赖”——不得不承认，这个名字还挺生动形象的：在某条路上走得太久了，习惯成自然，于是就忘记了最开始为什么要选择走这条路。

解决这个问题的办法也很简单，就是看到任何一样东西，都清楚地意识到：它背后站着无数个设计者，没有“本来就应该是那个样子”的产品。

大到城市村落的分布、道路交通、全球航线的设计，小到你身边一个灯泡、一把牙刷、一块肥皂的设计。所有这些产品，背后都有它的设计故事。只有抛开“别人怎么做”“过去怎么做”的参考，直接回归初始问题去进行推导，才有可能获得与众不同的视角。

连环追问法

运用连环追问法不断地追问“为什么”，是实践第一性原理的最佳方式。使用它有两类好处：

通过对问题的连环追问，我们能发现表面问题背后的真正问题到底是什么；

通过对人的连环追问，我们能弄清楚人们的真正需要是什么。

先来看第一类，对问题的连环追问。

我们前面已经提到，现存于眼前的所有行业、组织、解决方案、设计模式等，统统都不是本来、天然就存在于这个世界的。它们都经历了漫长的发展变化，凝聚了很多前人的思路 and 实践经验。

所以，回顾并深入理解这些思路 and 实践经验就是产品设计的基础。我们可以试着提出下面的问题来厘清过去设计者的思路 and 发现新问题：

Q1：他们当时为什么要那样设计？

Q2：这种设计基于当时的何种前提条件？

Q3：所有前提条件直至现在都还保持不变，没有发生任何变化吗？

Q4：随着时间和环境的变化，有引入新的问题吗？

接着，我们需要意识到：这些某种程度上已成定式的思路和经验并不一定是问题的唯一解决路径。尤其随着时间推移、环境变迁、技术变革，解决同一个“元问题”的最佳方案有可能已悄然改变。

例如，硅谷钢铁侠埃隆·马斯克（Elon Musk）就成功运用了这一思维方式，将特斯拉汽车电池组原来高达每千瓦时600美元的成本，缩减到了每千瓦时80美元。

如果试着模拟马斯克和特斯拉同事的对话，大概会是这样的：

Q1：特斯拉电动汽车的成本为什么不能再降低呢？

A1：因为各个组成部分的成本都似乎不能再降低了。

Q2：那么电动汽车有哪些重要的组成部分呢？

A2：电池、电机、电控……

（进行分组追问，以电池组的追问为例）

Q3：电池的构成材料都是些什么？

A3：电池是由碳、镍、铝、其他用于分离的聚合物以及一个金属罐构成的。

Q4：这些材料在伦敦金属交易现货市场的价格如何？

A4：在现货市场的价格只有现在电池组的十分之一左右。

Q5：那我们为什么不能想办法自己改进电池组，使它的价格降下来呢？

A5：看来我们可以试试！

一旦抛开“别人”和“过去”这些参照物，另一种可能就自然浮现了。

再来说说第二类，对人的追问。

古希腊最智慧的哲人苏格拉底就把对人的连环追问法运用得炉火纯青。柏拉图的《理想国》里，记载了大段大段苏格拉底和众人对话的内容。其中我们不难发现，苏格拉底与人沟通的模式是完全顺着对方的想法步步深入下去的。他通过一个又一个的肯定——“Yes”和询问——“Why”，不断探询、确认对方的观点，进而彻底了解到那些隐于源头的想法。

苏格拉底为我们示范了对人运用连环追问法的前提：我们需要发自内心地理解对方，站在对方的立场上鼓励他讲出自己的真实想法。这种提问的方法，也被称为“助产式”提问法。

产品设计者在工作中也常用这种方法来确认用户的真实需求。在搜集用户反馈时，用户会从自己的经历出发去提出很多的意见和建议，这时如何理解问题的本质就变得非常重要。

我们往往无法通过连环追问法直接确认用户最本质的需求，这就像马车时代的用户不可能提出想要一辆汽车的诉求，而是会表达为需要一匹更快的马——事实上用户想要的无疑是更快地到达目的地。

通过连环追问，你能够搜集到的用户反馈质量是不同的，但它能够帮助你更清晰地看到用户提出某种需要背后的真实动机。要特别珍视“无法理解用户动机”的情况，因为这往往藏着被我们忽略掉的某种使用场景。

过去我担任QQ同步助手的产品经理时，曾有一个用户的反馈就给我留下了深刻印象。

当时，我们正针对产品的新版本进行设计，尝试将云端保存的通讯录与手机本地通讯录保持一致。但是我们发现，有些用户并不想要云端备份的通讯录和手机本地的通讯录一模一样。于是，针对这一类型的用户反馈，我们进行了进一步沟通，下面大致还原这一沟通过程：

Q1：为什么你认为备份的通讯录和手机里的保持一致是无法接受的呢？

A1：因为我备份就是为了让云端的通讯录尽可能全，不然我干吗要备份？

Q2：好的，我理解你的意思是手机里存的联系人要比云端通讯录更少、更精简，这样用起来才觉得方便，对吗？

A2：是的。

Q3：为什么这样更好用呢？因为通讯录联系人太多了吗？还是出于其他的考虑呢？

A3：是的。我是做大客户销售的。第一，我不希望手机通讯录一打开所有客户资料都能看到；其次，我存的联系人数量很多，但有些人我联系的频率极低，只希望有个备份，不希望他们一直驻留在我手机里。

Q4：好的，你看我这么理解对不对？有一部分通讯录资料你不想让它显示在手机里；但同时，在某些情况下（偶尔）可以快捷地把它们找回来。

A4：是的，想找的时候通过你们软件能看到就行。

通过这样一番追问，我们了解到了用户的真实意图，并将这一特殊情况纳入到后续设计之中。当然，需要说明的是，用户的需求并不是都要充分满足的，后续我们会进一步分析需求取舍的问题。

而这里值得重点关注的是，在全面了解用户需求时，运用第一性原理，站在用户立场上进行追问，往往能获得比较深入的洞察。我们只有先足够全面地“看到”用户的各种需求，才有可能在此基础上进行抽象和取舍。

全面“看到”，是通往解决方案的第一步。

微信群的设计

我们可以试着用一个案例分析来看看在产品过程中是如何运用第一性原理的。

不妨来考虑这样一个问题：如果穿越回2011年，要作为微信的产品经理去设计“群”功能，你将如何思考，如何设计？

首先，我们来到问题的源头，看看对微信来说，用户为什么需要“群”？

在着手回答这个问题之前，我们可以看看在微信之前的类似产品都是怎么做的。当时，类似具有群功能的产品有：腾讯的QQ、阿里的旺旺等即时通信产品，新浪微博、Facebook等社交网络产品，以及诞生不久的Google+。

这里需要澄清，当我们谈到“第一性原理”的运用时，有一种认识认为必须抛弃类比思维，也就是不去看同类产品是怎样做的，而直奔自己的设计目标。但在真实的设计过程中并非如此。相反的，对前人运用方案的充分理解是“第一性原理”运用的基础，“拒绝被同类产品的设计影响”和“压根不懂同类产品的设计”是完全不同的两件事。

我们开始运用连环追问法厘清过往设计者的思路：

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

文档名称：《腾讯产品法（一本书读懂腾讯产品思维与运营方法，[《腾讯传》](#)作者吴晓波推荐）

请登录 <https://shgis.cn/post/372.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

