**前言**

产品经理的目标是在最短的时间内把握复杂的市场/用户需求，确定产品的基本要求——价值、可用性、可行性。

**第一部分 人员 People**

角色选择 职责界定

**第一章 关键角色及其职责**

**产品经理**

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。

文档应该清晰地描述产品的功能和属性，避免讨论产品的实现方法。

**用户体验设计师**

目标是确保产品同时具有可用性和价值（可用性指的是用户明白如何使用产品，价值指的是用户对产品的渴求程度）。

**项目管理人员**

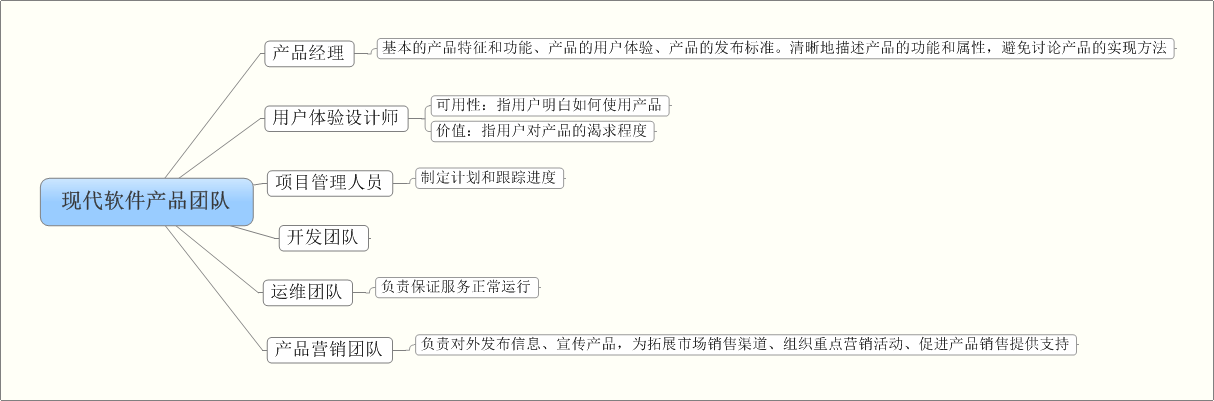
项目管理的核心任务是制定计划和跟踪进度。

**运维团队**

运维团队负责保证服务正常运行。

**产品营销人员**

产品营销团队负责对外发布信息、宣传产品，为拓展市场销售渠道、组织重点营销活动（如在线营销）、促进产品销售提供支持。



**第二章 产品管理与产品营销**

产品经理的工作是从细节上定义开发团队开发什么产品。市场营销的职责是对外宣传产品。

定义产品：讲产品需求和用户体验设计相结合。

产品经理负责详细定义待开发的产品，让真实用户测试产品。

产品营销人员负责向外界宣传和推广产品，负责产品发布，为拓展市场销售渠道、组织重点营销活动（如在线营销）促进产品销售提供支持。

**第三章 产品经理与项目管理**

产品管理的职责是探索（定义）有价值的、可用的、可行的产品；而项目管理则关注如何执行计划以按期交付产品。

在所有成功的企业里，都可以找到这样一群人，他们让公司变的与众不同：优秀的产品规划、持续的商务拓展、准时交付产品。

强有力的项目管理能力是产品经理的优势。至少你可以使产品更快进入市场，甚至很可能会决定产品能否面市。

**第四章 产品管理与产品设计**

视觉设计能够传达并唤起产品蕴含的情感。

**第五章 产品管理与软件开发**

成功的产品是真实用户需求与现阶段可行性方案的结合。

余量意味着避免触及技术能力的上限，为用户数量的增长预留空间，保证产品的技术构架能够满足团队的要求。

与开发团队合作应遵循以下原则：在产品管理上为开发团队预留20％的自主时间，让他们自由支配。

重写代码的建议：

第一，针对开发团队确定的产品修改目标制订切实可行的计划和时间表。

第二，只要有可能，最好把重写目标分成几大块，实现递增修改，让用户感受到产品的改进，哪怕会因此把九个月的工作时间延长至两年，也一定要采用这种方式。重写代码时，保证让用户看到功能的改进——即使会占用少则25％，多则50％的开发资源——对保持产品（尤其是互联网产品）的市场占有率至关重要。

第三，由于开发用户可见功能的资源有限，必须谨慎选择正确的产品特性，确保产品定义的正确性。

**第六章 招聘产品经理**

信心：自信的人更有说服力，更容易成为人们愿意追随的领导者。

态度：称职的产品经理知道，虽然产品的实现离不开大家的协助，但是他应该对自己的产品创意负责。

产品经理要优先解决重要问题。

注意力：能否集中注意力解决关键问题、克制不断增加功能的冲动、不受关键人物或重要客户的影响，取决于产品经理是否有足够强的自律性——不但要遵守公司制度，还要严格要求自己。

时间管理：熟练、迅速地区分重要任务和紧急任务，合理地规划和安排时间是产品经理必备的技能。

沟通技能：成功的产品经理尽可能减少幻灯片的页数，他们的演讲充满热情、重点清晰、数据充分、引人入胜，绝不超时（甚至提前结束）。

商业技能：我认为产品经理应该具备双语技能。这并非指中文和英文，而是指产品经理既能与程序员讨论技术，又能与管理层和营销人员讨论成本结构、边际效应、市场份额、产品定位和品牌。

产品经理应该习惯放下自己的成见。

我并非要贬低经验的价值，但我发现最宝贵的经验不是行业知识或技术（这些都可能过时），而是打造优秀产品的流程、领导产品团队的能力、应对产品扩张的经验、个人对自己的认知，以及自我激励的能力。

**第七章 管理产品经理**

口碑营销是最有效、成本最低的营销方式。

**第八章 巴顿将军的忠告**

永远不要告诉别人怎么做。告诉他们做什么，他们自然会发挥天赋，给你惊喜。——乔治史.密斯.巴顿

**第九章 产品副经理**

办公室里最聪明的人。

**第十章 管理上司**

1 为项目波动做好准备。

2 注意沟通的方式与频率。

3 会前沟通。

4 多提建议，少谈问题。

5 向上司借力。

6 充分准备。

7 缩短邮件篇幅。

8 多用数据和事实说话。

9 内部宣传。

10 做让领导省心的员工。

**第二部分 流程 Process**

**第十一章 评估产品机会**

为了评估产品机会，我要求产品经理回答如下十个问题：

1 产品要解决什么问题？（产品价值）

2 为谁解决这个问题？（目标市场）

3 成功的机会有多大？（市场规模）

4 怎样判断产品成功与否？（度量指标或收益指标）

5 有哪些同类产品？（竞争格局）

6 为什么我们最适合做这里产品？（竞争优势）

7 时机合适吗？（市场时机）

8 如何把产品推向市场？（营销组合策略）

9 成功的必要条件是什么？（解决方案要满足的条件）

10 根据以上问题，给出评估结论。（继续或放弃）

机会评估只讨论待解决的问题，不应涉及具体解决方案。将来有大把时间来考虑解决方案，现在是认真考虑要解决什么问题的时候。

**第十二章 产品探索**

产品经理必须在执行阶段转换工作重心；否则，产品经理自己很可能成为产品上市的最大障碍。每位产品经理的个性都不相同。如果你天生喜欢探索发明，喜欢自由和创意，那么在执行阶段就要努力控制创造的欲望；如果你天生是"项目经理"类型的人，喜欢排除外界干扰，按部就班完成任务，那么你需要培养自己的宏观思考能力和设计能力。

定义产品本质上是创造性的工作，更像是一门艺术而不是科学。

产品经理的职责是保证开发团队开发有价值的、可用的产品。

**第十三章 产品原则**

产品原则是对团队信仰和价值观的总结，用来指导产品团队做出正确的决策和取舍。

务必认真分析产品目标的优先级（从最重要到最不重要逐项排序），让团队达成共识。

制定决策的过程和依据必须完全透明，不要让人觉得你只凭直觉判断，务必告诉大家决策的依据和理由，清楚地展示每一个决策细节。

**第十四章 产品评审团**

我建议分两个阶段进行成本评估。在评估产品机会时做粗略估算；根据最终的产品说明文档做详细估算。

**第十五章 特约用户**

如果在寻找特约用户时遇到困难，很可能是因为产品要解决的问题不想产品经理想像的那么重要，将来也很难销售出去。这可以初步验证产品创意是否有价值。出现这种情况，产品经理应该重新考虑产品计划。

产品经理需要确保特约用户是产品的潜在目标用户。

**第十六章 市场调研**

调查结果为获得解决方案提供了一条途径，但不是解决方案本身。

市场调研结果可以作为研发产品的依据和参考，但不能决定产品研发的方向。

成功的产品基于以下两点认识：深入理解用户需求，以及明白什么样的解决方案在现阶段是可行的。

市场调研的结果可以用于完善现有产品，精益求精，但不要指望从市场调研中发现下一个Facebook、Flickr、YouTube。

**第十七章 产品人物角色**

人物角色又称为用户特征记录（user profile），是指通过与用户沟通交流，确定典型的目标用户类型，在理解各类目标用户的特征的基础上建立的任务原型。人物角色是合理地描述用户特征的人格化虚拟原型，重点关注用户的行为、态度、目标。

使用任务角色有助于对用户类型的优先级进行排序，识别需要重点考虑用户体验的地方。

**第十八章 重新定义产品说明文档**

高保真产品原型

**第十九章 用户体验设计与实现**

**第二十章 基本产品**

我号召产品团队放弃老式的产品设计方式。比如，不再试图定义最终产品，转而定义只满足基本要求（价值、可用性、可行性）的产品，简称基本产品。

设计产品时一定要考虑哪些功能是最重要的，争取设计出只满足基本要求的、不可删减的产品。

**第二十一章 产品验证**

1.产品可用性测试（检验用户能否想明白如何使用产品）。

2.产品价值测试（检验用户是否渴望使用产品）。

即使和测试者约定了测试时间，还是有人会忘记时间，爽约的几率大约是30％。在测试前一天致电测试者，可以把这个比例降到5％－10％，给测试者留一条语音留言也行。

如果测试者很安静，你可以口述他们正在做的事，比如，"我看见你正在浏览右侧的列表"，测试者接着就会告诉你他想做什么，想寻找什么，诸如此类。

重复他的问题。

测试的作用是理解目标用户如何看待产品要解决的问题，发现原型与用户期望不一致或不相容的地方，也就是原型不符合用户直觉和习惯的地方。

**第二十三章 改进现有的产品**

改进产品不是简单地满足个别用户的要求，也不能对用户调查的结果照单全收。能提高指标的功能才是你关注的重点。你应该找准方向，分析关键指标，有针对地改进产品。

**第二十四章 平滑部署**

通常情况下，用户不喜欢彼岸花。虽然他们也希望产品更完善，功能更丰富，但前提是不改变已有的使用习惯，大多数啊人不愿意花时间学习、适应新的使用方式。

需求在更迭，技术在进步，市场在变化——软件也要与时俱进。

平滑部署的方式很多，比如发布两个并行的版本，邀请有兴趣、有时间的用户试用新版本。如果新版本运行正常，大部分用户习惯新版本后，再将新版本设为默认版本。

另一种平滑部署的方式是区域性逐步部署，首先在某个区域内部署新版本，然后逐步扩大范围。还有一种方式是增量部署，将更新项分割成几个较小的部分逐步发布。

**第二十五章 快速响应阶段**

急于"撤军"是项目管理和产品开发流程中的大忌，只要稍微延长项目周期，观察用户对产品的反应，效果就会有天壤之别。这样做投资之小、回报之高会令你瞠目结舌，绝非其他项目阶段可比。

我向来坚持产品发布后的几天至一周内，所有项目成员应该留出时间作为快速响应阶段。这个阶段的主要工作是快速响应、处理产品发布后的用户反馈意见。评估产品表现应该试用明确的、可量化的指标。你最关心产品哪方面的表现，是页面访问量、注册用户数、访问停留时间、会员转换率、订阅数，还是广告收入？具体试用哪些指标取决于产品的商业目标。应该给指标分出轻重缓急，并保持关注。

**第二十六章 合理运用敏捷方法**

产品经理和设计师的工作进度应该比开发团队领先一两个迭代周期，确保你们有足够的时间攻克难题。

产品经理的主要任务是定义有价值、可用的产品原型和用户故事（user story），作为开发的基础。

敏捷方法极大地提高了开发定制软件的效率：增进了客户和开发人员之间的交流；通过更频繁的迭代来大幅度降低风险。

**第二十七章 合理运用瀑布式开发方法**

**第二十八章 创业型公司的产品管理**

关键在于产品探索

**第二十九章 大公司如何创新**

**第三十章 在大公司施展拳脚**

产品经理应该留下时间完成自己的本职工作：制定产品战略，构思产品线路图，研究产品原型，分析竞争对手。

**第三部分 产品 Product**

**第三十一章 苹果公司给我的启示**

1 硬件为软件服务。

2 软件为用户体验服务。

3 用户体验为情感服务。

4 产品为真正的需求服务。

**第三十二章 提防有特殊要求的产品**

**第三十三章 新瓶装老酒**

想在成熟的市场抢占一席之地，精明的公司至少要手握两件"法宝"。

第一，对目标市场了如指掌，对现有产品的缺陷洞若观火。

第二，跟踪最新的技术趋势。新技术层出不穷，让之前无法实现的方案变的可能。虽然谁都没有把握永远走在技术的前列，把最新的技术融入产品设计中，但是只要做到一次，你的产品将所向披靡。

优秀的产品经理应该抓住现有技术与用户需求的契合点。

市场机遇无处不在，你要做的是挖掘需求，运用新技术解决用户的老问题。

**第三十四章 恐惧、贪婪、欲望**

消费者购买产品大多源于情感需求。

只有从情感的角度重新观察市场上的产品和服务，你才能体会用户的真实感受。

**第三十五章 情感接纳曲线**

技术爱好者、非理性消费者、理性消费者、超理性消费者、观望者。

愤怒、恐惧、孤独这类消极情绪被放大后，会导致非理性的消费行为。在生活中，非理性消费者为了满足情感需求，会付出大大超出解决问题本身所需要的精力和成本。

关注失望、不满、愤怒等一切负面的情绪。研究大众抱怨已久的服务和领域——电信公司、银行、信用卡公司、税务部门、政府机构、航空公司、健康保险。这些领域的创新机会很多，因为消费者内心的不满情绪积蓄已久。

为了让产品吸引理性消费者和超理性消费者，应该从分析非理性消费者的情感需求入手。非理性消费者的情感需求是推动产品跨越鸿沟的动力。在马斯洛的金字塔模型里，位于金字塔地段的是最近本的人性需求，这些需求设计人们内心深处的情感，只要充分挖掘这些情感，产品就离成功不远了。

相比之下，用马斯洛的金字塔模型顶端的精神需求激励大众，收效肯定不佳。

如果你带着新生的感觉去发觉每天折磨着大众的情感——孤独、恐惧、挫折、不满，你离发现新产品的日子就不远了。

**第三十六章 可用性与美感**

两者缺一不可。

**第三十七章 大众网络服务产品**

网站用户数量过百万后，产品精力不可能再逐个研究每位用户，只能按典型特征将用户分类，抽象出代表性的用户（人物角色），加以分析。产品每增加一项新功能，都要请典型用户参与测试，根据反馈信息加以完善。

**第三十八章 打造企业级产品的经验**

**第三十九章 打造平台产品的经验**

最具挑战性的工作

**总结**

**第四十章 最佳实践经验**

产品精力的主要职责是探索（定义）有价值的、可用的、可行的产品。

**第四十一章 产品精力的反省清单**

1 产品能吸引目标消费者的关注吗？

2 产品的设计是否人性化，是否易于操作？

3 产品能在竞争中取胜吗？即使是面对未来风云变化的市场，依旧有取胜的把我吗？

4 我了解目标用户吗？产品（不是理想的产品，而是实际开发出来的产品）是否能得到他们的认可？

5 产品是否有别于市面上的其他产品？我能再两分钟内项公司高管清楚地阐明这些差别吗？能在一分钟内向客户解释清楚吗？能在半分钟内向经验丰富的行业分析师解释清楚吗？

6 产品能正常运行吗？

7 产品是否完整？用户对产品的印象如何？销售业绩如何？销售人物能否顺利完成？

8 产品的特色是否与目标用户的需求一致？

9 产品值钱吗？值多少钱？为什么值这么多钱？用户会选择更便宜的产品吗？

10 我了解其他团队成员对产品的看法吗？他们觉得产品好在哪里？他们的看法是否与我的观点一致？