

2026 Tencent Product Manager Camp Notes

Noted by Tim Xie

好产品（故事）

- 1、有个性、有独特主张，不会人云亦云。这对于决策不做什么是关键
- 2、社会责任、情怀

生态链的革新——服务新的生态链——世代变迁经济商业逻辑的革新

互联网产品的链路精髓

- 1、找—需求分析：目标用户、not 伪需求（需求规模、痛痒程度）、根据趋势预判需求
- 2、比—产品分析：分析环境、对比竞品
- 3、试—产品规划、设计、落地、运营：（低成本验证、迭代）寻找差异化需求（产品优势）、先满足哪些需求、设计功能、设计产品的业务逻辑、规划产品中长期发展路径、把控产品进度、测试部署上线、增长运营（数据分析——用户新增、活跃度、收入）、商业模式能够长期盈利增长

（传统产品的链路：需求、生产、销售）

互联网产品的链路（产品经理的职责）

1. 产品定义

(1) 需求分析

- ① 市场分析
- ② 用户分析
- ③ 竞品分析

(2) 产品分析

- ① 目标定位
- ② 核心用户
- ③ 核心场景
- ④ 价值分析
- ⑤ 产品架构
- ⑥ 周期规划

2. 产品设计

(1) 迭代范围

- ① 场景功能
- ② 业务流程

(2) 结构框架

- ① 内容架构
- ② 交互设计

(3) 产品展现

- ① 界面设计
- ② 视觉设计

(4) 产品文档

3. 产品研发

- (1) 项目管理
 - ① 生命周期
 - ② 最小可用
 - ③ 敏捷迭代
 - ④ 资源分配
- (2) 研发设计
 - ① 技术设计
 - ② 技术研发
- (3) 体验测试
 - ① 用户体验
 - ② 技术测试

4. 产品运营

- (1) 产品发布
 - ① 发布仪式
 - ② 产品反馈
 - ③ 复盘总结
- (2) 内容运营
 - ① 迭代管理
 - ② 价值交换
- (3) 用户运营
- (4) 市场运营
 - ① 增长管理
 - ② 渠道管理
 - ③ 商业化落地
- (5) 数据分析

一、需求挖掘

需求分析 5W2H 法：

- A. What: 是什么/背景是/目的是/目标效果是
- B. Why: 为什么/矛盾痛点是/深挖本质
- C. Who: 有哪些角色/分别做什么/谁负责
- D. When: 时机/用户使用时间/需求完成时间
- E. Where: 场景是/渠道是/从哪切入
- F. How: 怎么做/方法论/验证和实施
- G. How much: 数据现状/费用成本/人力投入

（一）不能从创造者的角度，要从用户的角度

1. 同一产品与不同典型用户【避免想要满足所有客户的野心，受众定位要清晰，否则最终无法获得任一类用户的认可】

（1）隔离策略：邀请限定、入口隐蔽、非用户无法看见

2. 同一用户与不同角色

（1）强目的：搜索直达

（2）弱目的：兴趣频道、个性化推荐

（3）无目的：个性化推荐、非茧房随机推荐

3. 用户习惯：产品功能等的更新（新增 or 去除）可能使旧有用户由于理解和接受成本导致接受度降低

（二）对用户的感受力【避免脱离用户的伪需求】

1. 观察

（1）不带任何干扰因素地观察、社交媒体搜索关键词看用户评价

（2）用户调研时避免对用户的主观引导

2. 代入

（1）虚构一个目标用户的人物角色，人物细节足够丰满，开始代入

3. 构建模型，将用户需求分解成更基础的角度，推导可能的新需求，判断先满足的需求

（三）产品进化

1. 用户反馈渠道

（1）产品之外的用户社群、论坛等平台（大群舆论普遍、小群沟通私密真实而深入）

（2）产品之内的反馈渠道

// 【避免盲目追随用户反馈，应当思考消化，不能照单全收，否则打乱节奏：①大众需求还是小众需求，是否值得做；②用户提出的解决方案是最佳解决方案吗】

2. 内测

（1）随机内测：在全部用户中随机测试一批用户新功能

（2）定向内测：根据细分群体

（3）邀请内测：聚焦典型用户、自传播、流量和口碑效应

3. 实验

4. 关注异常

（四）找到蓝海

1. 类比重组：红包——微信红包；私信——公众号对订阅用户的发送
2. 定义新的用户，创造新的需求：原先针对于发烧友，能不能扩大到大众休闲娱乐
3. 剑走偏锋避竞争但直击本质：硬件会议到腾讯会议的例子（也有疫情时期远程教学、会议的需求的影响）

// 蓝海危机：过早进入，市场不成熟（商业模式不成熟、用户心智未成熟），烧光投资后离场，后来者收割

（五）红海市场：利用好自身优势，建立差异化特征，积累辨识度，占领用户心智，让消费者从万千产品中第一个选择你并保持

二、产品策略

（一）产品定位

1. 目标用户是谁？在哪里？
2. 产品能满足用户在什么场景下的什么需求？
3. 产品的核心能力是什么？和其他产品的差异竞争力？
 - （1）产品的内容和服务：人无我有、人有我优、独特
 - （2）渠道：供应商渠道 or 更快更低成本触达用户（eg.流量）
 - （3）生态：上下游合作伙伴、集团内部各产品形成的生态（小米穿戴-数码-家居-汽车）
4. 产品的边界在哪里：什么是不做的。初期资源有限，需要找到一个核心的突破口，边界越小，刀口越锋利。定位越简单越清晰越好。
5. 马氏三问
 - （1）这个新领域是否你擅长的？
 - （2）如果你不做，用户会损失什么？（优先级？锦上添花 or 非做不可）
 - （3）如果做了，你在这个新项目中能保持多大的优势？

（二）商业模式

1. 产品价值→商业化，兼顾为用户服务与成本效益
2. 商业化模式
 - （1）2C：直接提供产品和服务
 - （2）2B：在其他主体提供产品和服务过程中，提供能力、资源或平台，获取收益的一部分
 - （3）互联网产品商业模式
 - ①直接售卖，内容或服务付费
 - ②增值服务：基础功能免费形成用户基础，付费会员、特权、道具、个性化皮肤等增值服务实现商业化
 - ③流量变现：广告、流量分发

（三）竞品分析方法

1. 选择竞品
 - （1）功能一样、数据头部的产品
 - （2）功能不同、用户群相同、玩法值得借鉴的产品
 2. 桌面研究（找到 key success factors）
 - （1）数据与背景
 - ①数据
- A.看关键数据指标：下载、活跃、主要地区、用户画像等（均值、峰值）

B.分析数据峰值、拐点原因

- a. 该时间点竞品的动作：某功能更新、市场扩张、媒体引流等
- b. 特殊事件：竞争对手的影响、政策、疫情等

②背景：经验、资源会对产品的各方面（尤其是壁垒）带来影响

A.创始人背景

B.融资：与重点公司的投资、合作关系

（2）功能层面

①突出产品的单一功能时，按用户操作流程阐述功能亮点

②针对功能复杂的产品，可多角度（按性质、玩法等）拆解

（3）运营层面

①运营活动（内容运营、活动运营、市场推广）（如何吸引用户、如何维持用户活跃）

A.亮点

B.频率

C.目的

D.效果（看数据）

②商业化模式

A.方式：广告、内购、会员

B.定价

C.权益

③版本更迭：更新频率、新功能、更新侧重点

三、产品设计

（一）先场景后功能。面向场景来做设计，而不是功能列表。要先明确是在什么场景下解决什么用户的什么问题，以此确定功能，不要堆砌功能，过犹不及

（二）对功能进行断舍离，建立产品框架，保证主干清晰、枝干适度，简单明了，把次要功能隐藏在二级页面

（三）设计符合用户使用的自然习惯

（四）以用户为中心的迭代：解决产品可用、能用→让产品更好用（用户体验）→扩展兼容→完善生态布局。好产品是自己演化出来的，而不是事先规划出来的，不要基因突变。比如全民 K 歌从唱歌到社交属性，微信红包从社交到支付……

KANO 需求属性分析（功能优先级）

A. 必备属性：有则理所应当，无则用户骂街

B. 期望属性：有则用户钟爱，无则用户不爱

C. 无差属性：有无无所谓

D. 反向属性：有则用户骂街（eg.消息已读展示）

E. 亮点属性：有则非常喜欢（超预期的感受），无也无所谓

产品初期需求配比以基本需求为主：基本型需求 60%、期望型需求 10%、兴奋性需求 10%、无差异需求 20%、反向性需求 0%；

产品成熟期基本型需求已基本全部实现，此时产品规划的需求配比以期望型、兴奋性和反向性需求为主：基本型需求 10%、期望型需求 30%、兴奋性需求 30%、无差异需求 10%、反向性需求 20%（如商业化广告）

做事准则

- A. 重要且紧急：马上做
- B. 重要但不紧急：前瞻做，提前规划、预研试点、小成本验证、择机启动
- C. 不重要但紧急：选择性做，巧妙借用已有资源
- D. 不重要不紧急：延后做 or 减少做，资源有限且宝贵，让给 ABC

产品交付预期

1. 前端

- (1) UI 是否足够美观
- (2) 交互是否流畅、符合用户习惯
- (3) 整体是否易于操作和控制

2. 后端

- (1) 需求是否实现
- (2) 功能是否正常运行（异常）
- (3) 返回的结果是否符合预期
- (4) 是否做好用户数据隐私保护
- (5) 是否做好权限控制和管理（后台数据无法爬虫）
- (6) 是否做好所有数据的合理存储和使用（合规）

四、产品运营

（一）数据运营

1. 定义“北极星指标”

- (1) 北极星指标可以衡量和反映产品最核心价值，如月活跃用户数、付费会员订阅数
- (2) 不要被虚假的繁荣欺骗，比如曝光量和用户留存量，比如注册量和活跃用户量。要注意什么指标才是和产品核心价值、运营核心目标、投入产出比息息相关的，不要被偏离目标的虚假繁荣欺骗

2. 拆解指标（eg.内容订阅用户数）和运营

（1）新老订阅用户数量

- ①新用户激活
- ②老用户召回
- ③体验用户转化留存

（2）用户订阅内容

- ①内容推荐
- ②折扣券
- ③周边商城

（3）用户订阅周期

- ①开通通知
- ②到期提醒
- ③临期运营

3. 分析改进：漏斗拆解环节、A/B test

（二）运营分工

1. 拉新

- (1) 渠道运营：获得资源位、提升下载量；引流
- (2) 活动运营：围绕热点或版本新功能策划短期活动，在各渠道投放，提升产品关注度
- 2. 用户活跃度
 - (1) 内容运营
 - (2) 用户运营
 - (3) 社区运营
 - (4) 社群运营
- 3. 新媒体运营（提升品牌知名度和形象）：视频号、小红书、微博、抖音等

（三）用户增长打法

- 1. 抓热点：节日、事件和产品可以结合的点
- 2. 找裂变：邀请返现、拼团、邀请码、社群分享
- 3. 跨界合作

（四）不要为了数据好看，就无所不用其极，用引人注目但虚假的文字欺骗用户点击，这样短期有利于点击率提升，但伤害了用户，长期看不利

五、产品迭代

（一）小步快跑，快速迭代

- 1. 流程快：需求管理-沟通协作-研发测试
- 2. 试错快：低成本进行核心功能的验证、小范围不断验证猜想
- 3. 转型快：当业务相对成熟后，顺市场、时势而为
- 4. 内容快：紧跟时事、紧跟市场进行运营

（二）初创竞争-脱颖而出-良好口碑-形成平台

- 1. 初创竞争：有同业竞争压力、优先追求稳定发布节奏、无历史版本运营压力
- 2. 脱颖而出：无同业竞争压力、优先追求完美用户体验、无历史版本运营压力
- 3. 良好口碑：有历史版本运营压力、不能有效拉动其他业务、优先追求完美用户体验
- 4. 形成平台：有历史版本运营压力、能够有效拉动其他业务、优先追求稳定发布节奏

（三）按照需求优先级，增加交付频率，缩短交付周期

六、风险管理

- （一）信息泄露
- （二）公司内部人为操作粗心、恶意行为
- （三）合规
- （四）公关舆论

AI 产品、技术和产品经理

AI 产品

1. AI 平台/Infra 产品：算力、芯片架构、推理加速
2. 硬件+算法：机器人、摄像头端
3. 数据挖掘：对结论的分析产出
4. 策略产品：推荐、广告、搜索、动态规划（导航）
5. Prompt 产品

对于互联网产品，AI 是产品设计中的一个工具

对于 AI 产品，AI 是产品的底层和核心

AI 赋能

（一）AI 赋能的起点：不在拥挤的赛道内卷，去无人区找到高价值、高频次的事情开始

1. 高价值：该业务一旦实现，会大幅降本增效
2. 高频次：保证投入产出比

（二）AI 赋能的切口

1. 高重复性劳动
2. 高复杂性：大量的、综合的、复杂的数据，人力难以快速依此决策
3. 整合不同领域的分散信息，创造新的洞察

产品经理和技术开发

产品经理对产品设计的思考角度：老板、客户、用户、市场、行业、竞对、销售

技术对产品开发的思考角度：成本、难度、可行性、价值

产品经理和技术的有效协作——需求评审：已有 PRD→产品讲背景→产品讲疑点→开发提建议→双方讨论决策→更新 PRD

产品经理需要具备的技术思维

1. 异常：无数据情况的界面和原因
2. 边界：除数为 0
3. 兜底：考虑最差情况（突发意外、程序错误、技术限制）的应对方法

不同视角下处理事件的思路

一、商业分析视角

（一）定义目标

（二）分析市场和标杆

1. 市场所处位置
2. 标杆分析：标杆成功因素
3. 制定策略
4. 策略评估（数据）

二、数据分析视角

（一）定义问题的衡量指标

（二）挖掘因子建立预测模型

（三）制定干预策略（可行、指向因果、影响显著）

（四）策略评估（实验）

三、用户研究视角

（一）人物画像

（二）挖掘需求和动机

（三）脑暴方案

（四）评估方案（态度、体验、行为）

了解人，用户研究

毛：座谈会、典型调查、分群体分析、定量分析

一、产品研发流程中的了解用户

（一）策划期——做不做

1. 目标用户
2. 需求
3. 场景
4. 多刚需

（二）研发期——怎么做

1. 用户心智
2. 路径
3. 用户预期

（三）运营期——做得如何

1. 用户如何使用
2. 评价如何
3. 为什么用/不用

二、难点

1. 不了解业务，调研出来的东西很笼统很外行
2. 不了解调研，调研方法错误，结果不可信
3. 了解业务，也调研正确，但调研结果如何转化到业务的改进

三、误区

1. 唯用研论：拿不准的问题，都去问问用户。关于 A 和 B，60%的用户选 A，40%的用户选 B，那产品经理是用 A 还是用 B？实际上，业务决策需要服务于整体目标，大目标是为了简化操作，还是为了保留原来用户习惯。

四、了解用户的专业性

1. 定性：总结出属性。
 - （1）方法：文本分析、访谈、观察、焦点小组
 - （2）关键：样本代表性和信息饱和度
2. 定量
 - （1）问卷调查：你对 x 满意吗？1-5
 - （2）描述性统计：满意度 3.5
 - （3）实验法：控制变量确定因果相关
 - （4）相关性分析
 - （5）样本数据推断总体假设
 - （6）多元回归分析

五、了解用户的关键

（一）好的选题

1. 从人的角度出发：未来用我的产品的用户想要什么→现在是什么样的人有什么需求

2. 找到切入点和深挖角度

3. 聚焦明确，范围精准

4. 跳出业务逻辑

（二）好的招募

1. 能代表想了解的群体

2. 深度和重度经验用户（for 信息饱和度）

3. 关键特征维度上多样化差异化，覆盖选题相关的群体

（三）好的访谈

1. 由事实到想法，开放性提问，多角度探讨

2. 真诚开场，友好追问，适当总结

3. 当事人共情，抓住反常/冲突，挖掘深层认知

（四）好的洞察

1. 洞察人的层面

2. 有依据推导，不空谈

3. 有分析解读

4. 独属这个人/群体的特征