

# 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的
- 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、找一需求分析：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、比一产品分析：分析环境、对比竞品
- 3、试一产品规划、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：小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