

Broadview®
www.broadview.com.cn

有全貌，有细节，更不乏实战
对这一体系庞杂的行当
做出毫分缕析的定义、梳理与总结

基于移动与互联网产品实践

GO

闫荣 编著

神一样的

产品经理

神一样的产品经理

基于移动与互联网产品实践

GO

闫荣 编著

电子工业出版社

GO



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

神一样的产品经理

——基于移动与互联网产品实践

闫 荣 编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

内 容 简 介

这是一本系统阐述移动与互联网产品从无到有、从有到优的产品经理实践案例著作。本书贯穿着“人如产品，产品如人”、“产品的根基和源泉来自现实生活”的写作理念，表达了产品的成功需要神一样的产品经理管理的观点。

本书由浅入深、循序渐进地阐述了产品经理、产品需求、用户体验、项目管理、产品运营和产品团队管理的内容，理论与实践相结合，尤以实践为重，每一项内容都使用了大量的实践案例，每一个案例都经过精挑细选，都具有很强的针对性，力求让读者深刻领会与产品相关的知识和技能，就算是零产品经验的读者，通过学习本书，也能掌握要领，做出优秀的产品。

本书适用于现在正在从事及未来将要从事互联网或移动互联网相关工作的创业者、产品经理、高级产品经理、产品总监、CPO、CEO、用户体验师、交互设计师、产品运营人员和项目经理等，也可以作为相关专业学生的参考书。

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

神一样的产品经理：基于移动与互联网产品实践 / 闫荣编著. —北京：电子工业出版社，2012.6
ISBN 978-7-121-16885-7

I. ①神… II. ①闫… 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（2012）第 080499 号

策划编辑：张春雨

责任编辑：李利健

印 刷：北京天宇星印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

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：787×980 1/16 印张：31 字数：644.8 千字

印 次：2012 年 6 月第 1 次印刷

印 数：3500 册 定价：79.00 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。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

本书好评

本书从生活实践和武侠小说中领悟出产品如人和人如产品的写作理念，产品的根基和灵感来自现实生活，运用大量实践案例阐述了产品从无到有、从有到优的全部过程，值得产品从业人员用心品读！

——杨伟庆 万瑞咨询总裁

做一个好产品很难，做一个好的产品经理更难，努力读薄这本书，你会发现，有些问题其实很简单。

——张本伟 中国万网副总裁

这本书充分展现了一位优秀产品经理的价值观：开阔的视野、积极的思考、慎密地行事，值得有志于此的每个人阅读和品味。

——周海波 大街网产品副总裁

产品经理是一个产品的灵魂缔造者，优秀的产品经理是在塑造产品灵魂，让每一个使用者都感受到产品灵魂带来的快感才是产品经理的终极目标。通过研读这本书，希望你能够真正领悟到产品经理这个职业的魅力所在。

——姜义 北京天下秀副总裁

优秀的产品经理不一定是合格的创业者，但成功的创业者一定是优秀的产品经理，希望每个怀揣创业梦想的人都来读读这本书！

——张洋 卓越中华创投执行合伙人

本书系统阐述了产品从无到有、从有到优的全部过程，书中内容比较精细，注重实践，案例丰富，是产品经理应该研读的一本好书。

——殷建松 爱就推门 CEO

短短十年的互联网风潮，使越来越多的公司设立并重视产品经理的作用，但中国式的产品经理还处于理论、能力、体系非常混乱的阶段。本书不仅揭示了从事产品经理所需的思维、能力及工具，更从团队作战方面提供了明确的指引，有志于产品经理职业方向发展的人应该认真学习和吸收。

——韩宇宙（Punk） 爱记账、酷客系列应用创始人

产品经理需要评估产品机会和定义要开发的产品，也就是在确定有价值且符合公司发展要求的产品机会后，还需要探索产品的解决方案，包括基本的产品特征和功能、产品的用户体验、产品的发布标准。这些属于产品经理的核心职责。本书必然会在产品从业人员圈内产生共鸣。

——威廉 北京泰亚创想技术信息有限公司 CEO

这是一本产品经理人案头必备的实用参考书。全书不是理论的堆砌，而是通过丰富的案例系统地阐述所有的产品经理在执行项目时需要懂得的道与术。阅读本书，用了我 3 个小时的时间获得一个产品经理在 10 年内积累的知识和经验。

——马魁 苏州简拔林网络科技有限公司创始人

产品经理是一个需要能力很全面的人才能胜任的，本书带你去了解什么叫成功的产品经理，成功的产品经理该具备什么样的能力，希望大家能通过本书走上成为成功产品经理的快车道。

——陈永海 人人网 3G 事业部产品副总监

Krrishyan 和其他产品经理人不一样，他是属于一边实践、反思，一边及时进行知识总结的人。我认为基于实践和培训而总结来的方法论，是这个群体中同行最需要的。方法论的价值在于提高效率、保证产品质量。我们很乐见这样一本方法论启示录以一种形象生动的文字呈现给同行，我相信大家一定受益匪浅。

——后显慧 世纪佳缘产品总监

产品经理在国内是一个年轻的岗位，浮躁和概念化充斥在这个行业中。Krrishyan 是难得的低调务实的实践者，书中更多地展现了产品理念与规划管理的方方面面，实战、实践、实施是其中的最大宝藏，值得推荐给进阶的产品经理研读！

——张伟 驴妈妈旅游网产品中心总经理助理

对用户体验设计师来说，合作最多的角色就是产品经理。我经常觉得，与一个懂得用户和尊重体验的产品经理合作起来，往往会有事半功倍的效果。Krrishyan 对用户方面有着深刻的理解，在本书中也有很多用户研究方面的理论说明和案例剖析。对产品经理来说，相信读完本书后会受益良多。对设计师来说，也更希望看到越来越多这样专业的产品经理。

——糖小糖 腾讯交互设计师

产品经理是一个多学科、多门类相互交叉的角色，需要丰富的知识储备、实践经验积累及综合的职业素质。本书是一本产品经理的进阶书籍，蕴涵丰富的实例讲解和精准的理论法则；涉及从一个想法转变为产品的各环节流程的梳理和遇到的问题，帮助我们总结和重新认识如何做产品、如何做好产品。相信本书将是产品经理必备的经验宝典。

——李文婧 新浪微博产品经理

产品经理不是空洞头衔，也不是泛泛而谈的理论宣传者，他们是知行合一的最佳执行者。Krrishyan 是一位善于将理论和实践相结合并乐于分享的互联网推动者，本书正是他多年理论+实践+分享的总结，该书将使每一位立志成为优秀的产品经理和职业经理人的人士受益。

——陈美名 易车网高级产品经理

作者将自己多年的产品设计与管理的专业知识和丰富经验融入了本书，其中的案例生动，理论充分，适合于有志在互联网产品领域进行开拓和探索的产品人员入门、提升和深造。

——王文惠 百度产品经理

前言

书名由来

经常听到产品经理在抱怨，产品经理是人，不是神。乔布斯的业绩卓著，很多人崇拜他，称其为神一样的传奇，史上最牛的产品经理。纵观国内的产品，除百度系、腾讯系、阿里系等几家大头的产品之外，真正成功的产品比较少，产品成功的概率非常之低，究其原因主要是缺少神一样的产品经理。什么是神一样的产品经理？就是要知道甚至看透用户心里在想什么，有什么需求，产品经理不能光看用户的表面需求，还要看透用户的本质需求。此外，产品经理还要预测行业的发展趋势，需要有预测未来的能力，还要大概知道产品的用户市场规模和市场容量有多大，这些都需要神一般的力量才能测算比较准确，产品成功的概率才可能高。产品经理各方面的知识和技能都要懂一些，并不只是广，而是要求广而深，行业分析、产品需求、心理学、社会学、用户体验、技术测试、运营、市场营销、财务、团队管理和美学等方面的知识都要涉猎，这些方面的经验都需要累积，需要神一般的力量来不断积累知识和经验。成功的产品离不开神一样的产品经理。

之所以起这样一个书名，主要跟笔者的兴趣爱好有关，笔者喜欢阅读武侠小说和观看科幻类影视剧，尤其喜欢武侠小说和科幻类影视剧中的主人公，也梦想着有一天自己也能成为拥有绝世武功和特异功能的人，成为神一样的产品经理。

三个阶段

世间万物都在遵循着一个客观的自然规律，那就是从出生、成长、成熟、衰老到死亡。具体到产品，即产品的生命周期：开发、引进、成长、成熟和衰退。具体到产

品经理，即产品经理的职业发展阶段：进入、探索、成长、成熟、衰退。这里与读者分享一下笔者职业发展的前三个阶段。

1. 进入阶段

2005年大学毕业后，笔者进入国内一家知名管理咨询公司工作，期间翻译了《高级国际财务管理》一书和《信用管理》的部分章节，还在国家一级期刊《中国总会计师》杂志上发表论文《中国财会从业人员的知识管理需求》，这些看似与产品不太相关的工作经历其实对以后的产品工作有着深远的影响，尤其是咨询顾问式的结构化思维。毕竟大道相通，在产品工作实践过程中，制订产品规划，撰写需求文档，绘制业务流程图等工作都会用到结构化思维，帮助很大。

笔者第一次接触互联网产品是承担了公司官方网站的策划工作，当时没有任何产品方面的经验，鼓足勇气想尝试一下，刚开始的时候无从下手，后来研究了各种类型的公司官网，再加上自己是英语专业毕业，对国内外优秀公司的官网都进行过研究，甚至竞争对手的官网也仔细研究过，现在想想，真应了前百度产品总裁俞军十二条产品军规中的第十条：如果不确定该怎么做，就先学别人是怎么做的。至今还记得那时使用 Excel 做的网站高保真原型图，当时思维分三步走：第一步是“Why”，思考做官网的目的是什么，原因是什么，解决了用户的什么问题，怀着怎样的信念，最终决定权威与专业是做官网的理念；第二步是“How”，如何去实现官网的目的和理念，如何解决用户的问题，又如何体现出官网在功能、内容和用户体验方面的差异化，应该设置哪些频道，每个频道下面设置哪些栏目，将整个页面划分成大小不一的块状区域，每个区域应该放置什么内容或有什么功能，最终决定选择各个领域的明星式顾问专家团队、经典成功案例和学术著作及观点为重点内容，提供交流分享互动平台，设计方面要显得大气、简约、友好；第三步是“What”，权威式、门户式和互动式官网就这样诞生了。笔者就这样很偶然地进入了互联网产品这个圈子。

2. 探索阶段

笔者进入互联网产品这个圈之后才发现，基本上可以用“一穷二白”来形容自己，那个时候还没有产品经理这个职位名称，叫得比较多的是产品策划、需求分析师等，其实国外传统行业的产品经理出现得比较早，1927年，美国 P&G（宝洁）公司出现第一名产品经理（Product Manager, PM）。传统行业产品经理的书籍，如《产品经理的第一本书》、《产品经理手册》等，都是国外知名产品经理人的著作，引入到国内翻译之后，国内传统行业的产品经理仿而效之，产生了较大的影响。在互联网和移动互联网行业，国外关于产品经理方面的著作比较少，而且还没有引入国内翻译，国内关于产品经理方面的书籍资料“凤毛麟角”，虽然传统行业的产品经理与互联网和移动互联网行业的产品经理有相通的地方，但不可否认，也存在较大的差异性，需要有识和有志之士对互联网甚至后来的移动互联网行业开疆拓土，建立一套完整的、系统的、有

效的产品管理体系和规范。

笔者在这期间，一方面，经常浏览与国外产品经理相关的网站，甚至一些非常优秀的产品经理的博客及其分享到互联网上的产品文档模板，研读之后，结合自己的产品工作实践本地化之后，也总结出一些文档资料和心得；另一方面，苦于产品经理资料的贫乏，特别希望自己在绝望无助的时候有人能伸手帮一把，就这样萌生了创建产品经理 QQ 群的想法，给国内的产品经理提供一个交流、沟通、互助和分享的平台。2008 年 8 月 13 日，第一个产品经理群建立，第一个群的活跃度相当高，输入“产品经理”关键词，我们这个群在搜索结果中排名第一位，目前已经发展到 4 个产品群，总人数达 1000 多人，群里聚集了一批国内一流的互联网公司（如腾讯、阿里、百度、新浪、搜狐、网易等）的优秀产品经理，为达到更好的沟通效果，2010 年 4 个群细分为产品经理精英群（超级群）、社区产品经理群（高级群）、电商产品经理群（高级群）、客户端产品经理群（高级群），从 2010 年 2 月举办第一次线下群聚会开始，至今已经成功举办过 7 次聚会，很多产品经理同行都积极分享产品经验和资料，作为群主，也经常在线上和线下分享产品经验和心得，希望能帮助更多的产品经理人走出迷茫，成为优秀的产品经理。QQ 群最大的价值在于给如饥似渴的产品经理人提供了一个资料下载、经验分享和扩展人脉的平台。2010 年，因群人数有限制，再加上申请入群的产品经理人越来越多，成立了自己的官方网站：业内人（www.ynren.cn），该网聚集了 60 多个 QQ 群的产品经理人，是产品经理学习资料分享的互助平台。2011 年 7 月底，在北京举行了 500 多人规模的第一届业内人产品经理峰会，就这样，利用产品经理群体的智慧来帮助大家如何做产品，以及如何做一款成功的产品，探索出适合国内产品经理人的成长道路，消除产品经理新手入行时的困惑和恐惧，降低产品经理人进阶、修炼和悟道的成本，扩展国内产品经理人的人脉资源。

3. 成长阶段

回顾自己的产品工作历程，一路走来，风雨飘摇，并不平坦，喜、怒、哀、乐、悲、恐、惊，心里啥味都有。笔者相信：不经历风雨，怎能见彩虹。喜、乐的时候，自己一手做出来的产品得到了市场、领导和同行的认可，获得过优秀员工、最佳用户体验极客奖，最佳产品奖。怒、恐、惊的时候，被老板骂得狗血喷头，一无是处，没有人格尊严，推翻重来，自我否定，提交新产品方案时的那种忐忑，只有经历过的产品人才能深刻体会。悲哀的时候真的是哀其不幸，一流的商业模式，结果却由三流的团队来执行，一切付诸东流，可悲之极，另外，由于大老板的决策失误，也许就是一句话，整个业务被暂停，一个团队的努力就这样白费了。有的项目辛辛苦苦做了好几年，最终还是失败了，原来是产品战略出现失误和偏差，但不管怎么样，这些痛苦的经历从某种程度上应该说是人生的一种宝贵财富，从失败的痛苦中总结经验教训，这也是产品

经理的必修课。

有了这些年的产品经验积累，之后便形成了书面文档系列，包括：《产品经理的那些事 V1.0》（也叫《国内最有价值的产品经理培训文档》），纯属标题党，自 2010 年 8 月发布以来，在互联网的那点事网站上的浏览量达 8000 多人次，业内人网站的浏览量达 9700 多人次，下载量达 1500 多人次，新浪微博微盘上短短几个小时的下载量达 4400 多人次，转发达 1500 多人次，QQ 群被加爆多次，腾讯的产品经理给了很高的评价，很多产品同行给了许多正面的反馈和鼓励。《产品经理的那些事 V2.0》历时 8 个周末、2 个通宵在家完成，为了不打断写作思维的连贯性，真的是废寝忘食，写作过程虽然比较痛苦，但是很欣慰，对自己来说，写 2.0 版本也是一次挑战，是对自己的一次深刻总结，对产品的认知也是一种提升。2.0 版在第一届业内人产品经理峰会分享发布，也得到了较高的评价。《产品经理的那些事 V3.0》（也叫《产品经理与产品管理实践》），它在《产品经理的那些事 V2.0》的基础上从系统性、深度和广度上又是一次质的飞跃和突破。为了帮助更多的产品人，在北京、上海、深圳举办过公开课和企业内训课，在讲课的同时，也收到了很多好的反馈，也在不断地修正和完善产品培训文档，基于此，萌生了写一本关于移动及互联网产品经理书的想法。

主要内容

本书主要是写给互联网和移动互联网产品经理的，这是一本系统阐述移动与互联网产品从无到有、从有到优的产品经理实践案例著作。本书贯穿着“人如产品，产品如人”、“产品的根基和源泉来自现实生活”的写作理念。产品的成功需要神一样的产品经理。

本书由浅入深、循序渐进地阐述了产品经理、产品需求、用户体验、项目管理、产品运营和产品团队管理的内容，理论与实践相结合，尤以实践为重，每一项内容都使用了大量的实践案例，每一个案例都经过精挑细选，都具有很强的针对性，力求让读者深刻领会产品方面的知识和技能，就算是零产品经验的读者，通过学习本书也能掌握要领，做出优秀的产品。

适用对象

本书面向现在正在从事及未来将要从事互联网或移动互联网相关工作的创业者和产品经理、高级产品经理、产品总监、CPO、CEO、用户体验师、交互设计师、产品运营人员和项目经理等，也可以作为相关专业学生的参考书。

职业感悟

每个人都有自己的偶像，作为产品经理，也有自己崇拜的偶像，产品经理不如意十之八九，每当自己失意的时候，都会温习一下自己曾经写下的偶像，与广大的产品同仁共勉：如果这个世界真有时空穿梭机，通过时光隧道，穿越时空，回到我最想去的历史朝代，从天而降落地的一刹那，我是谁？凡尘百姓？帝王将相？民族英雄？枭雄奸臣？学者儒士？风流侠客？还是田园隐士……

秦朝：商鞅，革新变法，绝世霸气，智慧谋略，典型化身，视死如归，铭刻于世；

西汉：刘邦，审时度势，深邃洞察，重情重义，时势造势，善假于人，终成霸业；

东汉：东方朔，文韬武略，绝世才华，运筹帷幄，冠绝天下，怀才不遇，千古绝叹；

三国：诸葛亮，神机妙算，决胜千里，千古一相，智骇天地，鞠躬尽瘁，死而后已；

东晋：陶渊明，隐士名流，田园佳话，寄情于山，赋情于水，仁者乐山，智者乐水；

隋唐：李世民，世事洞明，通达睿智，豁达大度，唯贤是举，励精图治，贞观长歌；

宋朝：岳飞，廉洁奉公，厚以待人，赏罚分明，事母至孝，儒将风范，千古一将；

元朝：铁木真，一代天骄，开疆拓土，叱咤风云，显赫一世，铁蹄铮铮，雄心万丈；

明朝：解缙，大明奇才，才华卓越，生而秀异，颖敏绝伦，嫉恶如仇，安邦济世；

清朝：康熙，文治武功，招贤揽才，镇国安邦，远见胆识，雄韬伟略，帝王之尊。

致谢

首先要感谢在成书过程中负责书中插图设计及美化工作的好友姜峰、提供数据挖掘案例的好友郑毅，以及以前阅米产品组的所有同事；感谢业内人管理员威廉、阿土、妮妮、亮子对我写作本书的支持，以及所有听我讲课的学员，是他们的积极反馈使得书中章节更为丰富，内容更有深度和价值。

其次要感谢电子工业出版社博文视点本书项目组的全体工作人员，是他们的团结合作和鼎力支持才使本书得以出版。

最后要感谢家人，是他们在我身后默默地支持着我，给我信心，鼓励我克服重重困难完成本书的写作。

由于作者水平有限，书中偏颇和不当之处在所难免，恳请读者朋友们批评和指正。

作者

目 录

第一篇 产品经理

第 1 章 产品经理诞生的背景和价值	2
1.1 产品经理诞生的背景	2
1.1.1 互联网发展三个阶段	3
1.1.2 移动互联网发展四个阶段	4
1.2 产品经理的价值	5
第 2 章 产品经理的新视角	6
2.1 产品经理定义	6
2.1.1 没有实际领导权	7
2.1.2 协调和驱动	7
2.1.3 产品经理分类	8
2.2 产品经理是代孕妈妈	8
2.3 最牛的产品经理	9
2.3.1 苹果前 CEO 乔布斯	9
2.3.2 神雕大侠杨过	11
2.4 产品经理的职责	12
2.4.1 明确产品的目标用户群及其特征	12
2.4.2 获取、评估和管理用户需求	12
2.4.3 完成产品需求文档、产品原型和流程图	13
2.4.4 精通用户体验、交互设计和信息架构技能	13
2.4.5 项目管理、需求变更管理和需求验收	13
2.4.6 产品运营数据的分析和总结	14

2.4.7	提供运营、市场和销售等支撑	14
2.5	产品经理的能力	14
2.5.1	行业发展趋势预测能力	15
2.5.2	用户核心需求的把控能力	15
2.5.3	估算市场规模的能力	17
2.5.4	评估需求和需求优先级定义的能力	17
2.5.5	沟通能力	18
2.5.6	创新能力	18
2.5.7	复合能力	19
2.5.8	掌控资源的能力	20
2.6	产品经理常犯的错误	20
2.6.1	自我感觉良好	20
2.6.2	知其然，不知其所以然	21
2.6.3	老板的话是圣旨	22
2.6.4	需求变更频繁	23
2.6.5	不善于沟通	23
2.6.6	不重视需求文档和原型	24
2.6.7	为了做产品而做产品	24
2.6.8	项目管理混乱	25
2.6.9	不做计划和总结	25
2.7	产品经理与项目经理的区别	26
2.7.1	概念区别	26
2.7.2	业务区别	26
2.7.3	职责区别	27
第3章	产品经理的进阶之道	28
3.1	产品经理十问	29
3.2	产品经理道与术	30
3.3	推荐书籍	32

第二篇 产品和需求

第4章	产品定义、类型、气质和战略战术	34
4.1	产品定义和价值	34
4.1.1	产品的五个要素	35
4.1.2	案例：安居客	36

4.1.3	案例：360 安全卫士	37
4.1.4	案例：创意打火机	37
4.1.5	案例：iPhone 手机	38
4.1.6	案例：旅游产品	39
4.1.7	案例：衣服	39
4.1.8	产品价值	39
4.2	成功产品定义	40
4.3	产品类型	41
4.3.1	五种主要产品类型	41
4.3.2	产品各类型之间的关系	42
4.4	产品气质	45
4.4.1	天赋独特（Gifted）	45
4.4.2	内功效用（Stepped）	46
4.4.3	外功精致（Refined）	46
4.5	产品战略和战术	46
4.5.1	行业分析	47
4.5.2	预测行业发展趋势	49
4.5.3	产品战略的五个方面	54
4.5.4	案例：企鹅帝国产品战略	56
4.5.5	产品战术	57
4.5.6	案例：企业经营沙盘模拟培训	58
第 5 章	商业需求文档（BRD）	60
5.1	项目背景	61
5.1.1	黄金圆圈	61
5.1.2	产品提案	62
5.1.3	提案目标	63
5.1.4	商业价值	64
5.2	项目时机	65
5.3	项目规划	66
5.3.1	核心功能点	66
5.3.2	产品架构图	66
5.3.3	阶段规划	66
5.3.4	主要功能规划	67

5.3.5	产品路线图	68
5.4	商业模式	69
5.5	收益、成本、风险及对策	69
5.5.1	收益预估	70
5.5.2	产品定价策略	71
5.5.3	产品定价方法	75
5.5.4	成本预估	77
5.5.5	风险及对策	78
第 6 章	市场需求文档 (MRD)	80
6.1	用户描述	80
6.1.1	目标用户群	81
6.1.2	用户需求痛点	84
6.1.3	用户特征	86
6.1.4	用户动机	86
6.1.5	用户角色建模	88
6.1.6	用户场景	93
6.2	市场描述	94
6.2.1	市场规模定义	94
6.2.2	占比加权法估算	94
6.2.3	核心精算法估算	95
6.2.4	替代品类比法估算	96
6.2.5	统计调查法估算	96
6.2.6	历史数据分析法估算	97
6.2.7	案例：网络新闻资讯阅读用户规模估算	97
6.2.8	竞争对手分析	99
6.2.9	SWOT 分析	109
6.3	需求描述	110
6.4	产品规划案例 (BRD&MRD)	111
6.4.1	产品背景	111
6.4.2	产品战略战术	111
6.4.3	产品时机	112
6.4.4	用户描述	112
6.4.5	市场描述	114

6.4.6	项目规划	115
第 7 章	需求分析与管理	118
7.1	需求定义	119
7.1.1	村民挖井	120
7.1.2	顾客要买的是洞	120
7.1.3	情侣吵架	120
7.1.4	情人节礼物	121
7.1.5	360 安全卫士	121
7.1.6	团购折扣促销	122
7.1.7	为什么要社交	122
7.2	需求本质	122
7.3	需求分类	124
7.3.1	娱乐休闲	125
7.3.2	归属感	125
7.3.3	沟通	126
7.3.4	意见领袖	126
7.3.5	利益	127
7.3.6	获取知识和资讯	128
7.3.7	自我情感表达	128
7.3.8	爱和被爱	129
7.3.9	社交	129
7.3.10	分享	131
7.3.11	安全	131
7.3.12	尊重	131
7.4	需求与产品	132
7.4.1	需求与功能	132
7.4.2	需求与内容	133
7.5	获取需求	134
7.5.1	获取需求的主要方法	134
7.5.2	用户也不知道答案时的需求获取	136
7.5.3	定性访谈	138
7.5.4	日记分析法	142
7.5.5	调查问卷	146

7.5.6	从运营数据中获取需求	152
7.5.7	挖掘用户需求	153
7.5.8	记录获取的需求	155
7.6	评估需求	156
7.6.1	KANO 模型	157
7.6.2	学会做减法	161
7.6.3	产品专家评审	167
7.6.4	A/B 测试	168
7.7	需求优先级定义	169
7.7.1	新产品未上线的情况	170
7.7.2	免费型产品已经上线的情况	174
7.7.3	收费型产品的情况	175
7.7.4	前置/后置条件	176
7.8	管理需求	176
7.8.1	需求工作量估算	177
7.8.2	需求变更	178
7.8.3	需求管理工具	179
第 8 章	产品需求文档 (PRD)	181
8.1	产品需求文档内容	182
8.1.1	版本号和修订历史	182
8.1.2	名词术语定义	183
8.1.3	功能需求总表	184
8.1.4	流程图、顺序图和状态图	185
8.1.5	功能需求详细描述	189
8.1.6	非功能需求	192
8.1.7	文档的更新和维护	192
8.2	产品原型	193
8.2.1	产品原型设计的定义	193
8.2.2	产品原型设计的工具	193
8.2.3	选择合适的工具	195
8.3	页面交互图	196
8.4	需求文档质量评估标准	198
8.4.1	正确性	198

8.4.2	可行性	198
8.4.3	必要性	199
8.4.4	优先级	199
8.4.5	明确性	200
8.4.6	可证实	200
8.4.7	完整性	201
8.4.8	一致性	201

第三篇 以用户为中心的设计

第 9 章	用户体验	204
9.1	用户体验的必要性	205
9.1.1	日常生活中的用户体验	206
9.1.2	用户体验的定义	208
9.1.3	为什么需要用户体验	209
9.2	用户体验的层次	210
9.2.1	有用	210
9.2.2	能用	211
9.2.3	可用	211
9.2.4	用得爽	212
9.2.5	品牌	213
9.3	用户体验的要素	214
9.3.1	战略层	215
9.3.2	范围层	215
9.3.3	结构层	216
9.3.4	框架层	217
9.3.5	表现层	218
9.4	用户体验的分类	219
9.4.1	感官体验	219
9.4.2	交互体验	220
9.4.3	情感体验	222
9.4.4	价值体验	223
9.4.5	信任体验	223
9.5	用户体验的度量	224
9.6	如何提高用户体验	229

9.6.1	新手上路提示	230
9.6.2	适当引导用户	230
9.6.3	贯穿生命周期	231
9.6.4	超出用户预期	231
9.6.5	正确对待反馈	231
9.6.6	可用性测试	232
9.6.7	数据分析和挖掘	232
9.6.8	多用和多研究	233
第 10 章	用户体验设计	234
10.1	概念设计	235
10.2	信息架构	238
10.2.1	组织系统	238
10.2.2	标签系统	241
10.2.3	导航系统	242
10.2.4	搜索系统	248
10.2.5	可扩展性	252
10.3	交互设计	255
10.3.1	场景设计	255
10.3.2	任务分解	255
10.3.3	任务流交互	256
10.3.4	主次原则	265
10.3.5	直接原则	267
10.3.6	统一原则	269
10.3.7	少做原则	271
10.3.8	反馈原则	272
10.3.9	对称原则	272
10.3.10	简洁原则	273
10.4	视觉设计	274
10.4.1	避免视觉噪声	274
10.4.2	主次、对比、相似性和分层	275
10.4.3	视觉流	279
10.4.4	配色和排版	281
10.4.5	风格一致	283
10.4.6	视觉设计评估表	285

第 11 章 可用性测试 289

11.1 可用性测试的必要性 290

11.2 可用性测试的方法 290

11.2.1 卡片分类法 291

11.2.2 录屏摄像 292

11.2.3 眼动跟踪 292

11.2.4 A/B 可用性测试 294

11.2.5 运营数据 294

11.2.6 可用性测试工具 294

11.3 可用性测试的流程 297

11.3.1 准备阶段 297

11.3.2 实施阶段 301

11.3.3 总结阶段 302

11.3.4 可用性测试案例 304

第 12 章 UED 团队 311

12.1 团队组建 312

12.1.1 团队负责人 312

12.1.2 用户研究员 312

12.1.3 视觉设计师 312

12.1.4 交互设计师 313

12.1.5 前端工程师 313

12.1.6 文案工程师 313

12.2 工作流程 314

12.2.1 战略规划 314

12.2.2 需求分析 315

12.2.3 交互设计 315

12.2.4 原型设计 315

12.2.5 视觉设计 315

12.2.6 前端制作 316

第四篇 产品项目管理

第 13 章 产品流程 318

13.1 策划阶段（Plan） 319

13.1.1 主要工作与交付物 319

13.1.2	需求达到的预期 KPI	320
13.1.3	需求说明会	320
13.2	执行阶段 (Do)	321
13.2.1	设计阶段	321
13.2.2	开发阶段	321
13.2.3	测试阶段	322
13.2.4	上线准备阶段	322
13.3	检验阶段 (Watch)	322
13.3.1	数据检验阶段	322
13.3.2	策划会议阶段	323
第 14 章	Scrum 敏捷开发	324
14.1	Scrum 敏捷开发介绍	325
14.1.1	Scrum 敏捷开发宣言	325
14.1.2	Scrum 敏捷开发原则	326
14.2	Scrum 敏捷开发流程	329
14.2.1	三个角色	330
14.2.2	四个会议	331
14.2.3	三个物件	334
14.3	Scrum 价值、误解和总结	336
14.3.1	Scrum 敏捷开发价值	336
14.3.2	Scrum 敏捷开发误解	336
14.3.3	Scrum 实施常见问题	337
第 15 章	项目管理	340
15.1	案例：六大门派围攻光明顶项目失败	341
15.1.1	项目目标	341
15.1.2	项目成员	341
15.1.3	项目计划	341
15.1.4	项目执行	342
15.1.5	项目控制	342
15.2	项目启动	343
15.2.1	立项申请	343
15.2.2	组建项目团队	345
15.2.3	项目策划/制作任务书	346

15.2.4	项目开工会	347
15.3	项目计划	348
15.3.1	工作分解结构	349
15.3.2	活动排序	351
15.3.3	资源、工期、成本估算	352
15.3.4	进度计划	354
15.3.5	风险计划	358
15.3.6	沟通计划	361
15.4	项目执行和监控	363
15.4.1	项目沟通	363
15.4.2	项目监控	365
15.4.3	变更管理	367
15.4.4	风险管理	370
15.5	项目收尾	372
15.5.1	评估验收	372
15.5.2	项目总结	373
15.5.3	文件归档	375

第五篇 产品运营推广

第 16 章	产品运营的十个故事	378
16.1	唐伯虎点秋香	379
16.2	钥匙开锁	379
16.3	积善梳	380
16.4	核心竞争力	381
16.5	神奇羽画	382
16.6	希尔顿酒店	382
16.7	名医扁鹊	384
16.8	一根渔竿和一篓鱼	384
16.9	马太效应	385
16.10	标杆理论	385
第 17 章	产品运营规划和策略	386
17.1	产品运营规划	386
17.1.1	目标用户原则	387
17.1.2	投资回报率原则	387

17.1.3	阶段性原则	388
17.1.4	运营规划内容	388
17.2	运营策略和方法	389
17.2.1	开放平台	390
17.2.2	种子用户	390
17.2.3	媒介软文	391
17.2.4	技术工具	394
17.2.5	产品捆绑	395
17.2.6	广告植入	396
17.2.7	合作整合	396
17.2.8	社区推广	397
17.2.9	创意推广	398
17.2.10	活动策划	400
17.2.11	事件营销	401
17.2.12	成长体系	401
17.2.13	数字营销	402
第 18 章	产品发布管理	405
18.1	发布流程	406
18.2	发布策略	407
18.3	发布准备	409
18.4	正式发布	411
18.5	监测调优	413
18.5.1	用户反馈的舆情监测	413
18.5.2	用户反馈的处理流程	414
第 19 章	数据统计分析与挖掘	417
19.1	必要性	418
19.1.1	数据	418
19.1.2	信息	419
19.1.3	知识	419
19.1.4	智慧	419
19.2	流程	420
19.2.1	确定目标	420
19.2.2	数据准备	420
19.2.3	数据选择	420

19.2.4	数据预处理	421
19.2.5	挖掘模型	421
19.2.6	模型评估	421
19.2.7	发布结果	422
19.3	挖掘模型	422
19.3.1	聚类	422
19.3.2	关联	422
19.3.3	决策树	423
19.3.4	神经网络	423
19.3.5	回归	423
19.4	常用工具	424
19.4.1	工具选择原则	424
19.4.2	常用工具介绍	425
19.5	案例	426
19.5.1	案例背景	426
19.5.2	确定目标到数据准备	426
19.5.3	开始挖掘	427
19.5.4	没有终点的挖掘	435

第六篇 产品团队管理

第 20 章	失败团队的问题和优秀团队的特征	438
20.1	失败产品团队的典型问题	439
20.1.1	执行力弱	439
20.1.2	团队成员不和谐	439
20.1.3	工作流程混乱	440
20.1.4	沟通不畅和效率不高	441
20.1.5	需求变更频繁	441
20.1.6	文档缺乏规范管理	442
20.2	优秀产品团队的典型特征	442
20.2.1	优秀的组织领导	442
20.2.2	共同的事业愿景	443
20.2.3	清晰的团队目标	443
20.2.4	完善的制度和流程	443
20.2.5	互补的成员类型	443

20.2.6	合理的绩效考核	444
20.2.7	系统的学习提升	444
20.2.8	独特的产品文化	444
第 21 章	产品团队管理	445
21.1	产品团队组成	445
21.1.1	独立部门产品团队组成	446
21.1.2	跨部门产品团队组成	446
21.2	最佳实践	447
21.3	成员考核	449
21.4	冲突处理	452
21.4.1	两种行为方式	452
21.4.2	处理团队冲突的五种方式	453
21.4.3	不同情况下采用的冲突处理方式	455
21.5	特殊成员管理	457
21.5.1	李云龙式的问题成员管理	458
21.5.2	四招解决问题员工的问题	460
21.6	产品文化	461
21.6.1	用户导向	462
21.6.2	关注细节	462
21.6.3	数据驱动	463
21.6.4	力求创新	464
参考文献		465

第一篇

产品经理



你究竟是想一辈子卖糖水，还是希望获得改变世界的机会？

——乔布斯



第 1 章

产品经理诞生的背景和价值

“英雄莫问出处，富贵当问缘由”，出自明代诗人杨基的《感怀》，这句诗的意思是：英雄不要问他的来历，富贵了应当思考他的缘由，就如饮水思源。国内互联网和移动互联网企业已经越来越重视产品经理这个职位，随着越来越多的产品在市场上取得成功，产品经理的价值也在逐渐被认可，神一样的产品经理也在慢慢地浮出水面，产品经理由谁来担任，产品经理的前身是什么并不重要，毕竟英雄莫问出处，重要的是产品经理诞生的背景及其产生的价值。

1.1 产品经理诞生的背景

国内互联网和移动互联网行业的产品经理是在什么样的环境下产生的，这要从中国互联网和移动互联网的发展史说起。

1.1.1 互联网发展三个阶段

中国互联网的产生虽然比欧美国家晚，但是经过 20 多年的发展，显露出巨大的发展潜力。中国互联网络信息中心（CNNIC）发布的《第 29 次中国互联网络发展状况统计报告》中显示，截至 2011 年 12 月底，中国网民规模突破 5 亿，达到 5.13 亿，全年新增网民 5580 万。中国已经成为国际互联网重要的一部分，并且将会成为最大的互联网用户群体，中国互联网的发展分如下三个主要阶段。

1. 第一阶段（1987 年—1998 年）

探索和基础设施建设阶段。1987 年 9 月 20 日，钱天白教授发出我国第一封电子邮件“越过长城，通向世界”，揭开了中国人使用互联网的序幕。经过大约 10 年的努力，完成了中国互联网的探索和主干网（包括科技网、金桥网、中国公用计算机互联网、中国教育和科研计算机网）的建设，为中国互联网的发展奠定了坚实的基础。

2. 第二阶段（1999 年—2005 年）

Web 1.0 阶段，即互联网普及阶段。典型网站的代表有新浪、搜狐、网易，随着三大门户网站的相继上市，掀起了中国互联网的第一次投资热潮，第一轮互联网泡沫出现。Web 1.0 基本上采用的是技术创新主导模式，信息技术的变革和使用对于网站的新生与发展起到了关键性的作用。新浪最初就是以技术平台起家，搜狐以搜索技术起家，腾讯以即时通讯技术起家，盛大以网络游戏起家，百度以搜索引擎技术起家，在这些网站的创始阶段，技术性的痕迹相当之重。Web 1.0 网站主要依靠编辑发布内容，与用户没有互动，赢利模式主要是流量，这个阶段的产品主要是媒体类的产品，新闻门户网站满足用户获取新闻资讯信息的需求，工具类产品搜索引擎满足用户寻找信息的需求，即时通讯满足用户通信、沟通的需求，也有平台类产品，如阿里巴巴的 B2B（Business to Business，企业对企业）和 C2C（Consumer to Consumer，个人对个人）平台。这个阶段开始出现产品经理（有的公司也叫产品策划），负责产品相关的工作。

3. 第三阶段（2006 年—2011 年）

Web 2.0 阶段，即互联网快速增长和多元化整合发展阶段。综合型和垂直型网络新闻、综合型和垂直型搜索引擎、论坛、博客、播客、Wiki（维基）、社区、即时通讯、电子商务、网络游戏、网络招聘、网络教育、网上银行、在线视频、网络安全、网络下载、网络文学、微博和轻博、开放平台等网络应用获得空前发展，呈现多元化发展趋势，这个阶段主要是 C2C（Copy to China，山寨复制）模式，模仿国外流行产品居多，用户互动性增强，主要体现在 UGC（User Generated Content，用户创建内容）和 SNS

(Social Networking Services, 社会性网络服务), 产品形态呈现整合趋势, 最典型的代表是腾讯, 工具型产品 (QQ 客户端、腾讯浏览器、QQ 旋风下载、腾讯 SOSO、QQ 医生等)+媒体型产品 (腾讯网、腾讯视频等)+社区型产品 (QQ 空间、朋友、腾讯微博等)+平台类产品 (腾讯拍拍、腾讯开放平台)+游戏型产品 (腾讯游戏)。在这个阶段, 产品经理呈现发展态势, 逐渐受到重视, 互联网和移动互联网公司设立专门的产品部门负责公司所有的产品工作, 并逐渐建立起产品管理体系和规范。

1.1.2 移动互联网发展四个阶段

在互联网发展的同时, 移动互联网也呈现出爆发式增长, CNNIC 发布的《第 29 次中国互联网络发展状况统计报告》中显示中国手机网民规模达到 3.56 亿, 同比增长 17.5%, 增长势头强劲。这个阶段的产品呈现跨平台的趋势, 在移动互联网上都有产品战略布局。移动互联网的发展分如下四个主要阶段。

1. 第一阶段 (2000 年—2002 年)

中国移动互联网的初级阶段。2000 年 11 月 10 日, 中国移动推出“移动梦网计划”, 打造开放、合作、共赢的产业价值链。2002 年 5 月 17 日, 中国电信在广州启动“互联星空”计划, 标志着 ISP (Internet Service Provider, 互联网服务供应商) 和 ICP (Internet Content Provider, 互联网内容服务商) 开始联合打造宽带互联网产业。2002 年 5 月 17 日, 中国移动率先在全国范围内正式推出 GPRS 业务。这个阶段的主要产品有文字信息、图案及铃声。

2. 第二阶段 (2003 年—2005 年)

WAP (Wireless Application Protocol, 无线应用协议) 时期, 用户主要在移动互联网上看新闻、读小说、听音乐, 这是一个内容为王的移动互联网时代, 这个阶段开始出现移动互联网产品经理, 如 SP (Service Provider, 服务提供商) 产品经理或 WAP 产品经理等。

3. 第三阶段 (2006 年—2008 年)

这时的中国移动互联网除了内容之外, 开始有了一些功能性的应用, 比如: 手机 QQ、手机搜索、手机流媒体等, 手机单机游戏和手机网游起步, 移动互联网开始作为传统互联网的补充, 占据了用户大量的碎片时间, 这是一个互动娱乐的移动互联网时代。这个阶段, 移动互联网产品经理得到一定的发展, 对产品经理的需求也逐渐在扩大。

4. 第四个阶段（2009 年—2011 年）

随着 3G 的应用，新浪微博等社交网络、基于 LBS（Location Based Service）的应用、iPhone 的移动 APP、互联网电子商务在手机上广泛应用，互联网上的应用移植，开始出现了一个新的名词：SoLoMoCo——Social（社交的）、Local（本地的）、Mobile（移动的）、Commerce（商务化）。这个阶段，移动互联网产品经理得到进一步发展，呈现出发展态势，逐渐受到重视，有的公司设立专门的移动终端部门，负责公司产品在移动终端上的战略布局和发展。

纵观互联网和移动互联网的发展历史，不难发现，行业起步较晚导致产品经理的起步也比较晚，发展时间比较短，5~10 年的时间，产品经理和产品管理体系不成熟，没有现成的模式可供参照，目前产品经理和产品管理体系及规范还处于探索阶段。

1.2 产品经理的价值

2011 年 8 月初，苹果公司市值（约 3371 亿美元）超过埃克森美孚（约 3333 亿美元），成为全球第一大上市公司，也是全球第一大 IT 公司。苹果和埃克森美孚到底凭借什么斩获上市公司市值的冠亚军？答案是产品，产品是企业价值的载体，企业通过产品交换来实现商业价值，企业是否成功，很大程度上取决于产品是否优秀甚至卓越。埃克森美孚公司是世界上最大的非政府石油天然气生产商，世界领先的石油和石化公司，主要产品有：石油勘探、天然气及燃料销售、润滑油销售与服务、化工及发电，属于典型的传统行业；苹果公司是世界上最大的 IT 科技企业，主要产品有：电脑硬件、电脑软件、手机、互联网服务和掌上娱乐终端，属于典型的 IT 行业。2011 年 10 月 6 日，苹果公司传奇 CEO 乔布斯与世长辞，美国总统奥巴马发表书面声明说：“他改变我们的生活、重新定义整个工业并达成人类史上最罕见的成就之一：他改变我们每个人看世界的方式。”乔布斯通过科技和艺术的创新，创造出一系列深受用户喜爱和着迷的产品，如 Mac、iPad、iPhone、iPod 等，来实现他要改变世界的梦想。那么究竟是谁来全权负责产品的最终实现或完成？答案是产品经理，产品经理是公司价值链中最重要的一个环节，是直接面向客户、带领团队创造价值的领军人物，一个成功的产品经理不但能引导产品的发展，而且能引导公司的发展。

第 2 章

产品经理的新视角

自 1927 年，美国 P&G（宝洁）公司出现第一名产品经理以来，产品经理的价值逐渐被认可。那么到底什么样的人才 是产品经理，产品经理的主要工作职责有哪些，与项目经理有什么区别，什么样的人符合产品经理的任职资格，需要具备哪些知识和技能，哪些产品经理是学习和效仿的榜样。在产品实践中，产品经 理常犯的错误又有哪些，很多产品经理前期都犯过或大或小的错误，经过经验教训总结，最终才成为神一样的产品经理？神一样的产品经理不是说出来的，是做出来的。产品经理应该多向传统行业的产品经理学习，多从现实生活中获取创新的灵感，互联网和移动互联网是现实生活的一种折射。

2.1 产品经理定义

产品经理（PM）是驱动和影响设计、技术、测试、运营和市场等人员推进产品生命周期的经理人。

2.1.1 没有实际领导权

在国内，产品经理虽冠以“经理”头衔，但在大多数情况下却没有实际的行政领导权，由于没有实际的领导权，做产品确实是一件不容易的事，需要驱动和说服一批不是下属的同事实现老板或自己的想法，有的时候这些想法是拍脑门拍出来的，再加上深受两千多年封建文化影响的“官本位”思想，由此造就一种对权力、官位、官员的崇拜和敬畏，进而导致长官意志、权力至上观念和依附意识及其现象盛行，产品经理在执行过程中或多或少会碰到这种困难。

在以运营或销售业务为导向的公司，最糟糕的情况就是业务部门提出什么需求，就坚决要求产品经理执行细化什么需求，然后提交给开发人员，基本上没有商量的余地，而且业务部门提的需求朝三暮四，变更异常，可害苦了产品经理，现在国内个别团购网站就是这种情况，一个字：“乱”。连给产品经理评估需求是否值得做的机会都没有。当然，在一些公司，虽然运营或业务部门是驱动者，但也允许产品经理接到业务需求时给予评估，产品经理可以提出这些需求是否有必要性，是个体性还是群体性，可从实现性、可扩展性和优先级等方面提出质疑和建议，综合权衡后做出决策。

在以产品为导向的公司比较重视产品，给予产品经理的权力更大、更多一些，在有些公司，组织结构是这样的：产品经理是一个团队或一条产品线的负责人，直接领导产品组、UED（用户体验设计）组、开发组、测试组和运营组等，这样的产品经理的权力就比较大。在有些公司，产品经理虽然不直接领导开发、运营等人员，跟他们是平级关系，但是起着火车头的作用，把握着前进的方向，是驱动者。

在产品生命周期的不同阶段，驱动者是动态变化的：在研发期，产品是驱动者；产品上线之后，运营或业务部门是驱动者。

2.1.2 协调和驱动

产品经理虽然不能直接领导其他部门，但是可以对其他部门的人员进行协调和驱动。因为要对产品负责，产品经理还要经常去协调很多部门，要去推动很多不归他管的人和事，比如，要跟设计人员打交道，要跟技术人员打交道，要跟测试人员打交道，要跟运营人员打交道，还要去跟市场人员谈支持，也要深入了解用户的需求。总的来说，产品经理就是打杂的，所以俗称“杂家”。进入“千橡互动”的第一天，CEO 陈一

舟说了一句很实在的话：“在千橡做产品，既累心，也累肉。”累心指事事要操心，累肉指工作压力和强度非常大，要扛得住压力。曾经在微博上看到一则关于产品经理的笑话：有个富婆去夜总会，妈咪挑了几个帅小伙，富婆不满意；妈咪又挑了几个壮小伙，富婆还是不满意。妈咪问到底想要什么样的？富婆说：要体力好、精力旺、能加班、能熬夜、能创新、随叫随到、吃苦耐劳、充满激情。老板一下乐了，张口就喊：“做过产品经理的那几个，出来接客！”

说产品经理悲催也好，苦哈哈也罢，这就是目前国内互联网和移动互联网行业产品经理的真实现状。随着互联网和移动互联网的不断发展，产品经理越来越受到企业的重视，他们的价值逐步得到认可，这是好的兆头。

2.1.3 产品经理分类

根据产品的生命周期，产品经理大致可分为产品研发经理、产品运营经理和产品市场经理。研发型产品经理指的是在产品研发阶段，其工作重心在用户分析、需求分析、需求评估、需求管理、撰写需求、制作原型和流程图等方面；运营型产品经理指的是产品上线之后的运营阶段，其工作重心在产品推广，运营数据分析，怎么吸引用户、留住用户和让用户买单方面；市场型产品经理指的是在产品成长、成熟阶段，其工作重心采用各种有效方法怎么让产品变得好卖和获取良好的口碑以及打造产品的品牌。

根据所负责产品的类型，产品经理可以分成社区产品经理、电商产品经理、ERP产品经理、搜索产品经理、输入法产品经理、微博产品经理、邮箱产品经理和云计算产品经理等。

根据产品的使用终端，产品经理可以分成 SP 产品经理、WAP 产品经理、手机客户端产品经理（Windows phone、Android 和 iOS 等操作系统）、APP 产品经理（基于第三方开放平台）和 iPad 产品经理等。

2.2 产品经理是代孕妈妈

产品经理没有实际领导权，但是又要协调和驱动相关人员确保产品的最终实现，这将会是一个什么样的角色呢？这个角色跟我们生活中的哪个角色比较相近呢？关于产品经理是什么的说辞，网上类比版本不一，有的把产品比作孩子，产品经理就是孩子的亲爸亲妈，也有的说产品经理既当爹又当妈，还有的说产品经理是孩子他妈，开

发人员是孩子他爸等。结合产品工作实践，悟出一个版本：大老板才是公司最大的产品经理，投资人和老板才是产品这个孩子的亲爸亲妈，老板招聘产品经理的目的是帮助实现老板的想法的，做出成型的产品，这样的话，产品经理其实就是一个老板雇用的代孕妈妈（代孕是指将夫妇的受精卵植入另一个女性的子宫，由该女子替他们完成“十月怀胎一朝分娩”的过程。），并且负责将出生的孩子抚养长大，如果产品经理是代孕妈妈，那么用户体验设计人员就是老板雇用的营养师，就生出漂亮、健康的孩子以及出生后孩子的成长提供营养方面的建议和方案，开发人员是老板雇用的特级看护人员，帮助实现代孕妈妈的需求，依照代孕妈妈的吩咐办事，对代孕妈妈不合理的需求，有权提出质疑和拒绝，照顾生活起居饮食，与代孕妈妈一同看护和抚养出生后的孩子等，项目经理是老板雇用的管家，负责协调资源，把事情做正确，测试人员是老板雇用的医护人员，定期胎检，看胎儿是否发育正常，对出生后的孩子健康负责，发现问题及时采取方案解决，运营人员是老板雇用的师傅或老师，与代孕妈妈、特级看护人员一起负责将孩子抚养长大，让孩子接受各种高质量的教育，确保孩子健康、茁壮成长，成为国家栋梁之才。市场营销和销售人员是老板雇用的猎头，负责将长大后的青年才俊推销给知名企业，实现产品这个孩子的商业价值。

当然，如果是自己创业，自己做投资人和老板，自己就是产品这个孩子的亲爸亲妈，可以花钱雇用特级看护人员、营养师、医生、管家和老师等人一起将产品这个孩子培养成社会有用之才，最终实现商业价值，给这个大家庭带来经济收入。

2.3 最牛的产品经理

在知道了产品经理的概念之后，人们的思维习惯就是特别想知道在所有的产品经理中谁是最牛的值得产品经理学习和崇拜的榜样。这些标杆式的产品经理为什么说他们是最牛的，其理由主要包括影响力、核心需求把控力、创新力和痴情力四个方面。

2.3.1 苹果前 CEO 乔布斯

1. 影响力

乔布斯一生富有传奇色彩，苹果市值从乔布斯 1997 年重新执掌公司以来，增长已超过 90 倍，并于 2011 年 8 月超越埃克森美孚石油公司，成为世界上市值最大的公司。乔布斯去世后，社会各界通过各种方式缅怀这位为全球科技做出卓越贡献的企业家，美国总统奥巴马、微软创始人比尔·盖茨、AT&T 董事长斯蒂芬森、新闻集团创始人

默克多、谷歌 CEO 佩奇、Facebook 创始人兼 CEO 马克·扎克伯格等均发表声明悼念乔布斯，高度评价乔布斯的业绩贡献及其改变世界的影响力。据《纽约时报》网站报道，谷歌执行董事长施密特是乔布斯的老朋友，也是竞争对手。在乔布斯辞世后，施密特表示，人们将以新的方式认识乔布斯对世界的影响，他可以比肩世界任何领袖。一个连竞争对手都佩服和尊敬的乔布斯，可见其个人魅力无人可及。在业界，大家都知道乔布斯是典型的“虐待式”领导，对产品的完美追求近乎疯狂和苛刻，乔布斯一天主要的工作就是对下属提交的方案说“不，还可以更好！”面对这样一位专制独裁的领导，世界顶尖专业和管理人才都跟随其左右，对乔布斯极其忠诚，鼎力辅助乔布斯，跟着他去改变世界。乔布斯的成就和人格魅力影响了一代人和整个世界。

2. 核心需求把控力

乔布斯曾说，你能做的最糟糕的事就是倾听你的用户，苹果公司几乎不做市场调研，但是不可否认，苹果旗下的产品一经发布，风靡全球，深受果粉们的喜爱，为什么呢？苹果产品不仅仅是在满足用户的需求，而是在满足用户核心需求的同时，引导和创造出用户的兴奋型需求，改变用户的一种生活方式，使得目标用户离不开苹果产品，将用户套牢。

3. 创新力

在业界，乔布斯已经成为创新的代名词，苹果产品将科技和艺术完美结合的创新，堪称业界表率。乔布斯经典语录：领袖和跟风者的区别就在于创新。创新无极限！只要敢想，没有什么不可能，立即跳出思维的框框吧。如果你正处于一个上升的朝阳行业，那么尝试去寻找更有效的解决方案：更招消费者喜爱、更简洁的商业模式。如果你处于一个日渐萎缩的行业，那么赶紧在自己变得跟不上时代之前抽身而出，去换个工作或者转换行业。不要拖延，立刻开始创新！

4. 痴情力

乔布斯经典语录：成就一番伟业的唯一途径就是热爱自己的事业。如果你还没能找到让自己热爱的事业，继续寻找，不要放弃。跟随自己的心，总有一天你会找到的。乔布斯把这段话浓缩为：“做我所爱”。去寻找一个能给你的生命带来意义、价值和让你感觉充实的事业。拥有使命感和目标感才能给生命带来意义、价值和充实。这不仅对你的健康和寿命有益处，而且即使在你处于困境的时候，你也会感觉良好。在每周一的早上，你能不能利索地爬起来并且对工作充满期待？如果不能，那么你得重新去寻找。

你是否知道在你的生命中，有什么使命是一定要达成的？你知不知道在你喝一杯

咖啡或者做一些无意义事情的时候，这些使命又蒙上了一层灰尘？我们生来就随身带着一样东西，这样东西指示着我们的渴望、兴趣、热情以及好奇心，这就是使命。你不需要任何权威来评断你的使命，没有任何老板、老师、父母、牧师以及任何权威可以帮你来决定。你需要靠你自己来寻找这个独特的使命。

2.3.2 神雕大侠杨过

1. 影响力

杨过既不是武林盟主，也不是大权在握的显赫将军，但他凭借惊人的武功以及扶危济困、急人之急的侠义情怀，结交了一大批奇人异士，凭借自己超强的影响力驱动三教九流完成自己的愿望和目标，其中最熟悉的场景莫过于峨眉派开山鼻祖郭襄的生日三礼：第一份礼物是两千只蒙古兵将的耳朵；第二份礼物是烧了蒙古二十万大军的粮草；第三份礼物是金轮法王的二弟子达尔巴（来解决霍都，为鲁有脚报仇，并归还丐帮打狗棒），期间驱动了昙华大师、赵老爵爷、聋哑头陀、昆仑派掌门青灵子等武林名宿，与其说是驱动，不如说是这些武林名宿心甘情愿供杨过差遣，助其完成愿望和目标。试想一下，拥有此等的影响力，何愁产品大业不成！

2. 核心需求把控力

核心需求把控力体现在《神雕侠侣》中最熟悉的场景莫过于襄阳大战，自古襄阳就有“七省通衢”、“南船北马”之称。古人有云拿下襄阳进可以取中原，退可以保江南，可见襄阳战略位置之重要，视其为朝廷根本，关系国家存亡的军事重镇。回归到产品层面，这也可以理解为用户的核心需求，产品是否能取得成功，满足用户的核心需求是关键之一。

襄阳大战期间，东邪南僧中顽童以及郭靖黄蓉全部出战，这些人都是武林江湖一等一的高手，为什么都没有在一瞬间浇灭襄阳大战的烈火，且看杨过是如何在短时间内结束战争的，擒贼先擒王，在襄阳大战上击毙蒙古皇帝蒙哥，一击退千军万马，尽解襄阳之困，回归到产品层面，在洞悉和把控用户的核心需求方面堪称高手。

3. 创新力

杨过被称为“西狂”，与东邪南僧北侠中顽童并列为新五绝，不按套路出牌，敢于打破传统世俗束缚（与姑姑亦师傅小龙女之间的生死恋），孤傲狂放，只有偏执狂才能成功。产品经理如果只是人云亦云，随波逐流，毫无主见，试想：这样的产品经理能有啥作为，有时候反其道而行之，反而会取到意想不到的效果。

说到杨过，就不得不说到他的武学造诣，从武功稀疏平常到精通各种上乘武功，即使在右臂已断的挫折中学会孤独求败的玄铁剑法，内力大增，虽然机缘巧合，学会了很多高深武功，打狗棒法、蛤蟆功、弹指神通、玉女剑法等，最难能可贵的是在苦恋小龙女的过程中自创有违武学常理的黯然销魂掌，最终击毙武学鬼才金轮法王，堪称一代武学宗师。

4. 痴情力

有一种真心日月可鉴，有一种相思痛彻骨髓，有一种等待天长地久，有一种孤独缠绕千年，有一种美丽超越红尘，有一种爱情海枯石烂，有一段佳话广为流传，有一种信念铸就神雕侠侣！杨过与小龙女的爱情，是金庸小说中一段不朽的传奇，亦可说是武侠世界里的千古绝唱，其爱情凄绝哀怨的程度令无数读者回肠百转，至今都无法释怀。苦苦等待了16年，杨过对小龙女的思念与日俱增，试问世间有几人能痴情到如此程度。回到产品层面，都说产品经理是大情圣，产品经理对产品的那份爱能持续多久？因为有爱才有动力，因为有爱，产品才能卓越。

2.4 产品经理的职责

理解了什么是产品经理，也找到了可以效仿的最牛的产品经理偶像之后，梦想着自己有一天也会成为最牛的产品经理，但前提条件是要知道这个职位的工作职责，即主要是做什么的，负责哪些工作。

2.4.1 明确产品的目标用户群及其特征

作为产品经理，首先要问自己一个问题，产品做出来后，谁会使用或消费产品，不管产品面向个人用户，还是面向企业用户，其实就是要明确产品的目标用户群，目标用户群又分为主要目标用户群和次要目标用户群，即产品的典型用户，产品经理需要对典型用户的特征理解得非常深刻，鼓励产品经理走出去，不要闭门造车，多下基层，多与目标用户群沟通交流，归纳用户需求的痛点。必要时还需要预测目标用户市场规模及容量有多大。

2.4.2 获取、评估和管理用户需求

产品经理明确产品的目标用户群之后，就要采取各种有效的方法获取目标用户的

需求，获取到的需求很多时，需要评估哪些该做，哪些不该做；如果做，是什么时候做，是现在做还是以后做（产品路线图规划）；如果是现在做，先做哪些需求，后做哪些需求（需求优先级定义）；对于要做的产品需求，如何管理它们，跟进这些需求的状态，需求从开始到结束的闭环管理。

2.4.3 完成产品需求文档、产品原型和流程图

产品经理的大部分时间是在撰写需求文档，制作业务流程图，利用软件制作产品原型文档，这些都是产品非常基础性的工作，也是产品经理必备的基本功。

2.4.4 精通用户体验、交互设计和信息架构技能

很多产品经理都存在这样一个疑问：产品经理主要负责需求功能就行了，还需要精通用户体验、交互设计和信息架构技能吗？在大公司专门有用户体验团队负责这些领域的。关于这个质疑，其实是很多产品经理偷懒的托词借口。笔者记得网上有一篇广为流传的 PPT 文档，名字叫《产品设计与用户体验》，作者是马化腾，就连马化腾这样牛的产品经理也在关注、学习和总结用户体验方面的技能，我们这些产品经理还需要什么理由不好好研究呢？再者，乔布斯在这方面绝对称得上行家里的行家。再说了，掌握了用户体验方面的知识和技能跟用户体验部门也能更好地沟通，何乐而不为呢？大家都知道《三国演义》里的庞统与诸葛亮齐名，卧龙凤雏，可是庞统的形象与诸葛亮相比较，差多了，刚开始的时候，这直接影响到了刘备对庞统的重用，可见良好的用户体验是多么的重要。产品首先要有用，然后是能用，接着是可用、用得爽，到最终形成产品的品牌。所以，要想成为神一样的产品经理，掌握用户体验的技能也是必需的。

2.4.5 项目管理、需求变更管理和需求验收

产品经理的工作贯穿整个产品的生命周期，在研发阶段，需要与团队成员评估需求变更，是变更还是不变更，如果变更，要评估一下影响范围有多大，是当前迭代变更还是下一个迭代变更，这个工作需要产品经理来驱动，很多产品经理存在这样一个认识误区：需求文档确定了，进入项目阶段之后就不管了。不及时跟进开发的进度，不评审开发人员代码的质量，最糟糕的结果就是，产品快要上线时，产品经理才发现开发质量与需求的匹配度相差太大，这样的重复劳动原本是可以避免的。作为产品经

理，要积极跟进，积极测试并验证需求完成的质量，并有权决定产品是否达到了上线的标准。

2.4.6 产品运营数据的分析和总结

很多产品经理在产品上线之后，感觉终于可以松口气了，可以撒手不管了，这也是产品经理的一大禁忌，产品经理要时刻关注运营数据，对运营数据要十分敏感，需要分析出数据异常的地方，并分析导致数据异常的原因，知道数据背后的真相后，采取相应的解决方案，真正做到以数据为驱动。

2.4.7 提供运营、市场和销售等支撑

为提高产品的 KPI 指标，运营、市场、销售人员经常会提出线上线下方面的需求，这些都需要产品经理将这些需求进行评估并细化成为需求文档，供技术人员开发，完成上线，这部分工作是产品经理支撑性的工作。

一般来说，产品经理是负责产品按时完成和发布的专职管理人员，其任务包括倾听用户需求；负责产品功能的定义、规划和设计；做各种复杂决策，保证开发队伍顺利开展工作及跟踪程序错误等。总之，产品经理全权负责产品的最终完成。

2.5 产品经理的能力

明确产品经理的职责之后，需要具备哪些能力才能出色地履行产品经理的职责呢？这个问题值得每个产品经理深度思考。

笔者从事产品工作以来，面试过大大小小的产品经理也有 200 多人，每次面试都会问他们同一个问题：“你觉得一个优秀的产品经理应该具备哪些能力？”很多产品经理的答案基本上是沟通能力、学习能力、创新能力等，大多数都把沟通能力放在第一位。诚然，产品经理需要跟各个部门打交道，需要较强的沟通能力，但是具备良好的沟通能力就是优秀的产品经理吗？很显然，这一误解是对产品经理的能力认识不足导致的。产品经理主要具备四种能力：必备能力、管理能力、复合能力和加分能力，那么一个优秀的产品经理到底应该具备哪些能力，如何评价一个产品经理是否优秀呢？如图 2-1 所示。



图 2-1 产品经理能力模型图

2.5.1 行业发展趋势预测能力

行业发展趋势预测能力是一种未来预知术，是神一样的产品经理应该具备的一种能力。机遇垂青有准备的人，通过预测行业的发展趋势，提前进行产品战略准备和提供应对方案，顺势而为。行业发展趋势预测准确就会赢得产品 and 市场先机，一旦预测出现偏差，不仅浪费资源，还有可能导致公司业务搁浅，严重的还会导致公司面临破产危机。预测行业发展趋势的方法主要有四种：历史推断法、逆向思维法、PEST（Political、Economic、Social、Technological）分析法和产品价值链法。这四种预测方法将在后面章节详细阐述。

2.5.2 用户核心需求的把控能力

用户核心需求的把控能力是一种读心术，是神一样的产品经理应该具备的一种能力。通过使用读心术，产品经理可捕捉用户的核心需求或本质需求，而不仅仅是用户

的表面需求，知道用户心里在想什么，知道用户想要表达什么，弄清楚用户隐藏在行为和表情后面的真正需求。

故事一：袋鼠逃跑

有一天，动物园管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了，于是开会讨论，一致认为笼子的高度过低。所以它们决定将笼子的高度由原来的十公尺加高到二十公尺。结果，第二天它们发现袋鼠还是跑到外面来，它们又决定再将高度加高到三十公尺。没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面，于是管理员们大为紧张，决定一不做二不休，将笼子的高度加高到一百公尺。一天，长颈鹿和几只袋鼠们在闲聊，“你们看，这些人会不会再继续加高你们的笼子？”长颈鹿问。“很难说。”袋鼠说，“如果他们再继续忘记关门的话！”

其实很多人都是这样，只知道有问题，却不能抓住问题的核心和根基。从产品角度来说，深刻了解用户和获取用户的核心需求才是做产品的王道。

故事二：凭什么跟你走？（caoz 曹政编写）

从前有个山沟，住着一群村民；山沟缺水，村民到处打井。

第一个人出现了，他帮助村民打井总能又快又好，村民都很信任他，但是水仍然越来越少，井越打越深，难度越来越大，村民越来越辛劳。

第二个人住在山顶，他每天都在远眺，有一天，他跑下来对忙碌的村民说：“你们跟我走吧，离开这个地方去外面的世界。”村民放下工具问他：“我们为什么跟你走？”他说：“外面有落日余晖，有大片的草场，有漂亮的花朵和成群奔跑的羚羊。”村民说：“干我球事！”于是拿起工具继续挖井。这个人只好离开，喃喃自语“愚蠢的人们啊！”

第三个人出现了，他也帮村民打过井，也在干渴中煎熬过，但是有一天，他走到了山顶，远眺了一下，他的眼镜放出了光芒；他匆匆地跑下山，走到村民中大声喊：“收拾自己的东西，赶紧跟我走，我们现在就出发，离开这里！”村民放下工具问他：“我们为什么跟你走？”他说：“山外有条大河！我们再也不用打井了！！”

第一个人是我们常说的合格的产品经理，他体会了用户的需求，遵循以用户为中心的原则，但是只是获取了用户表面的需求，读心术能力较差。

第二个人是高端精英，他看得比别人远，知道得比别人多，但他一厢情愿地以为自己描绘的蓝图可以吸引用户，没有获取到用户的本质需求，即用户需要水解决干渴的问题，也不知道用户心里在想些什么，读心术能力最差。

第三个人是真正的大师、领袖。原因有三：第一，他知道用户的干渴，也就是本

质需求，用户告诉他需要一口井，其实他需要的是水，知道用户心里在想什么，需要的是什么，读心术能力最强；第二，看得比用户更远；第三，有更好的解决用户本质需求的方法和路线，超出用户的心理预期。

2.5.3 估算市场规模的能力

对市场非常敏感，关注市场信息，估算市场规模的能力，这是一种测算术，是神一样的产品经理应该具备的一种能力。通过使用相应的测算方法，测算出产品的目标用户市场规模和市场容量。

案例：Hao123 导航网站为何能成功

有一天，北京的一个朋友跟笔者说了一个很有意思的故事，她家里电脑上网的首页竟然是 Hao123 网址导航，这台电脑平时主要是她妈妈使用，朋友是做产品的，典型的 IT 人士，使用互联网的水平较高，看不上 Hao123 这种网站，也用不着，顺手就把它删掉了，她妈妈找不到 Hao123 后，很生气，责成朋友马上还原上网的首页为 Hao123。Hao123 是一个简单得不能再简单的网址导航网站，最终却被百度以 1190 万人民币和 4 万股股票收购。这样一个简单的产品为什么能成功呢？

刚开始，大多数网民基本都是菜鸟，就是上网记不住网址，不会输入网址或者懒得输网址，不会搜索、不会打字的那批用户，尤其在二三线城市、乡镇的网吧，Hao123 常常被设置为上网首页，成了许多网民电脑开机后的第一选择，中国当时有 60% 的网民不会修改自己的主页，有 30% 的网民懒得修改自己的主页，另外有 5% 的网民没时间修改自己的主页。换句话说，如果一线城市互联网使用水平较高的网民有 1 亿左右，而二三线城市、乡镇互联网使用水平菜鸟级的网民则有 2 亿~3 亿，甚至更多。从某种程度上说，市场规模决定了产品的成功。在后面章节将会详细阐述测算市场规模的方法及案例。

2.5.4 评估需求和需求优先级定义的能力

在产品实践中，经常会碰到这样的情境：某个需求对应的功能到底该不该做，与团队成员的分歧很大，评估的标准是什么，需求的优先级依照什么样的标准来定义，而不是拍脑门决定。这是一种判断术，是神一样的产品经理应该具备的一种能力。具体内容会在后面章节详细阐述需求评估和优先级定义的标准。

2.5.5 沟通能力

沟通能力是一种思维控制术，是神一样的产品经理应该具备的一种能力。控制相关人员的思维，完全按照产品经理指定的方式执行，完成的效率才会高。优秀的产品经理一定是一个成功高效的沟通者，俗称“万金油”。沟通能力包括口头沟通能力和文字沟通能力，与不同工作岗位的人沟通时采用不同的“语言”。比如，针对开发人员比较排斥需求人员时，经常会说“你们现在做的工作是在改变世界。”肯定他们工作的价值，开发人员的逻辑思维强，沟通的时候不要过于概念化，要注意说话的逻辑性和严谨性，开发人员比较讨厌思维比较发散的产品经理；又如，产品上线前，一般都要给相关部门人员做培训，比如市场销售人员，培训的时候不要说太多的技术术语，否则，他们听起来比较费劲，难于理解，多从产品的价值和卖点角度说说，要是懂得包装一下就更好了；再如，跟房地产经纪人打交道，说些积分等级体现荣誉感之类的话，他们不太感兴趣，但是你要说积分等级高的经纪人的房源能获得更高曝光率的时候，他们就会非常感兴趣，因为说中了他们的核心利益点。类似的，在同老板们沟通时，则应该更多聚焦在较高的层面上，避免过于深入细枝末节的事情，尽量少说专业性很强的术语，尽量做到通俗易懂，最好能以讲故事或者生活中的案例类比，易于理解，比如解释什么是标杆产品，老板一般打高尔夫球比较多，打高尔夫球的时候，为了看清远处球洞的位置，就要插上标杆，看到了标杆，我们就知道了基本的方向，不至于偏得太离谱。沟通通俗的解释就是在合适的时间、合适的地点，将合适的信息通过合适的方式传达给合适的人。

2.5.6 创新能力

创新能力就是突破思维习惯定式，具有逆向思维能力。史蒂夫·乔布斯曾说：“我出于好奇和直觉无意中发现的许多东西后来被证明是无价之宝。”这是一种意念术，关注什么，就会得到什么，是神一样的产品经理应该具备的一种能力。

案例：社交网络的演进

SNS 产品有三个重要的要素：用户、关系和内容，豆瓣网和大众点评网是侧重内容的社区，人人网和开心网是侧重关系的社区，并且人人网和开心网的关系是强关系，家人、同学和同事和朋友等，侧重双向关注。接下来的微博的关系是弱关系，侧重单向关注，社交网络的下一步会出现什么产品呢？最近新出一个概念：弹性社交网络，

它是利用手机的移动特性和位置定位功能，为用户与正身处其周边的人（陌生人）建立起一个“临时的社交网络”。这个网络中的每一个点（用户）都会随着位置的迁移而发生变更，故谓之“弹性”社交。可以看出，社交网络的演进步骤：强关系—弱关系—零关系（陌生人）。

不妨思考一下，SNS 的核心在于用户的社交关系图谱（Social Graph），不管其关系是强关系还是弱关系，以关系为主的 SNS 发展的下一个阶段将会是什么？答案是兴趣图谱（Interest Graph）。美国知名财经专家 Om Malik 在其博客上发表了关于下一代社会化关系网络的观点：兴趣图谱，即社会化图谱的细分。他推测，在不久的将来，在原来的一个宏大的社会图谱中将会出现许多细分的社会化图谱。兴趣图谱受瞩目，更贴近用户需求，他解释说，我们的朋友并不一定是各种信息源的最佳推荐者。我们也许会有一个朋友，他和你对音乐的品味几乎一致，但他对电影的观点恐怕是你很难恭维的。因此，他建议下一代的社会化应用是基于社会化关系网络的兴趣网络。这也解释了轻博客出现的原因，微博关注的是人，轻博客关注的是话题。例如，美国的一家创办于 2011 年的正迅速成长为受世界瞩目的图片视觉社交网站 Pinterest，为用户提供在线收藏和分享 Pinterest 视觉艺术图片的服务，国内已有数十家跟随者，Pinterest 也是兴趣图谱服务的典型代表。

2.5.7 复合能力

复合能力是一种智慧术，即学什么，会什么。这是神一样的产品经理应该具备的一种能力。

案例：娱乐没有圈

《娱乐帮》作为一份周刊、一张报纸，要想在市场上立足，必须要有语不惊人死不休的意识，要跟对手贴身肉搏、刺刀见红，在短期内彻底把他们打败。贴身肉搏？怎么贴身肉搏？四个字：吸引眼球。如果是报纸，要记住，以后头条标题至少是十一号的黑体粗，大头条用十号黑体，其他的用大标宋；横图三幅，竖图两幅，横线零点二，竖线零点零三二。所有的标题都要做双标题，主标题不要超过十一个字。在所有的标题中，除了惊叹号之外，不要单独使用其他的标点符号，尤其是问号。如果是周刊，以后标题字不得少于六十三磅，每篇文章配三幅图，每幅图像素不少于 300DPI，大小是 500KB，格式为 JPG。

以上内容是《娱乐帮》总编肖雷召开会议对员工提出的在做报纸和周刊方面的细节要求。已经身处高位的总编，仍然如此关注产品的细节，体现出非常高的专业度。

产品经理在精通产品专业方面的技能之后，需要提升技术、用户体验、市场营销、财务管理、商务谈判、运营推广、数据分析等方面的能力，职位越高，需要的复合能力也越多，要求也越高。这也是从专业走向管理岗位的必经之路。

2.5.8 掌控资源的能力

掌控资源的能力是一种吸星术，即将别人的优质资源吸纳为自己的资源，这是神一样的产品经理应该具备的一种能力。

多年以前，一部《西游记》风靡全国，那个时候很多人做梦都希望自己就是齐天大圣孙悟空，会 72 变，武艺高强，一个筋斗云翻十万八千里，但是，每次孙悟空打不过妖魔鬼怪时，他都会上天庭找到合适的人帮他降妖除魔。不难看出，技能虽然重要，但是能掌控有效的资源更加重要。也有人说，产品经理最重要的能力就是忽悠拍马屁，从某种程度上说，也有一定的道理。

总的来说，产品经理的能力要求在产品生命周期中各个阶段是不同的，比如，产品研发阶段，用户核心需求的把控能力、市场敏感度，估算市场规模的能力、评估需求和需求优先级定义的能力、沟通能力、创新能力比较重要；而产品成长、成熟阶段，产品经理的复合能力和掌控资源的能力就显得更加重要。

2.6 产品经理常犯的错误

每一个经历过考试的人对常犯的错误应该不会陌生，高考、考研、雅思、托福、公务员等考试，很多教育专家都总结出考生常犯的错误，目的在于警醒告诫学生，对于自己常犯的错误应引起足够的重视，避免再出现犯类似错误的悲剧。产品经理也一样，人非圣贤，孰能无过，产品经理也经常犯错误，从某种程度上说，犯错越多的产品经理，经过自己的反省和顿悟，就会变得越来越优秀，能力也越来越强，就连最牛的、神一样的产品经理乔帮主，他也曾犯下过错。犯错不要紧，重要的是能否从错误中领悟到什么，总结出什么，避免再次出现类似的错误，也许是一个小小的错误，结果要付出的代价有时是无法估量的，这就是蝴蝶效应。产品经理常犯的错误有哪些呢？

2.6.1 自我感觉良好

笔者面试过的产品经理有很多，有牛气哄哄的，有心高气傲、自我感觉良好的，

也有谦虚谨慎、真才实学的。自我感觉良好的产品经理总觉得自己想法是毫无争议的，总是正确的，总会自然而然地将自己的想法或需求代替目标用户的想法和需求，不实现他的想法和需求，就好像侮辱了他的人格和智商一样。也许是受到经验主义的影响，这样的产品经理很容易陷入需求的误区，当局者迷，很容易夸大需求，自认为用户有某种需求，自认为相当重要，其实，结果证明是判断失误。自我感觉良好的产品经理有一个通病：固执。现在的固执已经是一个中性词了，有贬义，也有褒义，有的人说只有偏执狂才能成功，这句话只说对一半，这个要看偏执的方向是否正确，如果方向错了，再钻牛角尖，属于无用功，这有点像上学时候做的数学题，按照 A 解题方法演算了很长时间还是没有解决，钻牛角尖的同学发出气壮山河的怒吼，算不出来，不吃饭，不睡觉，不相信搞不定，结果搞了两天还是没有搞定，反而越算越乱，一团糟，令人大跌眼镜的是，另一同学按照 B 解题方法只用了 10 分钟的时间就顺利攻下这道题。

同样的道理也适用于产品经理。自我感觉良好的产品经理天生对别人跟自己说不比较敏感，一旦别人质疑自己的想法或需求，就觉得这是一种侵犯，对尊严的挑战，面对别人的逆耳忠言，抛之脑后。说到自我感觉良好，都会想到典型的代表就是乔布斯，不是每个产品经理都能成为乔帮主的，自我感觉良好是需要付出很多的，经验不积累到一定程度，对产品的领悟和顿悟甚至修炼没有达到一定的阶段，谈何产品感觉，又凭借什么让自己自我感觉良好。产品经理谦虚一些，低调一点，没有什么坏处，兼听则明，偏听则暗。

2.6.2 知其然，不知其所以然

世界上很多人都知道做什么，但是很少有人知道为什么要这样做。“为什么”虽然只有三个字，但是它所代表的意义是非常有分量的，要想搞清楚为什么，也是一件不太容易的事，有的产品经理确实经历过很多，但是到他临死的那一刻，有些问题还是没有想清楚为什么，有的创业者连番好几次创业失败，好几次折腾，屡败屡战，屡战屡败，也没有静下心来思考为什么失败，也不领悟经验教训，结果临死前不得不发出长叹：大业尚未成功，同志仍需努力！很多产品经理知其然，不知其所以然，看到竞争对手做什么，自己也跟着做同样的事，看到什么产品功能火了，也不思考火的背后原因是什么，就生搬硬套地将功能嫁接在自己的产品上，不伦不类，对用户来说没有什么价值，也没有解决用户的需求痛点，做的都是些无用功。就算是抄袭，也要理解抄袭背后的原因是什么，抄袭也要上档次，抄袭要的是精髓，不是糟粕。国内互联网和移动互联网的风气也不太好，抄袭成风，产品经理不叫产品经理，美其名曰 Copy

Manager，盲目跟风，东施效颦，原来挺好的产品，因为机械地抄袭，每况愈下。

作为产品经理，平时工作中多问几个为什么，不要盲目相信表象，不要让表象的尘埃蒙住双眼，摸清事物发展的原因和本质才是产品经理的王道。产品经理应该经得住团队成员提出为什么的质疑，因为这迫使产品经理去思考清楚，梳理明白，知道为什么了，说服力方面也会有大大的提升，产品经理要以德服人，以理服人。从某种程度上说，没有思考清楚为什么的产品经理是失职的。

2.6.3 老板的话是圣旨

在产品实践中，经常听到这样的话：“这是老板要求做的，我有什么办法？”领导或老板说的话就像圣旨一样，产品经理只得听命服从，如果不服从，怕领导或老板对自己的印象不好，别说什么加官进爵了，说不定还会想尽各种方法整你，折磨你，把你无情地逐出团队。这其中的利害关系，只要不是傻子，都很清楚地知道。当然，能力强的老板或领导说出的话还是有一定分量的，毕竟他们有经验，站得高，看得远，在行业里面摸爬滚打了多年，领导一句话成就一个有影响力产品的案例不胜枚举，据说百度的贴吧创意来自百度首席执行官李彦宏：结合搜索引擎建立一个在线的交流平台，让那些对同一个话题感兴趣的人们聚集在一起，方便展开交流和互相帮助。看看新浪 CEO 曹国伟是怎么成就一个有影响力的新浪微博产品的：新浪当时已经做了应用比较丰富的 SNS 新浪“朋友”。但这个到现在都很少有人知道的应用最终被曹国伟停掉了，连团队“推一推再决定”的建议都没同意。“朋友”一开始就是 Facebook 路线，后来曹国伟一直让改，改到最后已经有点接近微博的形态了，类似于把 Facebook 的 mini-feed 功能单独拿出来做，传递名人的动态消息。但由于它不具备内容的承载性，他觉得这条路很难走通。最后曹国伟决定不推“朋友”产品。要知道在新浪这种比较大的互联网公司里，做出来了一款产品最后不上也是少见的。据一些离开新浪的员工的记录显示，2008 年下半年，当时互动社区事业部的团队最多的时候调集了新浪各大部门 80% 的工程师和美术设计师来做新浪“朋友”，应该算不小的人力投入。最后不上，相信从曹国伟到一些高层也都是有压力的，而中层自然也有不少不理解的声音。

能遇到好的领导固然是好事，就怕遇到一些门外汉式的老板或领导，产品经理只能哑巴吃黄连，有苦往自己肚子里吞。遇到这样的领导，产品经理的背后总有一群人在指手画脚，指点江山，血气方刚一点的产品经理受不了这种大苦，选择离职跳槽；积极主动一点的产品经理会想尽各种方法说服老板同意自己的想法，并提供相关资源实现自己的想法，或者通过数据论证老板的想法不太合理；胆小怕事的产品经理迫于老板的压力，只能机械地执行老板的旨意，不知灵活变通，不积极主动去思考不合理

的地方，也不去思考老板要这样做的背后原因是什么，领导叫我往西，我不敢往东，这种失败的产品案例比比皆是。

2.6.4 需求变更频繁

研发人员比较讨厌产品经理，或者说忍受不了产品经理的地方之一就是产品经理需求变更频繁。研发人员如果产生这种抱怨，产品经理应该好好反思一下了，造成需求变更频繁的主要原因是什么？是产品经理追求完美主义的情节在作怪还是之前的需求文档没有写清楚，或者写得不清不楚，不明不白的，还是需求文档不完整，漏掉了很多规则，还是这个需求变更不是由于产品经理导致的，是研发人员事先觉得研发没有任何难度，结果编码到一半的时候，发现研发起来有难度，或者说实现不了，即使能实现，那也得需要更多的时间，这样不得已会造成项目延期。还是说领导的一句话，改变了原来的需求。尤其是需求已经进入项目阶段，产品经理作为需求的控制方，一定要严格控制 and 评估需求变更必要性，即为什么要做需求变更，给出合理的理由和解释。如果一定要做需求变更，且已经是板上钉钉的事了，产品经理和有关人员需要评估这次需求变更造成的影响范围有多大，是否会造成项目延期，是否这个需求变更一定要在当前这个项目迭代实现，还是说我们将这个需求变更顺延到下一个迭代，哪怕是个小迭代也行，先保证当前这个迭代顺利发布上线。

从实际工作经验来看，建议不要轻易做需求变更，如果需求变更影响范围小还可以接受，如果需求变更对当前产品伤筋动骨，而又不得不实施的话，会导致研发人员的大量返工。如果这种需求变更是偶尔性的还好，但如果是经常发生，比较频繁的话，不利于团队成员的和谐，矛盾积累久了，多了，终究是要爆发的，后果不堪设想。产品经理不要犯下这种错误，于人于己有害而无一利。

2.6.5 不善于沟通

产品经理很大一部分时间除了撰写需求文档外，就是与各个部门沟通，与用户体验部门、研发部门、测试部门、运营部门、市场销售等业务部门进行沟通。由于沟通对象存在较大的差异，如果不根据沟通对象采取不同的沟通策略和方法，轻则使项目受到影响，重则造成与各个部门之间的矛盾和隔阂。产品经理作为产品的驱动者，就好像是火车头，可不能出现火车头在前面飞驰，车身跟车尾脱轨或者与火车头脱节的情况，得带着车身与车尾往火车头的方向飞驰。

产品经理需要把想法和需求清清楚楚、明明白白地传达给各个部门，怎么有效地传达，那就是沟通技巧，总不能在产品培训的时候，说一些技术性的术语给市场销售部门听吧，他们听得云里雾里的，跟听天书一样，试问他们又将会怎么介绍产品给用户呢，产品经理撰写需求文档，洋洋洒洒好几万字，技术人员看得头晕眼花，试问这种情况下研发人员对需求的理解能够充分吗？为什么不制作一些图形化的内容，如流程图、原型等，这样生动、形象，也便于理解。在产品实践中，如果产品经理写了需求文档，画了流程图，设计了原型，也做了 PPT，还特地召集相关人员召开了需求说明会，可是产品经理一而再、再而三地开会，每时每刻都在强调产品的核心功能与特色功能，但产品经理无数次悲哀地发现：还会有人不时地、私下找你沟通他们不太清楚、不太明白的需求，说明沟通的工作还是没有做到位。沟通分为口头沟通和书面沟通，最好是两者结合。沟通的实质就是将合适的内容在合适的时间、合适的地点、通过合适的方式传达给合适的人。

2.6.6 不重视需求文档和原型

需求文档是产品经理工作中的重中之重，需求文档的重要性不言而喻，它是设计、研发、测试的基础，可想而知，一旦需求文档出现问题，它势必影响到下游部门相关人员的工作，给他们造成不必要的麻烦。

在实际工作中，如果有的产品经理说：“需求文档写到一定程度就得了，凭我的三寸不烂之舌肯定能搞定其他部门。”这是在偷懒，是不称职的行为。试想一下，需求写得不正确，需求描述不合格，需求文档中有很多功能在不知道为什么要做的情况下就已经写下需求规则，要求开发，有些功能也没有跟技术人员沟通到底能不能实现，各个功能模块的优先级别也没有标注出来，试想开发人员拿到需求之后，从何下手呢，再有的需求写得不明不白，技术人员有好几种解释，如果技术人员按照自己的理解就埋头研发，不跟产品经理沟通一下，结果到快要上线的时候才发现与需求文档严重脱节，试问这会造成多大的返工和麻烦，再有的需求不能够做出测试计划或其他验证方式，不能验证每个需求是否正确地实现。再有的需求写得不完整，很多异常情况都没有考虑到，漏洞百出，还有的需求跟前面的需求发生冲突，开发人员到底相信哪个。产品经理不重视需求文档和原型，将会造成极大的不和谐。

2.6.7 为了做产品而做产品

很多产品经理是为了做产品而做产品，并没有把它当成一项事业来做，殊不知，

产品就是产品经理最好的名片，产品经理成也产品，败也产品。如果只是把做产品当成一项任务来完成的话，试问这样的产品能成功吗？这就好像一个妈妈把小孩生出来后，就不管不问，任其自生自灭，试问这个孩子能活多久。产品也一样，有的产品经理认为产品上线后，终于可以松口气了，殊不知这才是刚刚开始，产品不是做出来的，是运营出来的。如果一个产品经理都不经常去光顾和使用自己做的产品，没有把它放在心上，对产品不好的地方采取容忍的态度，试问产品经理能忍，那么用户能忍吗？用户会愿意使用这样一个有着各种缺陷的产品吗？肯定不会，用户用着不爽，早就流失了。每一个成功的产品无不凝聚着几批人的心血和汗水，没有持续的对产品的感情和激情投入，能做出有影响力的产品吗？对产品要有爱，有感情，有激情，对产品要挑剔，不能容忍不好的地方，将产品做到极致。正如雷军所说的：“极致就是把自己逼疯，把别人逼死！”产品经理应该以产品主人翁的姿态，积极主动地推动产品的成长和成熟，实现产品价值的同时，也实现自己的价值。

2.6.8 项目管理混乱

在有的公司，由专职项目经理来管理项目，而在有的公司，由产品经理兼着项目经理的职位来管理项目。产品经理负责做正确的事，而项目经理负责把事做正确。有的产品经理负责项目管理时，每天不开会，也不沟通，项目的最新进展也不知道，哪些任务完成了，哪些任务没有完成，没有完成的原因是什么也不知道，也没有采取相应的解决方案，造成项目延期，对于项目中出现的突发事件不知所措，手忙脚乱，事先也没有做好风险控制的应急方案。

一个优秀的项目经理需要关注质量、进度和成本三者之间的平衡。项目管理比较困难的地方在于突发事件、需求变更和风险控制等方面。项目进行过程中，或多或少会有突发事件出现，如何在不影响项目进度的前提下解决这些事件，寻求成本降到最低。需求变更频繁也不太利于项目管理，作为项目经理，应该严格把控需求变更，并评估需求变更影响的范围。在进入项目管理前，预先获悉项目的主要风险有哪些，如果发生风险，应对之策是什么，做好相应的预防工作。

2.6.9 不做计划和总结

产品经理的工作比较杂乱和烦琐，曾经听身边一位产品经理这样描述他一天的工作情况：白天 90%的工作时间在开会和协调，只有到了晚上，才可以静下心来撰写需求文档。可想而知，一天就这么匆匆过去了，正因为事情比较多且杂而乱，如果产品

经理都不知道今天应该做哪些事，哪些事是重要紧急的，哪些事是重要不紧急的，哪些事是紧急不重要的，哪些事是不紧急也不重要的。对任务划分出优先级，而不是抱头乱串，毫无计划性。计划总结也很重要，不管是需求文档、原型设计、流程图，还是项目管理，每一次迭代都会出现不少问题，或者犯下不少错误，如果对这些错误或问题不加以总结、反省，估计下次再犯的概率会很大，因为没有从思想和意识上重视，也不分析出现问题或犯下错误背后的根本原因是什么，下次再遇到类似的问题还是没法很好地解决，公司团队虽然允许一定程度上的犯错，但是不允许连续性犯下同样的错误，每犯下一次错误，对团队成员来说，都是一种不同程度的伤害，因为产品经理的过错导致项目延期或者团队成员发生矛盾冲突的案例比比皆是。

优秀的产品经理对自己的工作总是善于总结的，并将总结形成文档化的知识，从显性知识过渡到隐性知识，加强自我知识的管理能力。有总结才会有提升，总结也是产品经理自省、领悟和修炼的一种方式。

2.7 产品经理与项目经理的区别

笔者在北京、上海和深圳都举办过产品经理与产品管理的公开课，很多传统软件行业的学员对产品经理与项目经理两个职位名称感觉很困惑，两个职位的英文缩写都是 PM，一个是 Product Manager，一个是 Project Manager，这两者是一回事吗？大家对项目经理比较熟悉，对产品经理却比较陌生，毕竟产品经理这个职位在国内还很少见，下面阐述一下这两者的区别，本书指的是互联网及移动互联网的产品经理与项目经理。

2.7.1 概念区别

产品经理是驱动和影响设计、技术、测试、运营、市场等人员推进产品生命周期的经理人。

项目经理是对成功完成项目负全面责任的人，通过一系列的领导与管理活动，使项目的目标成功实现并使项目利益相关者都获得满意的人。

2.7.2 业务区别

产品经理重在策划。产品经理是做正确的事，其所策划的产品是否符合用户和市场的需求，是否解决了目标用户的需求痛点，评估哪些需求该做还是不该做，科学定

义需求的优先级，产品上市是否能给公司带来商业价值，是否实现公司的商业目标。

项目经理重在执行。项目经理是把产品经理负责的正确的事情做正确，执行到位，在时间、成本和资源约束的条件下完成既定的目标。

2.7.3 职责区别

产品经理的职责主要是明确产品的目标用户群、典型用户的特征；获取用户的需求，评估用户的需求，管理用户的需求；撰写产品需求文档，制作完整的原型文档和流程文档；精通用户体验、交互设计和信息架构技能；产品生命周期的项目管理，需求变更管理，技术跟进和需求质量检验，配合技术和测试等其他部门，实现产品保质保量上线；提供运营、市场、销售等支撑。

项目经理的主要职责是建立组织，明确权责；建立交流渠道，进行沟通、理解；建立工作基准和目标；制定客观、可行、留有余地的项目工作计划，包括进度计划、沟通计划、风险计划等；沟通、检查、跟踪、度量、反馈、分析并调整项目工作计划；控制并尽量减少各种变更；识别项目可能存在的风险，对风险进行分析评价，制定相应的风险应对策略；处理项目过程中的突发事件，并提供解决方案；建立完整的项目管理文档和有效的文档签署制度以及项目组成员的绩效考核。

产品经理与项目经理可以是同一人，也可以是不同的人。在中小型公司，一般是产品经理兼着项目经理。大公司一般有专门的项目经理来管理项目，产品经理在项目中的角色主要是跟进和驱动项目。