

# 优秀产品的经营密码

## ——读《转型启示录》



《转型启示录》  
(美) 马蒂·卡根 著  
潘农菲 译  
浙江科学技术出版社/ 湛庐文化  
2025年1月出版

◎ 南 芑

几乎所有行业都充满竞争,人工智能的爆发更是重塑了众多行业的竞争格局。很多企业家希望凭借新技术带领企业走出“内卷”,现实却是爆款往往是“别人家的孩子”,自家的产品总是平平无奇。

究竟是什么导致产品的平庸,是产品设计师的能力平庸,还是营销团队的执行力不足?《转型启示录》这本书的回答是:卓越的产品源自卓越的体系。公司的成功依赖于能够创造出用户愿意购买的产品,而产品领导者和产品团队是创建这些产品的关键。

本书作者马蒂·卡根,是美国硅谷产品集团的创始合伙人,他拥有超过40年的科技行业经验,曾在eBay、AOL等知名企业担任要职。马蒂·卡根的著作《启示录》和《启示录2》,早已成为产品管理领域的经典,影响了包括亚马逊、谷歌、Facebook等众多科技巨头在内的产品实践。如果说前两部作品聚焦于打造卓越的产品和团队,那么《转型启示录》则将视角拓展到整个组织层面的转型。这本书回答了一个关键问题:如何将企业从传统模式变革为产品经营模式。

产品经营模式并不仅仅适用于狭义的科技公司。判断一家公司是不是科技公司,并不取决于一家公司销售什么,而是在公司的信念中,是什么在驱动着公司的业务。特斯拉销售汽车,奈飞销售娱乐产品,谷歌销售广告,但它们都是顶级科技公司。作者认为,产品经营模式适用于所有信奉技术驱动业务的公司。

### 在被颠覆之前,先自我颠覆

在许多公司,通常是业务部门提出各种需求,IT部门对此进行响应,这遵循的是IT模式。与之类似的是项目模式,公司的资金和人员配置通常以项目为基础。如果公司的销售或营销部门处于主导地位,通常被称为“销售驱动型模式”或“营销驱动型模式”。

在本书中,作者将以上模式都称为传统模式,而将很多公司正在努力转型成为的模式称为产品经营模式。产品经营模式是指持续创造既受用户欢迎,又为公司创造效益的技术驱动型解决方案。从财务角度来看,产品经营模式意味着最大化公司的技术投资回报。作者认为,变革需要从三个维度展开:

一是改变开发产品的方式,将产品发布从大型的季度发布转为小型、高频的发布节奏,这是持续加快产品上市时间的关键。小型发布的优势在于,每次更新迭代时可减少大的意外发生。高频发布的好处在于,可及时掌握产品运行状况和用户反馈,并且可在快速验证新功能的价值后,再做大型发布。

二是改变解决问题的方式。从由公司利益相关方驱动的功能团队制定产品路线图,转变为赋权给产品团队,让他们直接解决问题并进行产品探索。产品团队通过快速测试想法,发现真正值得开发的功能,从而提出既具有用户价值、产品易用性,又在技术上可行、业务上可持续的解决方案。这种转变是持续缩短产品创收时间的关键所在。这样做的核心目的,是将最佳解决方案的决策权直接赋予那些离用户最近的开发人员,因为他们是最能直接满足用户需求的人。正如华为创始人任正非所说:“把指挥权交给离炮声最近的人。”

三是改变筛选问题的方式。这是最深刻的转变,因为它决定了你将抓住哪些机会,以及如何最大化地利用你的投资。在传统模式中,待解决的问题往往由公司利益相关方提出,因为他们通常会将自己的需求置于产品路线图的优先位置。然而,这种路线图更多地关注要开发的功能。作者建议采用逆向工程的方法来筛选问题。

逆向工程的具体操作是:先逐项审查现有路线图上的每个项目,明确每个功能要解决的具体问题以及预期的问题。虽然在这个阶段仍然需要解决最初提出的问题,但通过这种方式,可以让产品团队更专注于探索潜在的解决方案,从而更专注于实际成果。然后,学习产品探索的相关技术,以帮助团队实现这些目标。毕竟,远离技术和用户去实现重大创新是非常困难的。产品经营模式正是基于这一现实洞察而设计的,它强调贴近用户和技术,以确保创新的有效性和实用性。

很多人没有意识到,那些取得成功的公司在被其他公司颠覆之前,都先人一步做到了自我颠覆。例如,从事二手车销售业务的车美仕公司,主动开启了产品经营模式的早期变革。在新冠肺炎疫情期间,公司就看到了转型带来的益处,并早已对全渠道零售进行探索。通过电子文件签名、无接触交付等方式,公司快速搭建出虚拟用户体验中心,从而迅速摆脱疫情影响实现增长。

转型不仅仅是赋权产品团队,而是在CEO的支持下,产品领导层和产品团队与公司利益相关方合作,推动公司进行必要的变革。

### 是什么妨碍了工作出色

作者认为,优秀的产品由优秀的团队创造。一个优秀的产品团队有四个关键角色,需要具备不同的能力。

一是需要一个产品经理。在产品经营模式中,产品经理负责确保产品的用户价值和业务持续性。作者认为,许多转型项目失败的原因在于,公司不愿对其所谓的“产品经理”严格要求。称职的产品经理往往具备这些特征:对业务有深刻的理解,并能迅速学习其他业务领域知识;乐于研究数据,以了解用户行为和趋势;渴望与真实用户面对面交流;愿意与设计师和工程师共同去解决各种各样的问题。

二是设计师。在传统模式中,设计师的岗位职责往往是服务于产品经理,或支持营销团队,但这都不是变革所需要的。就产品经营模式而言,设计师需要解决两个问题:产品如何工作和产品如何探索。正如史蒂夫·乔布斯的那句名言:“设计不仅仅是产品的外观与感觉,设计是产品如何工作。”

产品经营模式需要设计师负责整体用户体验,使用户感受到产品的价值。设计师需要精通服务设计、交互设计、视觉设计,如果是设备类产品,还需要精通工业设计。在日常的产品探索工作中,产品设计师是产品经理和技术专家的关键合作伙伴。

三是技术专家。作者定义的技术专家,通常是个人贡献者,而非工程师团队的经理。对于技术专家来说,他们不仅要关心如何开发产品,还要关心开发什么产品。如果技术专家没有能力或没有意愿参与产品探索,那么最终的产品大概率无法实现目标。在构成产品经营模式的所有原则中,最重要的原则是认识到创新绝对依赖于赋权的工程师。因为工程师每天都在使用新兴技术,这使他们成为洞察最新技术可能性的最佳人选。

四是领导者。在产品经营模式中,赋权产品团队依赖于更好的领导者。英特尔公司CEO安迪·格罗夫曾说过:“是什么妨碍了出色的工作?只有两种可能。第一种是人们不知道如何出色地工作。第二种是他们知道如何做,但没有动力这么做。”

一位优秀的产品团队领导者,通常需要将80%的精力用于组建团队与辅导下属,以帮助他们精进技能。产品团队领导者并非命令控制型岗位,他既要为团队成员提供战略全景信息,还要以产品愿景激励团队,使团队能主动引领产品向前发展,而不是被动地应对变化。正如奈飞公司的信条所传达的:“基于全景信息来领导,不要基于控制而领导。”

### 转型永远不会真正完成

根据规模的不同,公司向产品经营模式转型可能需要6个月到2年的时间。作者表示,转型时间的长短往往取决于公司是认真对待转型,还是流于表面功夫。从某种程度上说,优秀的产品型公司在不断改进,因此转型永远不会真正完成。

比如,美林公司是一家老牌家族公司,主要为金融机构和企业提供印刷服务。公司的收入由销售团队创造,因此技术团队的主要职责是服务于销售团队。随着数字技术的普及和传统印刷媒体的衰落,美林公司的商业模式已经过了,市场份额不断受到侵蚀。

为了使转型取得成功,技术不能继续附属于销售,而是走到前台,扮演服务用户的角色,既能解决问题,也能设计方案。这意味着公司要从统一的产品愿景出发,制定清晰的产品战略。

对于美林公司来说,转型不仅包括实现新的产品战略,还包括培养快速发现和修复问题的能力。公司产品领导者曾经接到一个大客户的投诉,对方发现了系统的一个安全漏洞。不到一个小时,美林的产品开发团队就找到了问题,并部署了修复方案。这一快速修复不仅解决了用户问题,更是公司技术和流程变革的一个重要里程碑。

在转型之前,美林公司可能需要数月甚至数年来决定产品开发和向用户交付新的功能。转型后,公司不断突破极限,几乎每天都能为用户创造新的价值。2020年,美林公司更名为Datasite,主要服务于并购业务。如今,Datasite不仅是行业的领导者,而且因其创新的文化而备受赞誉。

组织转型的真正意义在于全面拥抱以产品为先的策略。在本书中,作者提供了详尽的转型路径,包括转型的七个关键步骤:产品团队与六类合作方的互动模式,以及应对转型过程中可能遇到的十一类反对者的策略。然而,作者更希望传递的核心理念是:转型是一次深刻的文化重塑。

打造成功的产品,不应仅依赖美好的想象和功能的堆砌,而应基于对价值交付和可行性的持续推演,以及对超越用户需求의 深刻理解和不懈追求。无论你是企业管理者、投资人,或者是产品团队中的一员,本书所倡导的思维方式与方法都能为你带来启发,帮助你在充满不确定性的环境中找到清晰的方向。

# 指数基金:被动投资的智慧与力量

## ——读《万亿指数》

◎ 徐 行

《万亿指数》是一本关于被动投资的过去、现在和未来及其如何重塑金融市场的书。本书认为,指数基金是近代金融史上无与伦比的创造。为证明这一观点,作者从指数基金的诞生谈起,栩栩如生地展现了那些推动它登上金融历史舞台的一个又一个传奇人物。

这些人因为一个异端奇想而团结在一起,这个想法就是:即使是世界上许多最优秀的投资者也无法长期战胜市场。这些“华尔街叛徒”的努力,最终带来了超乎想象的成功:他们发明了指数基金,从此改变了投资方式。随着这场投资革命开始引起人们的注意,许多想法遭到了当权者的斥责。但是,一些聪明、热情的局外人让这场革命保持了活力,他们一直在寻找一种方法,将所学的学术研究应用于现实世界的投资中。本书同样向为指数化理论基础奠基的学者们致敬,是他们根据变革性的原则尝试建立了一个崭新的行业。



《万亿指数》  
(挪) 罗宾·威格沃思 著  
银行螺丝钉 译  
中信出版集团  
2024年3月出版

### 传奇对赌引发关注

在本书开篇,作者回顾了沃伦·巴菲特与纽约资产管理公司Protégé Partners之间著名的对赌事件。2007年,巴菲特以100万美元为赌注,提出在未来10年内,一只跟踪标普500指数的被动型基金的表现将优于任何一组精心挑选的对冲基金组合。这一赌约旨在验证被动投资策略的长期优势。

Protégé Partners接受了挑战,并选择了5只表现优异的对冲基金,这些基金分别由不同的基金经理管理,涵盖了多种投资策略。巴菲特则选择了先锋500指数信托基金,这是一只以标普500指数为跟踪标的的被动型指数基金,其管理费用极低,且能够紧密跟踪指数表现。

10年后,赌约结果揭晓。先锋500指数信托基金的累计回报率为125.8%,而Protégé Partners选择的5只对冲基金的平均累计回报率仅为36.3%。先锋500指数信托基金以压倒性的优势赢得了这场赌约。

巴菲特对这场胜利的总结是:主动型基金佣金很高,在很长的一段时间内均需对此类费用进行补偿。巴菲特在2016年致投资者的信中称,主动型经理人的努力在很大程度上自我消弭了,因为其智商无法克服其向投资者收取佣金的诱惑。作者认为,正是这场赌局让整个行业看到了转变投资方式的必要性。

接下来,作者从学术起源开始,清晰地回顾了指数化投资诞生、进化、发展的历史进程。1900年,法国数学家路易·巴舍利耶在其博士学位的基础上提出了随机漫步假说。此后,多位理论奠基者悉数登场:哈里·马科维茨、威廉·夏普、尤金·法马、费舍尔·布莱克和迈伦·斯科尔斯等。他们都为金融理论的发展和指数基金的出现铺平了道路。

此时,读者可能不禁要问,如果没有这些奠基人,指数基金的命运会是怎样的?

的确,如果数学家吉米·萨维奇没有发现巴切利耶的研究成果,保罗·萨缪尔森等人还会研究股票价格的随机性吗?如

果马科维茨没有在他的顾问办公室外,与股票经纪人进行一次偶然的谈话,那么现代投资组合理论会在20世纪50年代开始起步吗?如果没有马科维茨提供的基础,夏普是会被金融学吸引,还是会回到兰德大学进行烟雾税研究?如果法马当初选择去哈佛,而不是打电话到芝加哥大学询问申请事宜,那么哈佛现在会成为市场效率的发源地吗?

指数基金宛如一颗意外的种子,悄然落地于金融世界的土壤里,它的诞生充满了偶然的色彩。随着时间的推移,一代又一代的经济学家用智慧为它搭建框架,用研究为它夯实基础,让它逐渐成长为今天金融市场中备受瞩目的重要投资工具。

### 先锋基金的破冰产品

被动投资在早期曾遭遇相当大的阻力。当时的金融市场几乎完全被主动投资占据主导地位,投资者普遍认为,只有通过专业的基金经理主动选股和择时,才能获得超越市场的收益。指数基金的理念:简单地复制市场指数,被认为是一种“懒人投资”。

约翰·博格的出现,打破了这个局面。博格于1976年推出了先锋旗舰500指数基金。这只基金刚成立时,仅募集到1140万美元,人们都认为指数基金这个概念只是昙花一现。然而,博格凭借其独特的公司治理结构和低成本的运营模式,为先锋基金的后续发展奠定了基础。

作为一家互助组织,先锋公司可按成本运营,将利润返还给其成分基金,从而进一步降低了客户支出。这样一来,先锋基金在高成本行业中找到了低成本的基金模式,进而重塑了市场格局。这种低成本的优势使得先锋基金在后续的市场竞争中逐渐崭露头角。

作者认为,没有人比贩依者更虔诚。博格曾是一位主动型经理人,后来他改变了立场,成为被动型管理的狂热支持者,并创建了全球首只面向散户的指数基金。随着时间的推移,先锋基金的指数投资业务逐渐发展壮大。2000年3月,标普500指数创下历史新高,先锋500指数基金的规模超过了1000亿美元,成为当时世界上规模最大的股票基金。

大家耳熟能详的ETF(交易所交易基金)是指数投资领域的又一重大创新。ETF是一种以特定指数跟踪为目标的投资工具,能够在证券交易所内像股票一样进行连续交易。与传统共同基金相比,ETF在成本效益和流动性方面具有显著优势。

尽管ETF在金融市场上备受瞩目,但其起源和创造者却不像指数化基金那样广为人知。ETF的创意最初来自美国证券交易所的产品开发主管内德·莫斯特。莫斯特深知交易商在商品市场中买卖仓单而非实物产品的概念,他将这一概念创新性地应用于一篮子证券,从而催生了ETF的初步构想。这一构想于1993年通过美国第一只ETF:标准普尔500存托凭证(SPDs)的推出而成为现实。SPDs的推出标志着ETF时代的开启。

贝莱德首席执行官拉里·芬克曾将ETF带来的影响与亚马逊如何改变零售业相提并论:价格更低、更方便、更透明。ETF的出现不仅为投资者提供了一种高效、低成本的投资工具,还推动了整个金融市场的创新和发展,成为现代金融市场中不可或缺的一部分。

作为对未来的展望,作者亦在本书提出了投资者无法回避的问题:当指数投资规模持续膨胀,是否有可能使得“被动”这一标签出现反转,形成新的垄断结构?这是指数基金面对不断变化的投资环境终将面对的课题,也越来越关乎整个金融系统的长远稳定。面对指数投资的持续扩张,我们既要看清其所代表的效率革命,也必须警惕可能带来的结构性风险。诚如作者在书中所言:“投资的安全边际,本质上是对概率的尊重。”在这个被动与主动策略共生、机构与量化交易并起、技术与理念交汇并存的年代,唯有坚持相机而动、坚守长期主义,方能在万般不确定中安全穿越周期。

### ■ 披沙录



《货币之手》  
(比)约翰·范·奥弗特韦德 著  
何平 译  
天津科学技术出版社/湛庐文化  
2025年6月出版

本书聚焦中央银行在当代经济中的角色与影响,探究其政策对全球经济的塑造作用。本书作者约翰·范·奥弗特韦德是比利时前财政部部长、欧洲议会预算委员会主席,整个欧盟金融和货币事务的“掌舵人”。作者在书中从历史与现实等多个维度,全面分析中央银行在经济发展中的角色与影响。本书重点聚焦2007年至2009年国际金融危机和新冠肺炎疫情期间,中央银行所采取的一系列非常规货币政策,如量化宽松、负利率政策等;详细剖析这些政策的实施背景、具体措施,以及在稳定金融市场、刺激经济增长方面的成效与不足;深入探讨了非常规货币政策带来的诸多意外负面后果,包括债务积累、贫富差距加剧、金融市场不稳定等问题。此外,作者还对央行长期以来以2%通胀率为目标的政策框架进行深刻反思,指出其在当前经济环境下的局限性,并提出应将金融稳定纳入政策框架的建议。



《资本之后的世界》  
(美)阿尔伯特·温格 著  
卢义 译  
中国财政经济出版社  
2025年4月出版

本书提出了极具前瞻性的观点:人类正处于第三次文明级跃迁的关键时期。作为一名资深风险投资人,本书作者阿尔伯特·温格在书中深刻洞察到,随着数字革命的爆发以及人工智能能力的飞速提升,人类社会正从工业时代迈向知识时代,这是一次具有划时代意义的转型。在这场转型中,核心矛盾将从“资本稀缺”转变为“注意力稀缺”。温格认为,我们并非数字时代的原住民,而是首批面对“注意力生态崩溃”的开拓者。当前,全球正面临两大严峻问题:一方面,人们在工作循环中投入了过多的注意力,并且在欲望的驱使下不断进行炫耀性消费;另一方面,尽管GDP持续增长,但个人收入却停滞不前。针对这些问题,作者在书中创造性地提出了破解之道:通过拓展经济、信息和心理三大自由度,激活知识循环的无限潜力,从而引领人类顺利跨越这场文明级跃迁的挑战。



《共智时代:如何与AI共生共存》  
(美)伊桑·莫里克 著  
梁家瑞 译  
中国人民大学出版社  
2025年4月出版

这是一本讲述AI时代生存法则的书。本书作者伊桑·莫里克是宾夕法尼亚大学沃顿商学院管理学副教授,专注于研究人工智能对工作和教育的影响。他此前的著作《改变游戏:电子游戏如何改变商业的未来》,曾被评为美国图书馆协会年度十大商业图书之一。在书中,作者揭露了一个颠覆性的现实:AI既能化身“效率狂魔”让你的生产力飙升200%,也能用“伪造逻辑”摧毁你的职业根基;它能炸裂传统课堂,让教育公平成为可能,也能让批判性思维面临消亡危机。AI并非仅仅是一种工具,它还是正在重塑人类生存规则的“新物种”。本书内容丰富,涉及职场进化论、教育核爆点、伦理生死局、反常识宝藏等多个方面,并且收录了来自微软、麦肯锡等机构的真实案例。作者从教育革命到职业重构,从伦理困境到哲学拷问,为读者呈现了一幅更为真实的未来图景,构建起人与AI的共生法则。



《价格力:用1%的力量撬动利润与规模双增长》  
滕浩明 著  
清华大学出版社  
2025年6月出版

随着市场逐步进入存量博弈阶段,价格竞争不可避免。价格因素在企业发展中扮演至关重要的角色,是撬动产品利润的关键杠杆。本书作者滕浩明凭借8年以上价格管理经验,横跨快消品、工业品以及互联网电商等多个行业,形成了甲乙方综合的价格管理视角。他擅长根据企业商业策略,制定价格管理体系。在书中,作者结合丰富案例,系统阐释了产品型企业如何科学搭建价格管理体系。全书内容围绕价格管理体系的七个核心问题展开:一是如何搭建企业价格管理体系;二是如何建立产品价格体系;三是如何为具体产品精准定价;四是如何从供给端为价格管理提供保障;五是产品型企业如何从零开始,系统性落地价格管理;六是产品型企业如何在与电商平台的价格博弈中掌握定价权;七是电商平台价格管理的发展趋势、面临的挑战与未来走向。作者致力于通过价格调整这个1%的力量,帮助企业实现利润与规模的双增长。