

Database HTML 5  
Android Database  
产品经理  
product manager  
Web  
Database  
Android ios  
product manager  
Database

易懂的技术那点事儿

唐韧◎著



## 必懂的技术那点事儿

A complex maze with various icons representing different aspects of business and industry, such as a factory, a person with a briefcase, a shopping cart, and a lightbulb.

更多免费电子书搜索「雅书」 <https://yabook.org>

## 内 容 简 介

本书以非技术背景产品经理了解技术为主题，将技术知识以简单并且易于理解的方式讲述出来，帮助非技术背景产品经理了解技术、学习技术，旨在帮助产品经理高效地与技术人员进行沟通与合作。

本书主要内容围绕产品经理需要了解的互联网基础技术知识展开，涉及客户端、服务器端、数据库及一些数据处理知识。同时，还就产品经理需具备的一些软实力，例如沟通能力和解决问题的能力进行了详细介绍。

本书适合非技术背景的产品经理、运营、市场等互联网岗位的读者阅读，也适合想了解产品经理工作及准备从其他职能转型为产品经理的人阅读。

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

产品经理必懂的技术那点事儿 / 唐韧著. —北京：电子工业出版社，2017.1  
ISBN 978-7-121-30268-8

I. ①产… II. ①唐… 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(2016)第 265110 号

策划编辑：郑柳洁

责任编辑：郑柳洁

印 刷：北京季蜂印刷有限公司

装 订：北京季蜂印刷有限公司

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：720×1000 1/16 印张：11.25 字数：200 千字

版 次：2017 年 1 月第 1 版

印 次：2017 年 1 月第 1 次印刷

定 价：59.00 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）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：010-51260888-819 [faq@phei.com.cn](mailto:faq@phei.com.cn)。



# 推荐序

2010 年，我创办了人人都是产品经理（[www.woshipm.com](http://www.woshipm.com)）社区，至今已经 6 年。

这 6 年来，我接触最多的就是产品经理。我很少在外抛头露面，通常只会在人人都是产品经理社区创建的上百个产品经理交流群里活跃，因此经常会被大家抓着问问题，其中被问最多的一个问题就是“产品经理需要懂技术吗？懂到什么程度？”。

其实这是一个比较有争议的问题，没有正确答案，你说需要懂，也对；说不需要懂，也没错。以我个人的从业经历而言，我倾向的答案是产品经理需要“懂”技术。

在大学里，没有产品经理这个专业，所以绝大部分产品经理都是半路出家；早期的互联网公司基本都是以技术为中心驱动产品，因此在很多公司，产品经理这个角色都是技术或者项目经理兼任，他们都有一定技术背景。随着互联网的迅猛发展，以技术为中心逐步走向以产品和用户为中心，尤其是在乔布斯发布 iPhone 3GS 以后，各大互联网公司 CEO 都说自己是产品经理，于是产品经理就火起来了，从此一发不可收拾。

接下来出现的情况就是一大波从事技术、运营、设计、编辑、市场的人转型做了产品经理，非技术职位转型做产品经理占了绝大部分。因为没有技术门槛，越来越多的大学生也都选择了产品经理职位，从产品经理的演变来看，毫不夸张地说，绝大部

分产品经理是不“懂”技术的。

注意，我特意把懂这个字加了引号。因为“懂”技术不等于要会写代码。这里有一个误区，很多产品经理听别人说产品经理需要懂技术，不懂技术就会……，而感到非常焦虑，非常着急，就去买了一大堆技术相关书籍（JavaScript、PHP、Java、MySQL等各种从入门到精通的宝典），然而能坚持看完、看明白的人微乎其微，因为技术类书籍是有门槛的，还非常枯燥，不像产品和运营类书籍，贴近生活，通俗易懂，谁都可以看明白。

因为我是站长出身，做了十来年站长，对各种开源系统非常熟悉，也做过几十个网站，大家都知道做站长的人通常都是一个人能搞定所有的事情（产品、设计、运营、推广、技术、运维、内容等），于是很多人跟我说：“老曹，要不你写本产品经理能读懂的技术书籍吧，因为你懂技术通产品，这书你写再合适不过了。”每次遇到这样的提议，我都非常尴尬，这对我来说挑战太大，但我一直有一个梦想，组织几个懂产品的技术兄弟一起写一本产品经理的技术科普书。

直到今天，我的梦想将被实现。帮我实现梦想的人不是我自己，而是本书作者唐韧同学。唐韧是人人都是产品经理社区的专栏作家，在平台发布了很多作品，其中一篇《我是如何从程序员一步一步走向产品经理》的文章备受认可，他本人也是技术转型产品经理的优秀代表。希望本书能为从事产品经理的同学对技术的认知有更好的帮助，产品经理学习技术不是为了在技术人员面前证明你很牛，而是为了更好地与技术人员沟通需求、更好地合作，一起做好产品。

人人都是产品经理创始人、起点学院院长 @老曹



# 前言

## 我为什么写这本书

我是从技术开发转型为产品经理的,在转型的过程中对于技术背景的思维方式和产品背景的思维方式有了一些个人的认识。在做技术开发的几年里,我从纯技术的角度去理解问题;转型做产品经理后,我带着技术背景去处理与产品相关的业务、运营和市场问题,用一种全新的角度去看待产品。

在做产品的过程中更多地是与工程师打交道,面对一群专业性很强且逻辑思维很强的群体,产品经理的内功就显得尤为重要。在实际工作中,我也与非技术背景的产品经理合作,发现对非技术背景的产品经理来说,技术知识的缺乏是硬伤,由此会带来对产品实现的理解与工程师的理解偏差过大的问题。同时,也会造成一些沟通不畅的问题。

如果你是一位非技术背景的产品经理,在工程中可能会遇到对产品技术方案不理解的情况。工程师跟你沟通时所用的技术语言你完全听不懂,自己精心设计的产品方案拿到评审会评审时,被工程师批判得体无完肤。这些问题的出现其实都归结于非技术背景的产品经理在技术知识上的信息不对称,持续处于这种状态会严重阻碍工

作能力的提高。对业务、运营、市场背景的产品经理来说，增加对基本技术知识的了解能在实际工作中起到很大的帮助作用。

这些使我产生了写作本书的想法，本书力求通过通俗易懂的方式讲解基本技术原理，减小非技术背景产品经理与工程师之间的知识差距，使合作和沟通更顺利，同时也提高产品经理的产品内功。

对非技术背景产品经理来说，在与工程师的合作过程中，掌握一些基础技术知识显得尤为重要，对于技术的理解可以不用深入到实现层面，但要对基本原理及产品背后的整体技术架构心中有数。

产品经理属于信息上游，在拿自己的产品想法与工程师沟通和推动产品实施的过程中，对技术要有一定的了解，这就好比手上多了一把好武器，能让问题顺利解决，让产品不断向前发展。

本书的目的在于通过浅显易懂的方式，面向非技术型产品经理讲解基础技术知识，打开技术领域这一神秘的大门，使非技术背景产品经理在产品工作中更加游刃有余。产品经理的工作内容涉及面广，而且对个人综合能力的要求高，要做好产品经理就需要涉猎广泛，具备更多的横向知识体系，同时在产品这一纵向知识体系内做深做精。

本书可作为产品经理平时学习技术的基础资料，也可作为工具手册，希望本书能助力非技术背景产品经理开展工作。书中内容不涉及很深很具体的技术内容，主要以基本技术概念和实现原理介绍为主，配合一些具体例子加深读者的理解，力求帮助非技术背景的产品经理对具体的技术知识有一个整体的认识，在设计产品或者与工程师沟通合作的过程中能更加顺畅。技术能力是产品经理的核心技能之一，但不是全部，产品经理的职责是通过产品创造用户价值和商业价值，了解用户、发掘需求并持续对产品进行优化才是产品经理的使命。

## 如何阅读本书

读者在阅读本书时，可以通过理解技术的一些基本原理反观产品设计的细节。非技术背景的产品经理在阅读本书时可以结合自己在实际工作中遇到的技术问题或者是与工程师沟通产品方案时所遇到的技术挑战重现当时遇到问题的场景。读完本书

后,重新审视当时遇到的问题在现在是否能很好地处理,以场景化的方式结合自身工作中的问题,然后从本书中寻找答案,总结并且复盘,这样能对自己在技术知识方面的欠缺有一个比较好的补充和提升作用。

本书第1章介绍了产品思维与技术思维的具体表现和差别,有利于产品经理站在不同的角度审视产品。

第2章是对互联网历史和基础技术知识的介绍,为非技术背景的产品经理科普互联网的简要发展历史及互联网技术和产品的几个阶段性特点。

第3章从理解原理的角度向非技术背景产品经理介绍编程语言的内容。本章的目的并不是让产品经理学会编程,而是希望产品经理通过了解编程语言的基本原理,了解技术产品的实现逻辑及工程师思考问题的基本逻辑。

第4章介绍数据库的基本内容,数据库作为数据的存储和处理中心,在产品的大版图里不可或缺,产品经理了解数据库的一些基本知识能增加对产品的全盘了解(从界面到数据)。

第5章以介绍主流移动平台的一些基本技术内容为主,目的在于让非技术背景的产品经理了解视觉界面下的实现细节,降低与工程师的沟通成本。

第6章介绍了服务端的基本内容,服务端作为大后方,在产品技术体系内扮演着极其重要的角色,产品经理了解服务端的典型技术知识有助于从系统架构的层面理解产品设计,知道什么样的产品设计能降低技术实现难度和成本。

第7章是从数据的角度观察产品,产品经理对数据的敏感度决定了产品的优化方向。从本章中产品经理可以了解到不同维度的数据标准和基于数据驱动的产品设计方法。

第8章是对产品需求文档的一个格式和内容介绍,力求为产品经理提供一个可参考的产品需求文档样式。

第9章将内容重点放在沟通上,产品经理需要与各方沟通,其中的沟通技巧和沟通侧重点会在本章详细介绍。

第10章介绍了产品经理的不同类型和成长进阶的一些经验。



第 11 章重点对解决问题这一话题进行了分析，以聚焦答案的解决问题方式探究问题的解决方案，本章能提供给产品经理一种新的解决问题的方法，值得一读。

在写作本书的过程中，我发现自己需要学习的东西还很多，非常感谢读者选择本书。作为产品经理，做任何事情都是一个持续优化和完善的过程，对于本书中存在的不足希望得到读者的指点和帮助，也希望同为产品经理或者即将成为产品经理的你，一起在奋斗的路上寻找更高的那一个里程碑！

读者可以添加我的微信公众号 ryantang007 与我交流沟通，也欢迎读者多提宝贵意见。

唐韧

2016 年 10 月 3 日于北京



# 致 谢

首先感谢我的家人一直以来对我的支持，不管是在学业过程中还是工作过程中，始终在背后无微不至地关心我，让我有信心和动力去完成自己想做的事儿。在学习和工作的过程中难免会遇到各种挫折和困难，有家人的支持就有了最大的理由去迎接并战胜这些挑战，让自己在前进的道路上勇往直前。

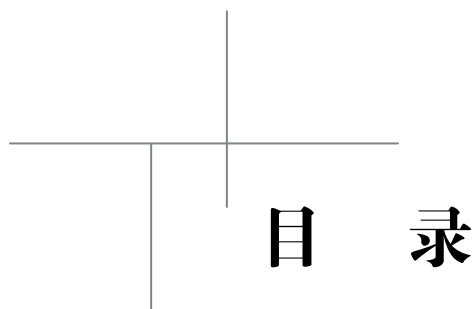
其次，要感谢李孟杰 (Maggie) 在各方面对我的支持和帮助，虽然名字像是男名，但 Maggie 却是一位从英国南安普顿大学毕业的设计硕士，一位女设计师，后来转型做产品经理。在我初做产品的过程中和我一起并肩作战，完成了很多从 0 到 1 的事情，是我在产品道路上的好伙伴和最佳拍档。Maggie 是设计师出身，也就是本书重点面向的非技术背景的产品经理，在与 Maggie 的配合中我获得了无数的灵感和洞见，写作本书的过程中有很多素材和案例都是来自于与 Maggie 实际工作中总结的经验，能沉淀出本书的内容，她起到了至关重要的作用。

另外，感谢在工作中帮助过我的领导、同事和朋友，我的成长离不开他们的关照和提携。尤其感谢我的领导，也是我做产品的领路人刘青焱先生，我一般叫他刘老师，刘老师是一位具备丰富工作经验且在互联网行业工作十余年的老江湖，在产品和技术领域颇有建树。在我做产品的过程中，刘老师给了我很多指导和帮助，让我从工程思维跨越到产品思维，逐渐意识到产品功能背后的用户价值和商业价值，让我快速跨越做产品的初级阶段并快速向前发展。在这个过程中，我学到的不仅是如何做好产品，

更多的是学到一种为人处世的方式。刘老师是一位教练型的领导，他不会直接告诉我要怎么做，而是通过启发或者开放性提问的方式去引导我，让我在独立思考的前提下完成工作，这是一种让人快速提高的方法。自主独立思考才能获取洞见，获取洞察后才能真正形成自己的方法论和经验。

最后，感谢在写作过程中为我提出很多宝贵建议的编辑郑柳洁，无论是在内容上还是在结构上，都能一针见血地提出核心观点，为我完成并且修缮书的内容提供了非常大的支持。

我需要学习的东西还很多，非常感谢读者选择本书。做任何事情都是一个持续优化和完善的过程，对于本书中存在的不足希望得到读者的指点和帮助，也希望同为产品经理或者即将成为产品经理的你，一起在奋斗的路上寻找更高的那一个里程碑！



# 目 录

## 1 产品思维与技术思维 1

---

1.1 产品经理为什么要懂技术 .....	1
1.2 产品经理和工程师分别是干什么的 .....	3
1.3 产品设计中需要注意的技术边界 .....	5
1.4 工程师的思考方式：“工程思维” .....	7
1.5 入门产品经理的思考方式：“功能思维” .....	8
1.6 高阶产品经理的思考方式：“产品思维” .....	8
1.7 本章小结 .....	10

## 2 互联网技术与产品 12

---

2.1 互联网技术发展史 .....	12
2.2 互联网产品发展史 .....	13
2.3 互联网开源社区和技术 .....	14
2.4 互联网产品技术架构 .....	18
2.5 移动互联网技术的特点 .....	20
2.6 本章小结 .....	21

## 3 产品经理学编程 22

3.1 产品经理为什么要学编程 .....	22
3.2 主流编程语言介绍 .....	24
3.3 编程语言中的数据类型 .....	25
3.4 编程语言中的逻辑结构 .....	31
3.5 数据的组织方式：数据结构 .....	36
3.6 什么是程序 .....	40
3.7 程序的最小执行单元 .....	41
3.8 本章小结 .....	42

## 4 产品经理学数据库 43

4.1 产品经理为什么要学数据库 .....	43
4.2 关系型数据库 .....	44
4.3 非关系型数据库 .....	50
4.4 本章小结 .....	52

## 5 产品经理学客户端技术 53

5.1 产品经理为什么要学客户端技术 .....	53
5.2 Android 基础技术及基本控件 .....	57
5.3 Android 界面布局原理 .....	64
5.4 Android 系统的权限控制 .....	66
5.5 Android 应用打包及发布 .....	67
5.6 Android 多屏幕适配 .....	68
5.7 iOS 基础技术及基本控件 .....	70
5.8 iOS 界面布局原理 .....	75
5.9 iOS 系统权限控制 .....	75
5.10 iOS 应用打包及发布 .....	76
5.11 Web 基础技术知识 .....	77
5.12 本章小结 .....	82

<b>6</b>	<b>产品经理学服务端技术</b>	<b>84</b>
6.1	产品经理为什么要学服务端技术	84
6.2	服务端的基本架构	86
6.3	数据接口及结构	88
6.4	服务端与客户端的交互模型	93
6.5	服务器部署及运维	94
6.6	云服务器	95
6.7	本章小结	96
<b>7</b>	<b>产品经理学数据</b>	<b>98</b>
7.1	什么是数据	98
7.2	数据分类及数据分析	99
7.3	数据指标	101
7.4	数据仓库	107
7.5	数据可视化	108
7.6	数据驱动下的产品与业务	110
7.7	本章小结	112
<b>8</b>	<b>产品经理如何写一份高质量的 PRD</b>	<b>113</b>
8.1	PRD 的基本结构	113
8.2	基于目标读者写作	118
8.3	PRD 里的产品逻辑	119
8.4	PRD 里的技术规则	122
8.5	常用的 PRD 写作工具介绍	122
8.6	沟通胜过文档	123
8.7	本章小结	125

## 9 如何与工程师正确沟通 126

9.1 工程师是一个什么样的群体 .....	126
9.2 如何向工程师阐述产品需求 .....	128
9.3 如何从产品角度参与技术讨论 .....	130
9.4 产品需求变动时的沟通方法 .....	131
9.5 非技术背景产品经理的沟通技巧 .....	132
9.6 本章小结 .....	137

## 10 产品经理的自我修养 138

10.1 三种类型的产品经理 .....	138
10.2 懂技术不如懂产品 .....	142
10.3 产品是技术与艺术的结合 .....	143
10.4 如何跨越产品经理初级阶段 .....	145
10.5 产品经理如何驱动技术团队 .....	146
10.6 成为产品领导者 .....	147
10.7 本章小结 .....	151

## 11 产品经理工作中会遇到的问题及解决方法 152

11.1 解决问题前先定位问题 .....	152
11.2 产品经理工作中遇到的问题 .....	154
11.3 “聚焦答案”而非“聚焦问题” .....	160
11.4 一个可能的解决问题模型 .....	161
11.5 从问题和答案中获取洞察力 .....	162
11.6 本章小结 .....	163

## 后记 164

# 1

## 产品思维与技术思维

### 1.1 产品经理为什么要懂技术

如果把产品比喻为房子，那产品经理就是房屋设计师。如果设计师不懂基本的房屋结构设计和施工原理，那么设计出来的房屋很可能就是无法落地的空中楼阁。理想的设计和物理的限制必须有效结合，不存在真正的空中花园和通天塔，在工程领域，每一个设计都是可以被实现的。对于产品经理来说，置身互联网领域，设计互联网产品，每一个设计都应该在现有互联网技术下可被实现。产品经理学习一些基本技术知识，了解技术边界，对实际开展产品工作有非常大的益处，所谓知己知彼，特别是在与工程师的工作配合和沟通中能起到关键作用。

在实际工作中不难发现，当产品经理与工程师就某一个具体问题进行讨论时，双方站在各自角度就问题进行分析和讨论，固有知识结构的差异导致思维模式和视角的差异，工程师通常是路径推理的技术思维，产品经理通常是用户场景的产品思维。产品思维和技术思维的碰撞让问题没有在正确的方向上被解决，原因其实就是双方用了不同的语系，好比一个讲英语的人和一个人讲法语的人讨论一幅画，结果可想而知。产品思维和技术思维如图 1-1 所示。



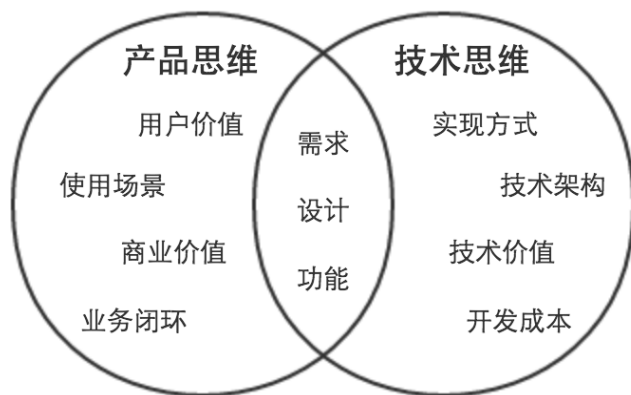


图 1-1 产品思维与技术思维

**产品思维**侧重从用户和商业视角出发，**技术思维**侧重在技术实现和系统架构层面，两种思维方式也有交叉点，那就是产品的需求、设计和产品功能。由此可见，当产品经理与工程师讨论产品时，各自的利益出发点是不一致的，产品经理需要思考产品的用户价值和用户的产品使用场景，同时还需要考虑产品所承载的业务闭环和商业价值，因为单纯的产品功能没有价值，所以产品经理需要思考如何通过产品功能完善整个业务闭环并构建具备商业价值的产品体系。

工程师是技术思维的代表，从技术思维角度去思考问题，首先就是基于产品需求的实现方式的考虑，工程师看到产品设计后在脑海里构建的是拆解后的实现要点，好比一栋房子的内部结构，需要先构建产品的技术架构，然后评估产品功能的技术价值和开发成本。工程师和产品经理虽然基于同样的产品需求和设计进行讨论，但双方的出发点不同会影响共识性的达成，所以对产品经理来说，掌握一些技术思维，学会从技术视角看待产品设计，能更有利于产品需求的落地和推动产品的实施。

对产品经理这一职能来说，需要掌握更多的语系，因为产品经理是信息的衔接者，在一个产品项目中起到信息中枢的作用，产品经理需要与老板、业务人员、市场人员、设计师、工程师等进行合作，他们有各自不同的背景和沟通方式，要求产品经理具备与不同职能的人打交道的能力。对于合作最为密切的工程师来说，这就要求产品经理具备一定的技术知识，在与工程师合作和沟通时需要切换至技术语系。试想一下，如果工程师告诉你“这个数据是用栈存放的”，作为非技术背景的产品经理是不是顿时感到蒙圈，接下来的场景大概就是工程师不断从技术角度跟产品经理解释，产品经理

似懂非懂地听得云里雾里，然后说了一句“那换一种实现方式呗”，此时工程师瞬间蒙圈，换一种实现方式好比让建筑师把房子全拆了重建，工程师和产品经理友谊的小船说翻就翻。作为一个有理想有抱负的产品经理，在工作中要应付各种场景，快速精准地处理问题，了解工程师这类亲密合作伙伴的工作、了解他们工作中运用的知识，是促进合作提高效率的有效方法。

## 1.2 产品经理和工程师分别是干什么的

在互联网公司里，产品经理和工程师分别有各自的职能属性。**产品职能属于信息上游**，负责发现并定义需求，将用户需求通过具体的产品功能设计呈现为用户可用的产品，包括需求分析、功能定义、原型设计等。产品经理同时也是产品的核心灵魂，因为产品的发展走向很大程度上由产品经理把控，产品经理需要权衡业务与市场，需要将老板的战略意图贯穿到产品设计中，需要向工程师传递产品的核心价值，需要讲解设计背后的需求逻辑，在将设计落地为实施的过程中，产品经理扮演着重要的角色。

技术职能细分为很多种，比如架构师、前端技术研发、后端技术研发及系统运维等。**技术职能属于信息下游**，负责从技术实现角度评估产品设计，设计技术方案，最终将产品设计实施落地为用户可用的产品。在这个过程中，工程师需要先理解需求，同时需要从技术角度衡量需求的合理性及投入产出比。比如某一项产品设计只是优化了 1% 用户的使用问题，却需要投入极大的开发成本，那就是不合适的。工程师在对产品设计进行评估后，需要将实施层面的技术成本反馈给产品经理，产品经理需要据此灵活调整产品设计。对于技术职能来说，在不同的产品阶段，需要持续对技术方案进行调整与优化。比如在产品设计不变的情况下，用户规模上了一个层级，原本的技术实现方案不足以支撑大规模用户的使用，此时就需要对技术方案进行升级。在这种情况下，产品经理实际上不需要调整产品设计，工程师需要对技术设计进行调整。

产品职能与技术职能在工作流上是上下游配合的关系，但从一个长远的角度看，技术是需要持续演进的，而产品在远期会进入一个相对稳定的状态。以微信为例，微信产品的功能更新基本变化不大，但微信的技术却一直在演进，从 1 千万用户到 1 亿用户，对于产品底层的技术要求是不一样的，而且随着产品生命周期的发展，对技术灵活性的要求也会随之提升。还是微信的例子，现在微信更新一个版本的成本是很

高的，每个版本影响到的的是上亿的用户，确保不同版本之间的兼容性及新老版本的稳定性，这些都是技术上的挑战。在整个产品生命周期中，产品职能和技术职能始终相辅相成，持续对产品进行改进与优化，两种职能是天生的配合者。

作为产品经理，需要了解一个技术团队中各个职能分别是做什么工作的，图 1-2 所示为一个常规技术团队的组织结构和基本职能分布。

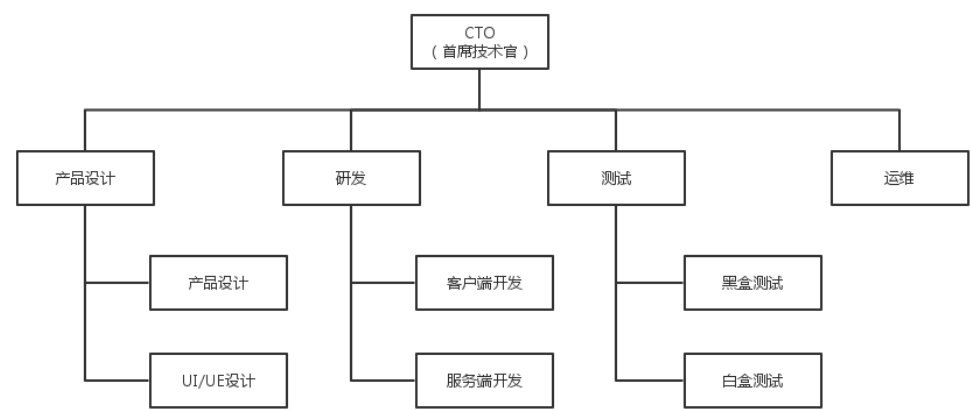


图 1-2 技术职能结构图

在职能分布上，CTO(首席技术官)是管理和领导的角色，是技术团队的负责人，统筹技术和产品相关工作的开展，简单说就是技术团队的老大。在 CTO 之下又划分为几个大的职能模块（可能不同的公司有不同的划分方法），即产品设计、研发、测试和运维。

产品设计包括了产品本身的功能和流程设计，同时也包括产品的交互和视觉设计。在大公司里，交互和视觉设计分工比较明确，职能更细；在创业公司里，产品经理通常承担了产品功能流程设计和交互设计，视觉设计一般由专业的设计师负责。产品设计师在整个工作流中类似建筑规划总设计师，负责设计整体蓝图。

研发版块是技术团队的主要构成部分，一般是人数最多的职能版块，研发分为前端开发和服务端开发，前端开发又可细分为 Android 开发、iOS 开发、Web 前端开发等，服务端开发可以细分为应用接口开发、数据库开发等。虽然都属于开发人员，但同样是术业有专攻，每个开发人员都有各自负责的技术领域，当然也有跨技术领域的工程师，比如既能做前端开发又能做服务端开发的。

技术团队通常都有一个架构师，架构师是一个高级技术职位，一般是一位具有丰富经验和能力技术人员，架构师负责系统的整体架构和规划，类似于建筑实施总设计师，设计整体实施方案。**测试是保证产品高质量上线发布的保障职能**，测试具体可以细分为黑盒测试和白盒测试。

**黑盒测试**是指一般的功能性测试，测试人员会从用户视角对产品进行全方位多角度的使用，模拟出各种可能出现的用户场景对产品进行全流程测试。**白盒测试**是比黑盒测试更进一步的测试，白盒测试会深入到代码层面进行测试，使用测试用例对某一代码模块进行测试，白盒测试对测试人员的要求更高。测试人员类似建筑工程中的质检人员，负责对实施的工程进行质量控制和把关，对于不合格的部分进行标注并返工处理，测试通常有一套严格的测试标准，叫**测试用例**，测试用例覆盖越全，测试所覆盖的可能性问题就越全，更有利于遍历所有可能的问题。

运维是对系统进行持续稳定运转的保障职能，需要持续监控和优化系统的运行状态，比如对带宽的监控、对系统负载能力的监控和优化等。运维类似于建筑工程中的交付保障部门，对交付后的产品进行持续维护，当出现问题时及时响应并处理。运维是系统工程，而且是持续进行的工作，对系统的要求是 7×24 小时全天候无故障运行。我们每天所使用的各种互联网产品能正常工作，一方面是在开发和测试阶段解决问题，另一方面就是在后期运维阶段持续保障。例如，当用户量或访问量到达一定阶段后，运维需要提高服务器的处理能力，所以运维是产品的后勤保障。以上各职能相互配合，为产品的整个生命周期服务。

## 1.3 产品设计中需要注意的技术边界

**技术边界**是指在现有技术水平之下，可以被实施运用的有限范围。超出技术可实施范围的设计无法落地，互联网技术日新月异，技术在快速发展的同时也对互联网产品设计的发展提供了保障。例如今天的智能手机，可以手指滑动操作，可以多点触摸，可以使用一些内置传感器实现诸如摇一摇之类的功能。很多产品设计都是基于这些技术之上的，有了基础技术的支持，可以产生很多很好的产品创意。十年前，很多技术还不成熟，今天使用的很多产品功能都是无法被满足的。所以，对于产品设计者来说，在设计产品时需要了解技术边界在哪儿，需要知道什么样的设计在今天能被满足，但

同时也不要受制于技术边界，想象的空间无限大，在思考层面需要无边界。这里所说的边界实质上是指实现边界。想法可以足够大，但实施需要脚踏实地。产品经理在提需求的时候首先要询问在技术实施角度的可行性，否则一个看似酷炫的设计方案有可能只是个空中花园无法落地。

我们能使用移动 APP 产品实现自动定位和导航功能，是因为在智能手机里内置了 GPS 导航模块；能在微信内使用摇一摇功能，是因为手机内置了重力传感器，包括现在流行的计步器类产品都是应用了该项技术。在实现层面，例如苹果的 iOS 设备和谷歌的 Android 设备，在开发上也封装好了非常方便使用的接口，开发人员只需要进行简单地调用就可以实现这些在以前看来非常复杂的功能。怎么理解接口和调用，其实就好比我们用电，我们不需要关心发电厂如何生产电，我们只需要把插头插入插座接口，就可以让电灯点亮。

对于产品经理来说，在设计某一项产品功能时，需要考虑在现有技术条件下该功能能否被实现。对于技术边界的了解可以先从了解常用技术基础开始，另外就是在与工程师的沟通和互动中也能学习到很多技术边界有关的知识，在具体实现时会遇到很多问题，哪些是现有技术能解决的、哪些是现有技术解决不了的，工程师最了解。

---

## 案例分析

举一个有关技术边界的例子，使用微信的人应该都熟悉微信运动，每天一到晚上 10 点，大家总会看一下朋友圈里今天谁走的步数最多，很坏地给步数最少的人点赞，这已经成为一种运动和生活习惯。

微信运动这个产品功能其实受限于使用的手机传感器，细心的同学可能会发现，出现在微信运动列表中的朋友大部分都是使用 iPhone 的用户，很少看见使用 Android 手机的朋友出现。其实，微信运动这个产品功能使用到了手机中的重力和加速度传感器，这种传感器在 iPhone 等一些高端手机中是自带的，但是在一些非高端 Android 手机中没有。重力加速度传感器通过手机的移动和一套计算走路跑步的算法来计算用户携带手机走了多少步或者跑了多远，微信只是开发了一个功能通过重力加速度传感器获取这个数值。

---

---

这就是一个典型的技术边界的例子，同样一个产品功能，在不同的物理设备上，由于设备的技术标准限制，使得同一个产品功能在一些设备上可用，在一些设备上不可用。

---

作为产品经理，在设计某一个产品功能时，首先要判断在现有的技术边界下该产品功能是否可被实现，否则一个再好的功能，缺失了基本的土壤条件，也无法落地。尤其对非技术背景产品经理来说，在提出一些产品功能时，建议先和工程师就该产品功能的实现方案进行初步沟通，明确其技术可行性再做进一步分析和设计。技术可行性受限的，需要及时调整产品设计策略。

## 1.4 工程师的思考方式：“工程思维”

产品经理需要具备多种思维模式，首先就是工程思维，大部分工程师都是工程思维。工程思维往往是理性的逻辑思维，从实现的难易程度和系统的角度去定义产品 and 设计产品。这么做有一个最大的弊端，就是脱离实际。这个实际并不是指技术实现的实际，而是需求和实际场景。容易变成为了设计而设计，当工程师接到一个需求时，首先是从现有工程架构和扩展的角度去考虑。这是一种很正常的思维，但从另一个角度看，一个需求的价值不在于它本身的技术难易，而在于是否解决了用户的问题。

用户需求的具象表现是产品功能，单纯的研究和设计产品功能好比是实验室进行的科研任务，例如，对某个功能的流程设计或者是交互体验设计。但是，产品本身不仅仅只有功能，还有背后的业务和商业逻辑，功能之下体现的是业务和商业目的。现在流行的购物智能推荐，用户在首次浏览商品后，下次再进入浏览时，系统会自动推荐与上次用户浏览的产品相关的产品，这样做的目的是提高用户的购买率，通过这个功能的设计，达到提升购物转化率和平台成交量的目的。

作为产品经理，在工作实践中需要不断了解工程思维，特别是对非技术背景产品经理来说，在与工程师的合作中，经常是在与工程思维进行互动。工程思维是一种实现思维，而产品经理恰恰代表的是用户思维，如何将用户思维与实现思维有机统一，是产品经理的必修课之一。

## 1.5 入门产品经理的思考方式：“功能思维”

功能思维是从软件产品本身角度出发的思维模式,是从系统功能的角度来评判产品的完整性和实用性。功能思维是有别于工程思维的一种表现,功能思维更多的是产品经理所具有的,有句话经常这么说,“是做功能还是做产品”,其实功能是产品的一种表现形式,功能思维会为了完成一个需求考虑功能体验上的各种可能性,重点都是关注产品功能本身,而忽略了其业务目标和业务价值。而且,一个产品从商业战略到最后产品上线,期间不仅仅是一个技术产品,还包括业务定义、全业务流程设计等,产品始终与业务并行发展,真正好的产品应该做到产品驱动业务,在产品设计过程中不能忽视与业务的互动,包括产品上线后产品运营和业务运营,这些环环相扣构成一个整体来支撑一个产品的运转。

不管是技术型产品经理还是非技术型产品经理,具备功能思维比较容易,日常的产品设计大多都是基于一个需求设计功能,功能设计同时也受技术边界的制约,尤其对非技术型产品经理来说,具备一定的技术知识对于设计产品功能起到直接的帮助作用。

## 1.6 高阶产品经理的思考方式：“产品思维”

产品思维是一种结合工程思维、功能思维及商业思维的综合思维模式,包括对商业目标的理解、对目标用户及用户使用场景的理解。在充分理解商业战略的前提下来完成产品定义和产品设计,通过了解产品所围绕的业务场景去提升产品的可用性和易用性,改善业务体验和产品体验,提升整体的用户体验。返璞归真,回归产品的本质。在产品思维下,既包括工程思维也包括功能思维,同时也涵盖用户思维和商业思维。在产品意识和产品思维的驱使下,产品经理在前期定义产品阶段需要了解业务并清晰地定义业务目标,衡量在目前的产品环境和可用资源下如何快速实现。期间需要完成大量的沟通工作,包括与业务、运营、设计、技术和公司其他相关职能部门的沟通。在共识和可行性的基础上再开始进一步的详细设计工作。

产品思维其实可以大大简化产品工作,按《用户体验要素》一书的观点,整个产品体系从下往上分为战略层、范围层、结构层、框架层和表现层,如图 1-3 所示。



图 1-3 用户体验的五层层次

最下层的战略层决定了业务和产品需要实现什么目标，为谁和什么场景服务，范围层需要定义清楚在既有战略的基础上做些什么东西来实现战略目标，结构层需要基于范围层的内容完成基础信息架构和交互设计，框架层完成我们能看得到的界面设计，表现层则是视觉表现设计，让产品看起来更友好。一个完整的产品定义和设计过程都需要经历这 5 个阶段，缺失某一个阶段都会导致产品不完整，重点关注某一个阶段也会导致产品的不平衡，所以需要产品经理找到其中的平衡点。就重要性来说，越往下，重要程度越高。

产品思维还有一个非常重要的环节就是对业务流程的设计，产品经理为最终的产品质量和用户体验负责。在设计前期需要考虑产品从设计到开发到最终投入使用需要经历哪些环节，需要与哪些人进行合作。比如需要数据准备的产品，在产品阶段就需要与数据提供方达成一致，保证产品上线时数据已经准备好。需要运营介入的产品设计，需要在前期沟通阶段就邀请运营人员加入，确保其对整体业务流程和产品环节足够清晰且理解一致，才能在最后产品上线时大家集体发力保证产品高效运转，而不是产品经理单方面思考和定义然后交付给下游配合方，这样会导致产品与业务脱节。所以，产品思维需要在考虑整体性的同时顾全细节，心里要装下业务、运营、设计、研发等很多环节，可见产品经理是一个综合体。

图 1-3 所示的五层结构，每层的侧重点不同，产品经理做产品的过程中需要从战略层思考开始。当然，很多时候战略层的内容都是公司高层已经确定的，所以产品经理理要做的就是理解战略，在理解战略的基础上挖掘符合战略的用户需求，即解决用户



的什么问题，范围层解释的就是要做什么并且为用户解决什么问题。关于产品定位的问题，通常就是指战略层和范围层需要明确的，产品定位是否清晰直接决定了产品以什么样的形态呈现给用户使用。

---

## 案例分析

微信有一个产品功能设计，我们从微信第二个模块“通讯录”进入某一个联系人主页，单击“发消息”按钮后进入会话聊天页面，此时单击页面左上角的“返回”按钮后，直接返回到了第一个模块“微信”，也就是聊天列表页面。我们可以看到，从第二个模块“通讯录”进去，却从第一个模块“微信”出来，这个设计似乎有点违背基本逻辑。恰恰是这个设计，体现了微信背后产品经理的产品思维。

我们来分析微信为什么要这么设计，首先有这么一个场景，我们通过通讯录找到一个好友开始聊天，聊完后用户可能的动作有：第一，在这次聊天的过程中有别人发来了消息，需要及时查看；第二，长时间聊天产生了社交疲惫感，想看几篇公众号文章缓解或者刷朋友圈。从这些可能的场景可以看出，回到第一个模块“微信”处理信息的概率要远远大于留在第二个模块“通讯录”，因为在结束聊天返回后的这个动作所触发的下一个动作更多的是去处理别的事务，而不是继续留在通讯录找另一个人聊天。

---

微信的这种设计思路是典型的产品思维，将用户的使用场景与产品功能设计结合。同样是这个产品功能，如果使用工程思维或者功能思维进行产品设计，那从聊天页面返回时应该直接返回联系人主页，因为这符合工程实现中栈的思维。关于栈，后面的章节中我们会做详细介绍。

## 1.7 本章小结

本章主要介绍了产品经理懂技术的必要性，尤其对非技术背景产品经理来说，在设计产品的过程中需要了解技术边界，避免设计出一些在现有技术下无法实现的产品。

另外，对技术职能的划分做了介绍，帮助产品经理在与技术人员的配合过程中能对每一个领域的具体职责有清晰地理解，对出问题的环节知道该对接到哪个技术职能，精准地找准问题解决者对工作效率的提高非常有帮助。

了解了技术职能的划分后，对于整个技术产品的研发流程也会有一个更清晰地认识。准确把握什么是工程思维，什么是功能思维，什么是产品思维，产品经理设计的是产品，但产品不仅仅只有功能，产品是业务的表现形式，抓住业务的本质并洞悉用户，沉淀出关键功能的产品才是好产品。同时具备技术思维和产品思维的产品经理才是好产品经理。

# 2

## 互联网技术与产品

### 2.1 互联网技术发展史

互联网技术一直在更新换代,产品形态也在持续演进。纵观互联网技术发展历史,大致可以分为三个阶段,如图 2-1 所示。

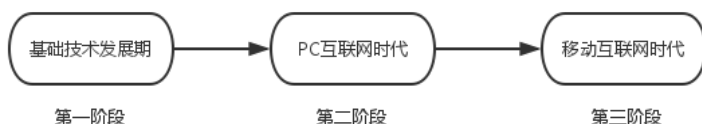


图 2-1 互联网发展阶段

20 世纪五六十年代,计算机技术刚刚开始,属于基础技术发展期,最初计算机技术被应用在美国军方,后逐渐引入学校,早期的互联网网络逐渐形成。之后互联网技术一直处于高速发展阶段,计算机也逐渐进入民用领域。20 世纪八九十年代是互联网的雏形期,这段时间主要是互联网基础技术的发展。紧接着第二阶段大概在 20 世纪 90 年代,互联网技术开始在全世界普及,进入 PC (个人电脑) 互联网时代,技术层面应用最广泛的是 Web 技术,具体表现形式就是我们所说的网页。台式计算机的成本下降和计算机在生产生活中的普及,导致互联网技术进入多样化发展的阶段,

各种技术创新使得很多产品创新成为可能。一些技术社区也逐渐形成，很多互联网技术都采用开放共享的模式，一门技术并没有版权限制，这也给互联网奠定了开放的基因。接着是第三个阶段，也就是目前所处的移动互联网时代，智能手机的发展带动了移动互联网技术的发展，比较典型且主流的是以美国 Google 公司推出的 Android 系统和美国苹果公司推出的 iOS 系统为主的移动平台，从 PC 互联网时代向移动互联网时代转型的过程中，基础技术也在随之更替，移动互联网时代技术产品的表现形式就是我们平常用得比较多的 APP，同时 HTML 5 技术也在移动互联网时代得到极大发展。

## 2.2 互联网产品发展史

在互联网技术发展的不同阶段，对应的产品形态也在持续演进，最初的计算机软件产品更多是用来解决某一领域的具体问题，比如开发一个软件系统来管理和控制生产，类似库存管理或者财务管理系统等。在个人电脑时代，早期的计算机软件更多是以本地安装的方式，所谓本地安装就是需要通过一个光盘或者一个软件安装包将软件安装到计算机上，然后才能开始使用。这种方式有一个弊端，就是更换计算机后软件需要被重新安装，所保存的数据也需要被迁移。随着 Web 技术的发展，本地安装的方式逐渐被网站系统取代，安装软件系统产品不再需要通过光盘或者安装包文件，通过浏览器访问一个网址就可以进入并使用对应的软件系统。

技术上的升级解决了之前由于切换计算机或者其他原因带来的重新安装和数据迁移的问题，而且还有另外一个好处，对于不可预知的问题造成的计算机损坏，不会因为数据的丢失而造成额外损失，容灾性得到了提高。其实这种形态就是目前所说的软件即服务，也就是云服务，在任何地方任何时候只要通过一个网页浏览器即可使用对应的软件系统产品。在这个阶段，除了生产应用之外，还产生了一些其他的互联网产品形态，例如 Google 推出的搜索服务、一些生活服务信息网站及诸如 eBay 和亚马逊等电子商务网站。至此，互联网产品开始向普通人的生活渗透，人们查找信息、沟通、购物、预订机票酒店等很多生活动作都可以通过互联网产品完成。如今，进入移动互联网时代，智能手机和移动网络得到长足发展，利用智能手机移动、随时特点，很多应用场景得以发生。例如利用智能手机实时定位可以实现定位导航、查找附近内容等；利用智能手机的各种传感器可以实现计步、摇一摇等我们如今常用的产品场景。

这个阶段的产品形态就是我们常说的 APP，通过内容丰富的应用市场，我们可以找到各种各样的 APP 产品，比如用来沟通的微信、出行的滴滴、购物的淘宝、吃饭的大众点评等。可以说，我们的衣食住行基本被互联网产品包围，互联网产品提高了我们的生活效率。

互联网技术的发展主要以美国发展最为先进，基于技术的进步，各种类型的产品层出不穷。在移动互联网时代，中国的产品创新能力有极大提高，例如腾讯的微信产品，已经成为世界级的标杆产品。中国近十年的互联网发展速度非常快，诞生了很多世界级企业，例如目前如日中天的阿里巴巴。基于互联网技术的飞速进步，人们生产和生活的方方面面都处在日新月异的变革之中。而产品经理作为产品的设计者，承载着通过产品让这个世界变得更美好的使命，作为技术驱动下的产品设计，了解互联网技术是产品经理的必修课之一。

## 2.3 互联网开源社区和技术

对产品经理来说，了解技术历史和一些技术社区或组织就好比 we 做某一类产品必须先了解这个产品所在的行业知识一样。本节，我们简单介绍一些互联网开源技术和开源技术社区。前文有提及，**互联网的基础技术大部分都是开源的，所谓开源，就是开放源代码，开源技术可以被任何人、任何组织以无偿的方式直接使用。**互联网产品本质上都是由一行行的代码构筑起来的，这些代码组成了一些通用的技术平台。这些通用的技术平台往往由一些对技术痴迷而且有奉献精神的人群维护着，以开放源代码的方式共享给互联网产品的生产者和使用者。通过互联网，这些人组成一些社区，每一个社区都会有一个技术主题，通过分布在世界各地的技术人员共同维护和更新着一个通用技术平台，而这些开源技术社区会由一个或几个发起者牵头，持续为互联网基础技术的更新默默工作。

例如，风靡全球的技术社区 **GitHub** 就是一个完全由技术人员参与并维护的线上开源社区。**GitHub** 主要为软件项目提供项目托管和软件版本管理工作。所谓项目托管就是软件代码可以寄存在 **GitHub** 上，程序员可以针对软件代码进行版本控制和管理，还可以通过 **GitHub** 实现在线远程的多人同步开发。**GitHub** 上的很多软件项目都是以开源（开放源代码）的方式呈现的，这也给全世界的技术人员提供了非常好的学

习资料，加上本身具备的社区功能，技术人员可以在这里充分地交流和互动。GitHub 被比喻为“程序员的维基百科”。GitHub 的品牌形象如图 2-2 所示。



图 2-2 GitHub 品牌形象

GitHub 的品牌形象是由一个八爪鱼的下身加一个猫的头组成的，通常被称为“八爪猫”，这个品牌形象已经深入全世界程序员的内心，代表着一种开源的技术文化，其“SOCIAL CODING”的标语也代表着开放式社区编程的精神。

下面我们介绍几个被使用最多的互联网开源技术社区及其技术产品，其中就包括操作系统级的 Linux。计算机基于操作系统而运转，没有操作系统我们就无法与计算机进行对话。有与数据安全传输相关的 OpenSSL，没有数据加密及安全保障，我们在互联网上进行的数据安全性就无法保障；有持续为我们提供数据存储的数据库 MySQL，所有的数据都需要被数据库存储，而 MySQL 以其优异而且开源的特性被众多互联网公司所使用。

### 2.3.1 使用最广泛的服务器操作系统：Linux

我们每天都在接触 Linux，如今使用广泛的 Android 手机其底层系统使用的就是 Linux，世界上很多超大型计算机使用的操作系统也是 Linux。谷歌、百度、淘宝通过 Linux 为我们提供着每天都使用的互联网服务。Linux 为互联网而生，是一款免费的操作系统，操作系统提供人与计算机交互的界面，比如微软推出的 Windows 和苹果推出的 OS X。Linux 诞生于 1991 年，开发者可以通过互联网以免费的方式获取其源代码并做出修改后使用。Linux 的发起者和创始人是美国人 Linus Torvalds，他被称为“Linux 之父”。

Linux 系统应用得非常广泛，可以安装和运行在各种计算机硬件设备中，比如台式计算机、智能手机、平板电脑、路由器及大型计算机或者超级计算机。Linux 系统

以可靠、安全、稳定、可扩展的特性在互联网技术领域得以广泛应用。**Linux** 系统内核发布后,因其开源的特性和不受商业软件版权的限制,被全世界的技术人员持续完善和更新,一直到现在,**Linux** 社区还保持着非常高的活跃度,**Linux** 系统本身也在持续迭代更新着。**Linux** 系统已经被应用于互联网的各种系统和产品中,是一种开放、共享精神的象征,也在早期为互联网共享精神的确立奠定了坚实的基础。

### 2.3.2 网上支付的基础保障协议: OpenSSL

如今 **OpenSSL** 被运用到互联网产品的各个领域,比如我们习以为常的在线支付、网银、电商网站及门户网站和电子邮件等。今天我们能在互联网上进行在线购物交易及网上业务,在数据加密和安全性保障上都归功于 **OpenSSL**。

**OpenSSL** 全称 **Open Secure Sockets Layer**, 是一个开源且强大的安全套接字层密码库。最初由 **Eric A. Young** 和 **Tim J. Hudson** 在 1995 年开发, 后来由 **OpenSSL** 开发组持续更新并维护。**OpenSSL** 是一个基于密码学的软件开发包, 具备完整的加密算法和数据加密功能, 是网络通信安全及数据完整性的一套安全协议, 通过 **OpenSSL** 可以为数据在互联网的传播提供安全保障, 使数据以加密安全的方式进行传输, 防止核心保密数据被窃取或者监听。如果没有这个开源项目及开源社区的持续维护, 那我们在互联网上使用产品时安全性就无法满足, 也就无法催生出如此丰富的互联网服务。

### 2.3.3 数据库标杆: MySQL

我们每天使用的互联网产品服务产生大量的数据, 金融交易平台采用 **MySQL** 作为数据库引擎, 电商网站会使用 **MySQL** 来存储商品信息。

**MySQL** 是一个开源数据库管理系统, 属于关系型数据库, 最初的开发者是瑞典的 **MySQL AB** 公司, 该公司在 2008 年被美国 **Sun** 公司收购, 2009 年, 美国甲骨文 (**Oracle**) 公司收购 **Sun** 公司, **MySQL** 成为甲骨文公司旗下产品。**MySQL** 以开源的方式提供给互联网应用使用。**MySQL** 的适用性非常广泛, 为 **C**、**C++**、**Java**、**PHP** 等主流开发语言提供了使用接口, 使基于任何技术语言开发的系统都可以使用 **MySQL** 作为数据库。我们每天使用的互联网会产生大量的数据, 而这些数据最终都存储在数据库里。

**MySQL** 目前已经成为全世界范围内的主流数据库之一, 并被运用在很多领域,

MySQL 的特点是开源、轻量化而且支持大规模访问，基本所有的互联网公司都在使用。

### 2.3.4 服务器的“温床”：Apache

Apache 为我们每天访问的网站提供着最基础的容器支持，是一款服务器运行软件系统，Apache HTTP Sever（简称 Apache）是 Apache 软件基金会（Apache Software Foundation）维护的一个开放源代码的网页服务器项目。它可以运行在大多数计算机操作系统中，以其跨平台、快速、简单的特性被广泛使用，也是主流的 Web 服务端软件之一。

Apache 是一组服务，是我们日常使用的 Web 网站的容器，各种网站都运行在 Apache 提供的环境中，每当我们在浏览器中输入网址访问某一个网站时，服务端就很可能是一台使用了 Apache 的服务器，Apache 为我们每天使用的互联网服务提供了基础运行环境。Apache 软件基金会是专门为运作 Apache 开源项目提供支持的非营利性组织，他们还推出了一系列的开源软件平台，包括大数据处理的支撑技术 Hadoop、服务端容器 Tomcat 等。

### 2.3.5 工程师的造物利器：Eclipse

Eclipse 是一个开放源代码的基于 Java 的可扩展开发平台。起始于 1999 年，最初由 IBM 牵头，现在已经形成了一个庞大的 Eclipse 联盟，有近 150 家公司参与到 Eclipse 项目的开发和维护中。Eclipse 本身是一组开发服务框架的合集，简单说，Eclipse 是提供给软件开发人员进行软件开发的工具。很多使用 Java 语言的系统都使用 Eclipse 作为开发工具来开发，现在，Eclipse 不仅仅是 Java 开发工具，还可以进行 C、C++ 和 PHP 语言的软件开发。Eclipse 已经逐渐形成了一个集大成的开发工具平台，作为软件开发人员的利器，大大提高了软件开发人员的工作效率，也让整个开发和集成过程变得更加精简。Eclipse 不像前文提到的 OpenSSL 会直接服务于互联网用户，Eclipse 服务于构建互联网产品的软件开发人员，好比工匠手中的万能工具，能极大发挥工匠实力，也能打造出极致好产品。



## 2.4 互联网产品技术架构

互联网的产品形态各种各样，有电子商务网站、有分类信息网站，也有如今移动互联网时代的移动 APP，例如通信沟通工具微信、打车软件滴滴和 Uber 等。在不同应用场景的产品背后，都有一套基于互联网技术的统一架构。正是这些基础架构，承载着互联网产品的多样化，基本的互联网产品技术架构如图 2-3 所示。

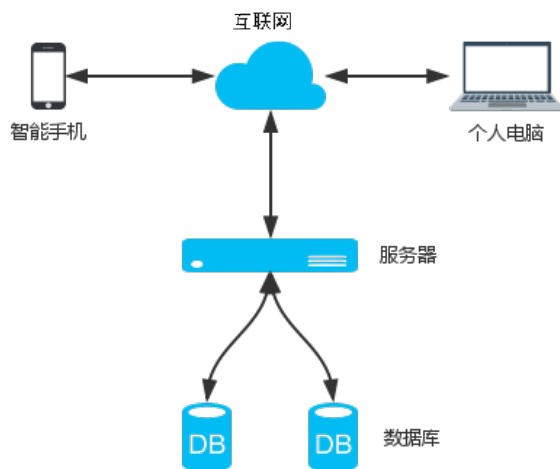


图 2-3 互联网产品技术架构图

互联网产品技术架构整体分为两部分，分别是前端和服务端，前端和服务端通过中间网络进行数据传输。前端就是用户使用的客户端，包括最初使用个人电脑通过浏览器进行网页浏览，现在通过智能手机使用 APP 进行一系列的操作。服务端包括应用服务器和数据库，应用服务器用来部署服务端程序，处理前端请求并进行服务响应，数据库用来存储数据，服务器通过专门与数据库进行交互的程序对数据库进行读写操作。

2.3 节提到的各种开源技术，在互联网产品技术架构中的各个环节都会被用到，比如服务器可以使用 Linux 作为操作系统来运行服务端程序，前端与服务端通过网络进行数据传输可以使用 OpenSSL 进行数据加密与安全保护，可以使用 MySQL 进行数据存储，可以使用 Apache 服务作为网页服务提供运行容器，前端和服务端的程序使用 Eclipse 进行开发，以上都是对具体技术的具体运用。当然，每一个环节都可以选择其他的技术，例如在数据库的选择上还可以使用甲骨文推出的 Oracle 数据库，

服务端程序的开发语言可以选择 **Java** 或者 **PHP**，互联网产品的技术架构可以承载各种类型的技术选型，技术上的灵活性可以保证产品的灵活性。

## 产品视角 vs. 技术视角

从产品视角去理解一项任务发生的流程和从技术视角去理解所看到的部分是不一样的。**产品视角是从用户使用产品的场景出发，产品经理从产品视角设计产品功能，涵盖常规使用场景和异常使用场景。**产品视角考虑问题并不会细化深入到每一个实现环节，而技术视角则会微观到每一个实现环节。

**技术视角是从产品功能的实现步骤角度出发，实现某一个产品功能需要设计的实现步骤分别是什么，每一步又可以拆分成子步骤，粒度相对于产品视角更细，逻辑严谨性更强。**对于非技术背景的产品经理来说，在具备产品视角的基础上，如果能通过学习一些基本技术知识，从技术视角思考问题，反向审视产品设计，对设计的合理性做反向检测，既能提高产品的逻辑严谨性也更符合工程师的技术实现思维。

产品经理应该从产品视角看待问题，工程师从技术视角看待问题，如果是技术背景转型过来的产品经理，在针对某一项产品设计时，能从技术的角度审视产品设计，这样能更好地从技术角度辅助产品决策。对于非技术背景产品经理来说，在不懂技术的前提下，如果对产品视角把握得足够精确，也能弥补技术知识的不足，因为最终产品是给用户使用的，核心关键点在于是否能准确捕捉用户需求，并且通过合理的功能设计满足用户需求，剩下的就是通过技术评估最终让产品落地。

产品视角和技术视角是两个理解产品的角度，最终并不会因为某种视角而影响产品的结果，对于非技术型产品经理来说，更重要的还是要学会如何通过产品视角即用户的角度看待产品，通过学习和了解一些技术知识也能具备从技术视角审视产品的能力。

---

### 案例分析

以一个常用的产品功能——用户登录为例。假设用户通过智能手机从 **APP** 中进行用户登录，如果是产品视角，用户只是通过输入已存在的用户名和密码完成登录，期间可能发生的是登录密码错误或者网络原因导致错

误等产品场景。从技术视角去理解，结合图 2-3，首先用户使用智能手机在 APP 里输入用户名和密码，这时智能手机内的 APP 会通过网络向目标服务器发送一个登录请求，这个请求中会携带用户登录的用户名和密码，服务器通过网络接收到请求后，会从请求中解析对应的用户名和密码，然后服务器会从数据库查询该用户名和密码与数据库已存储的用户名密码是否匹配。如果匹配，服务器会返回一个登录成功的响应给智能手机端的 APP 程序，此时 APP 会提示用户登录成功并进入相应的界面。若在服务器查询数据库过程中用户名或密码不匹配，此时返回给智能手机 APP 的结果是提示密码错误或者用户名不存在。接收请求和响应请求这个过程就是技术视角看到的内容。所有的互联网技术产品，不管是使用智能手机还是使用计算机浏览器，不管是使用手机与计算机进行交互，还是使用手机与手机交互，其背后的实现模型基本都是请求和响应模式。

---

## 2.5 移动互联网技术的特点

随着智能手机的普及，移动互联网时代到来，互联网产品的形态也在发生着升级。智能手机成为一种新的人机交互终端，对比传统的网页，智能手机有着自身的优势与特点。例如，各种传感器的引入同时也带来了新的产品体验。利用智能手机的定位功能，人们可以随时随地搜索附近的東西或者通过定位来实现叫车，如今的出行类产品和本地生活类产品都离不开定位功能。这种技术上的升级带来了在传统互联网时代无法实现的新的产品形态。

另外，以现在盛行的运动记步类产品为例，这类产品实际上是利用了智能手机里的重力传感器和 GPS 模块来实现走路、跑步和轨迹记录。智能手机上摄像头的像素和拍摄质量在逐步提高，在某些场合完全可以取代原有的卡片相机或者专业级相机，让智能手机具备多场景使用的便利性。

在传统互联网时代，我们使用腾讯的 QQ 时会有上线和下线的操作，那是因为我们离开计算机后就与互联网断开了，但在移动互联网时代，我们同样使用腾讯的微信时，已不存在上线和下线的概念，这是技术变革带来的产品变革，因为智能手机会一直与我们相连，使我们处于永远在线的状态。

在移动互联网时代，智能手机成为主要终端入口，移动互联网的技术特点相对于传统互联网阶段具备了移动性、随时性、永远在线的特点，也正是技术的升级，带来了很多产品创新的可能。

## 2.6 本章小结

本章主要介绍了互联网技术与产品的发展史，随着互联网技术的演进，互联网产品的形态也在随之进化。从传统互联网到移动互联网的转型过程中，用户场景和产品使用习惯发生了很大的变化，这种变化的背后是技术的创新和进步。

另外，对于互联网技术贡献比较大的各种开源技术和社区是互联网技术发展的主要推动力量，互联网技术的开源决定了互联网开放、分享的精神主旨。

本章还介绍了互联网产品的基础技术架构，从前端到服务端再到数据库，这种三层结构是互联网产品的普遍技术架构。在移动互联网时代，智能手机成为用户的主要入口，智能手机所带来的一些新的技术特性让很多产品创新成为可能，同时也催生出很多产品形态。移动互联网时代，产品经理的角色变得越来越重要，对技术的把握与运用成为新时代产品经理的必备技能之一。

# 3

## 产品经理学编程

### 3.1 产品经理为什么要学编程

说产品经理学编程并不是真的让产品经理去学习如何写代码,而是让产品经理通过了解编程的基本原理,知道产品背后的程序逻辑是如何处理的。对于非技术型产品经理来说,在实际工作中与工程师配合最为密切,两种思维模式的个体在对问题的思考方式上存在一定的差异性。

对于产品经理这一综合性职能来说,具备一定的技术知识,不论是在与工程师工作的配合中,还是在对技术产品的理解上,都能起到非常大的帮助作用。工程师是一类理性和逻辑思维较强的个体,对于产品经理来说,首先需要做的就是能听懂工程师所说的话,就我在实际工作中的观察来看,工程师在和产品经理配合的过程中,使用最多的就是技术语言。例如,当出现一个 BUG 时,工程师会本能地告诉产品经理,这个 BUG 是由程序中的数据处理没有判断导致的。当需要实现一个产品功能需求时,工程师会告诉产品经理现在的代码是如何实现的,这个新需求可能会对现在的代码造成影响。在诸如此类的场景中,如果是非技术产品经理,听到这样的对话无疑是一头雾水,所以,掌握一定的编程知识,对于了解技术产品和技术实现思维都有一定的好处。

## 什么是编程语言

互联网产品都是通过互联网技术实现的,而所有技术的具体表现形式就是编程语言。编程语言是程序设计人员与计算机进行交互的指令集,在计算机中任何逻辑和表达都可以通过编程语言来实现。我们所使用的各种产品功能都是通过编程语言由程序设计人员一行一行写出来的,编程语言的种类有很多,例如经常能听到的 C 语言、C++、Java 或 PHP 等,都是不同类型的编程语言,它们好比是不同国家的语言,掌握这些编程语言的程序设计人员可以使用它们创造出复杂的程序,而这些程序组合在一起就成为了我们使用的产品功能。

对于同一个产品功能,我们可以用不同的编程语言来编写,例如我们可以使用 Java 语言来开发微信的服务端应用,也可以使用 PHP 语言来开发。图 3-1 所示为两个工程师使用两种编程语言和计算机进行交互,计算机可以根据当前的环境来解析编程语言,可以把计算机理解成一个超级翻译,它能理解程序员使用不同编程语言发出的指令。

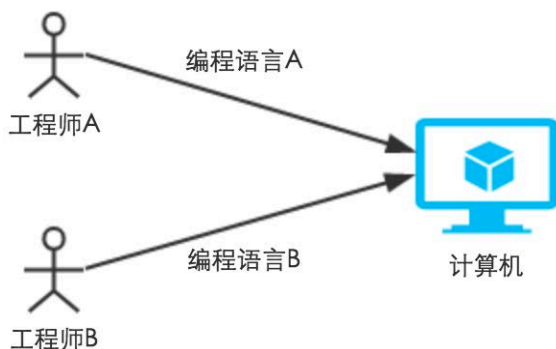


图 3-1 计算机对多编程语言的适用

选用哪种编程语言一般取决于系统架构师综合衡量后的选择,系统架构师就是软件产品的技术总设计师,负责规划和选用技术实现方案,类似于建筑设计师的角色。不同的系统需要根据系统特性选择合适的编程语言。好比我们建造一栋房子,可以用木头来建,也可以选择用钢筋水泥或者玻璃来建。简单来说,编程语言就是程序设计人员与计算机进行交互的指令。一位程序设计人员可以掌握很多种编程语言,好比一个人同时会多种外语一样。

一些特定的系统平台会选择特定的编程语言来实现。例如，前文提到的 Linux 系统，基本上是用 C 语言编写而成的；谷歌的移动操作系统 Android 选择 Java 这种编程语言；苹果的移动操作系统 iOS 选择的是 Objective-C 这种编程语言。另外，同一个系统平台也可以通过两种或两种以上的混合编程语言来实现，例如苹果推出 Swift 语言后，开发 iOS 应用程序时既可以用 Objective-C 来实现，也可以用 Swift 来实现，这使编程语言具备更多的灵活性。编程语言可以应用在不同的技术场景，同样是 Java 这门编程语言，它可以用来编写服务端的程序，也可以用来编写前端的 Android 应用程序。通过编程语言写下来的程序就是通常我们所说的代码，而由这些代码组成复杂的程序，通过计算机的处理，呈现出我们所使用的产品功能。

## 3.2 主流编程语言介绍

每一位工程师都有自己擅长的语言，作为非技术产品经理，一定要能区分不同的编程语言，如果让一位只开发 Android 应用的工程师去改 iOS 应用的代码，或者让做客户端的同学去帮助服务端的同学开发，那会成为笑话的。当然，也有所谓的全栈工程师，精通多门技术，可以跨领域工作。全世界范围内的编程语言有很多种，而且随着技术的发展，编程语言的种类会越来越多，原本的编程语言也在不断进化。我们介绍几个主要的编程语言，非技术型产品经理在工作中不需要掌握并运用每一门编程语言来写程序，但对编程语言的基础知识要有一定了解，不会写没关系，但可以听懂。

首先是 C 语言，这门风靡全球的计算机程序编程语言已经运行在世界各地的各种系统中，包括个人计算机、大型和超大型计算机、路由器及可编程的集成电路里。C 语言起源于 20 世纪 70 年代，其奠基人是美国人丹尼斯·里奇（Dennis Ritchie），他被称为“C 语言之父”，同时也是早期非常有名的操作系统 UNIX 的发明人，前文提到的 Linux 系统很大程度上是基于 UNIX 系统的思想演化而来的。C 语言的出现开启了现代编程语言发展的序幕，后来的 C++、Java 等编程语言都是基于 C 语言发展而来的。C 语言在编程语言历史上的地位好比爱迪生发明了电灯泡，具有跨时代的意义。

其次就是 Java，Java 语言也是如今主流编程语言之一，以其跨平台、通用性和安全性的特点被广泛使用，Java 语言的发明人是加拿大人詹姆斯·高斯林（James

Gosling)，1995 年他在美国 Sun 公司和同事一同研发，后期也推出了基于 Java 语言的一系列软件服务包。Java 是一门面向对象的语言，相对于 C 语言等面向过程的语言来说，Java 的灵活性更高，同时其抽象现实世界的特点对于程序设计人员的学习和理解也更有帮助。Java 自问世后被广泛使用，特别是早期的一些互联网应用系统，大多数都是基于 Java 开发的，很多大型计算机的系统软件都使用 Java 开发，现在很多机顶盒或者 Android 软件也是基于 Java 开发的。Java 语言有很多技术社区，也有很多开源项目是基于 Java 开发的，基于其跨平台的特性，大到超级计算机小到手机软件，都可以使用 Java 开发，可以说是一门应用比较广泛的语言。

在 Web 开发领域，一门比较主流的编程语言就是 PHP（PHP: Hypertext Preprocessor），其发明人是加拿大人 Rasmus Lerdorf，他于 1995 年公布了 PHP 的第一个版本，被称为“PHP 之父”。PHP 是一种开源脚本语言，脚本语言通常以文本形式被保存，只有在调用时进行解释和编译，相对于 C 语言或者 Java 语言来说，PHP 更加轻量化而且更灵活，PHP 吸收了 C 语言和 Java 的特点，学习成本较低，主要运用于 Web 开发领域。另外，在 Web 开发领域还有一门比较主流的开发语言就是 JavaScript，虽然名字里面有 Java 字样，但其实和 Java 没有太大关系，JavaScript 也是一种脚本开发语言，主要运行在浏览器中，可以为网页增加动态功能。JavaScript 也衍生出了很多的应用场景，而且也具备跨平台的特点，可以运行在绝大多数的浏览器下。

除了以上几种编程语言之外，还有很多类型的编程语言，比如 C++、Python、Ruby 等比较主流的编程语言。另外，近几年随着移动互联网的到来和智能手机的普及，基于移动操作系统平台发展起来的苹果 iOS 系统所使用的 Objective-C 语言也发展迅速，包括苹果自家推出的开发 iOS 和 OS X 应用程序的编程语言 Swift 也在这两年受到极大关注。编程语言的种类在不断丰富，语言本身也在不断升级发展和改进。

### 3.3 编程语言中的数据类型

数据类型是用来在计算机世界中区分和表达数据载体的规则，数据类型是一种对数据的约束，每一种数据都有一种且唯一一种数据类型，数据类型代表编程语言中的最基本规则。介绍完什么是编程语言及几种主流的编程语言后，我们来看一下编程语



言中的基本数据类型。“数据”是计算机世界中的基本单元，一张图片是一个数据，一个文字也是一个数据。如图 3-2 所示，一个基本的数据单元主要由几部分构成，分别是数据类型、数据名称和数据值。数据的名称也叫变量名，每一个变量都有对应的数据值，这部分内容我们会在接下来的章节里介绍。



图 3-2 数据单元

每一门编程语言都有自己的基础语法，就像我们学外语需要掌握语法一样。编程语言是和计算机进行沟通的语言。计算机要理解程序的意思，首先就得从数据类型开始，数据类型好比我们说话用的单词的意思，计算机需要理解我们传递了什么信息。另外就是语法结构，好比我们说的单词需要以什么样的顺序和方式被组织起来，不同的外语有不同的语法规则，也有不同的单词，例如表示苹果这一物体，中文里叫“苹果”，但英文里叫“apple”，中文的主谓语顺序和英语中的也略有差别。同理，在编程语言中也会有不同的语法规则和不同的关键字。我们先看一下编程语言中的基本数据类型。

### 3.3.1 表示整数的“整型”

在产品中，我们通常会在需要计算一些数值时使用到整型，比如需要统计通讯录有多少人时，需要声明一个整型变量来记录通讯录项目总数，而且这个变量是可以持续累加进行计算的。

**整型**是一种数字类型，所有的不带小数点的数字都属于整型，在编程语言中，用关键字 `int` 来表示整型。关键字是编程语言中一种约定存在的表示一定具体意义的形容词，关键字一般都是固定存在的，就好比语言中的一些固定词语。`int` 实际上就是英文 `integer` 的缩写，表示整数的意思。在不同的编程语言中，表示整型数据的关键字会略有不同，但大部分都是用“`int`”来表示整型数据。在程序中，我们可以给一个变量取一个名字，然后声明这个变量为整型，例如“`int a = 10`”，这是一个基本的程

序语句，里面有几个关键字符，从左到右，首先是“int”，说明这个数据类型被我们声明为整型，也就是整数类型，然后是“a”，这是我们随便取的名字，我们还可以叫 x 或者 y 都行，再往后就是“=”，这个“等号”其实是赋值号，代表的意思是，将“10”这个整数赋值给变量“a”。至此，我们就写完了一个最简单的程序语句。同时，整型是可以被用来进行数学计算的，例如我们可以将两个整数进行加减乘除的数学计算，“int a = 1; int b = 2; int c = a + b”，在这条程序语句中，最终变量“c”的计算结果是“3”。图 3-3 所示为三个数据单元，数据的名称也就是变量名分别是 a、b、c，名称后面对应的是数据类型和数据的值，这也表示了所有类型数据的基本格式。

a	int	1
b	int	2
c	int	3

图 3-3 数据类型与数据变量

例如，我们还可以写一个声明整型的程序语句，“int x = 1024”，这句程序的意思就是我们声明了一个整型的变量“x”，并且赋值为整数 1024。对于变量的取名也有一定的规则，例如我们可以取名为“a”和“x”，但我们不可以用一些特殊符号来命名变量，不能使用“%”或者“\$”类的符号作为变量名，规范的变量取名一般是字母或者下画线开头，中间和结尾也可以是字母数字或者下画线，比如“a1”、“\_a”、“a1\_”都是合法的变量命名。

### 3.3.2 表示文本的“字符型”

字符型是一种文本类型，字符型的内容没有规则限制，可以是任意内容。在不同的编程语言中，表示字符型的关键字略有不同。例如在 Java 语言中，我们使用关键字 String 表示字符型数据；在 C 语言中，字符型使用关键字 char 来表示；在 Objective-C 语言中用 NSString 表示字符型数据。使用哪一种关键字取决于各编程语言自身的特

点，就好比使用不同国家的语言来表示“苹果”这个意思，说法不一样但本质其实是一样的。字符型数据一般会用引号表示该数据属于字符型，例如“hello”就是一个字符类型的数据，表示一个单词，也可以是“hello world”，表示一句话，中间的空格也算是这个字符型数据的一部分。如果字符型数据的内容是数字，比如“1024”，这时候并不代表是整数，而就是一个字符型数据。也就是说，字符型的“1024”并不具备数学意义，不能用来做计算。

字符型的数据在我们设计产品的过程中其实使用得最多，我们在产品界面上展示的所有信息在程序里都是以字符型的数据类型展示的。例如，我们在用户登录界面会看到用户名和密码的文字，这些都是以字符型的方式显示在界面上的，如果我们在用户名和密码的输入框中输入一些内容，那这些内容也是以字符型的数据被程序读取，然后做进一步处理。

再比如，我们在电商产品的购物车中填写购买商品的数量时，填写的是具体的数字，但是程序读取出来的实际上是字符类型，如果需要对购买商品的数量做进一步计算，比如要统计总共买了几件商品，那就需要将字符型的数据转换为整型，然后再做计算。在产品设计中，我们会定义某一个输入项的输入类型是文字还是数字，这是产品层面的定义，比如产品层面会定义购物数量是输入数字，但在程序里面，从这个输入框获取的内容却是字符型的，如果需要对这个值进行数学计算，则需要先将这个字符型的数值转换成整型数据。关于数据类型间的转换，我们会在后面章节做具体介绍。可以说，字符型是使用最广泛的一种数据类型。

### 3.3.3 表示小数的“浮点型”

浮点型也是一种数字类型，与整数型相比，浮点型的数据都是带小数点的数据。在编程语言中，一般使用 float 或者 double 标记浮点型数据。对于产品经理来说需要理解的是，虽然都是数字，但是整数和带小数点的数在程序里面是分别用不同的数据类型声明和表示的。了解这些基本数据类型后，在设计产品或者与技术人员沟通的过程中就可以对数据类型这一项做到心中有数了。

和前两种数据类型一样，在不同的编程语言中，表示浮点型的关键字也会根据编程语言的特点略有差别，但本质上都代表一类有小数点的数字类型。还是以 Java 语言为例，我们可以声明一个浮点型的变量“float a = 1.5”，跟之前声明变量的方式一

样，现在变量“a”的数据类型就是浮点型。与此同时，我们将数值“1.5”赋值给变量“a”，浮点型和整型一样，都是有数学意义的，也就是说可以被用来进行计算。例如，我们可以让两个浮点型的数相加，“float a = 1.5; float b = 1.5; float c = a + b”，这时候变量“c”的计算结果就是“3.0”，就算相加出来的结果是一个整数，但是因为声明变量“c”是浮点型，所以结果也是带小数点的浮点型。

在产品设计中，我们也会使用到浮点型，例如在填写体重的时候，我们可以输入“60.5”这样的数值来表示公斤，在一些专业型的工具产品中，我们会输入一些带小数点的数来设置一些参数，这时都会使用到浮点型。当然，如前文所说，在界面上获取的其实都是字符型，只是我们在程序里面将字符型转换为了浮点型。

### 3.3.4 表示是非判断的“布尔型”

布尔型是一种特殊的数据类型，布尔型的数据只有两种值，即“true”和“false”。“true”对应的序号是 1，“false”对应的序号是 0。布尔型变量的赋值只能是“true”或者“false”，一般用来做标记位使用，反映现实世界里的真假判断。在编程语言中，一般用关键字“boolean”或者“bool”表示和声明布尔型数据。例如，我们可以声明一个布尔型的变量“boolean a = true”或者“boolean b = false”，变量“a”和“b”的值只能是“true”或者“false”之一。

在产品设计中，我们经常会会在流程设计里使用到布尔型。例如，如果用户在注册时需要同意一个注册协议，注册协议旁边往往有一个可以勾选的小框，勾上视为同意，不勾视为不同意。

在程序实现中，我们可以使用布尔型的数据对这个操作进行记录。例如，我们可以设置一个变量来记录这个操作，“boolean isSelected = false”，我们声明了一个变量名字叫“isSelected”，然后给它初始赋值为“false”，即设定默认是没有勾选的，如果用户在注册时将勾选项选上，我们就可以将这个变量的值修改为“true”。布尔型在程序设计中用得比较多，主要用于控制流程或者做一些特殊标记。

### 3.3.5 数据类型间的转换

前面我们提到了编程语言中三种最常见的数据类型，分别是整型、字符型和浮点型。除了这三种基础类型之外，还有一些其他类型，例如长整型、单精度浮点型和双

精度浮点型，这些都是基于基础数据类型的其他数据类型，它们一起构成了程序的数据基础。前文提到数据类型间的转换，例如我们从界面上获取的整型数据输入实际上首先得到的是字符型。这时，我们就需要将字符型转换为整型，在大部分编程语言中，都会有对应的工具来进行数据类型转换。例如，我们获取到购物车商品的数量，从界面上获取的值的的数据类型是字符型的“10”，这时的“10”是不能直接进行数学计算的。如果我们要将商品的单价乘以商品数量，必须先将字符型的“10”转换为整型的“10”，转换成整型数据类型后，就具备了数学计算的能力。同理，我们也可以将字符型的数据“1.5”转换为浮点型的数据进行数学计算。反过来，我们也可以将整型或者浮点型的数据转换为字符型，数字类型的数据转换为字符型后就不具备数学计算意义了。

需要注意的是，如果字符型数据不是数字而是其他字符，比如“a”，这时将字符型转换为整型的话，得到的结果是“a”在 ASCII（American Standard Code for Information Interchange，美国标准信息交换代码，是基于字母的一套编码系统）中对应的具体数值，实际上就是字母“a”对应的二进制代码，也就是一串由 0 和 1 组成的代码。在计算机的世界里，所有的数据最终都是由 0 和 1 表示的，我们所编写的程序语言最终被解析编译后都会还原成计算机能识别的机器码。简单说，计算机真正认识的其实都是由 0 和 1 组成的各种序列，这些序列的顺序和组合及长度各不相同。

### 3.3.6 数据拼接

在编程语言中，数据拼接一般是字符型数据间的拼接，拼接后的字符型数据统称为字符串，字符串的内容可以表达任何内容，字符串简单来说就是一串文本。如前文所说，“1024”是一个文本，也就是一个字符串，并不是数学意义上的 1024，字符串能表达的内容非常多，字符串的内容既可以是数字也可以是小数或各种符号。

在产品设计中，我们经常使用到数据拼接，例如要设计一个功能展示有多少人参与了活动，文本会设计成“目前有××人参与了本次活动”，这句话在程序里是以字符型的数据类型存储的，整个字符串中间关于多少人的部分是变量，也就是说这里的数字是会动态变化的，在编程语言中，该如何实现呢？其实很简单，我需要用数据拼接，以 Java 语言为例，第一种是我们先将“目前有”这个字符串用变量“a”表示，将后面的“人参与了本次活动”这个字符串用变量“c”表示，中间的数字我们在程

序中获取时是整型数据，先将整型转换为字符型然后用变量“b”表示。这时，我们通过“`String s = a + b + c`”这条程序语句就可以实现字符串数据的拼接，从而实现这个功能。

在进行产品设计时，如果某个功能涉及固定字符和动态字符的组合，就要考虑数据拼接了。

如果产品经理在产品设计过程中能对那些属于动态数据的部分做特殊标记，那么工程师一定刮目相看。如图 3-4 所示是上文提到的活动参与人数统计的例子，其中人数部分是动态变化的，数字前后的文字都是静态的。如果在产品设计图中能清晰地动态变化的部分标记出来，就能明确地提示工程师在开发时需要特别注意，也降低了产品经理额外说明和解释的沟通成本。



图 3-4 动态数据标记

### 3.4 编程语言中的逻辑结构

编程语言中的逻辑结构类似于我们所说的语言中的语法，是用来组织和表达语法规则。简单来说就是现实世界中表述一件事情的流程，包括多种状态的可能性判断和最终输出的结果。当我们讲述一个流程的时候，会有初始状态、中间过程、结果状态。例如，我们杯子空了要去倒水，初始状态就是杯子为空，中间过程就是我们拿着杯子把水装进杯子里然后喝掉。结果状态就是杯子里装满的水减少或者水被喝光，杯子又恢复到为空的状态，而整个过程可能会不断循环。在编程语言中，也会有一些关键字来表达这些状态和过程。实际上，编程就是把现实世界的状态和过程通过程序语言在计算机里写出来，然后告诉计算机去执行。接下来我们就看一下，在编程语言中有哪些控制逻辑流程的关键字及它们是如何使用的。

### 3.4.1 条件判断 “if else”

“if” 和 “else” 在英语中的意思是 “如果” 和 “否则”。在编程语言中，我们可以用这两个关键字来控制逻辑判断流程。简单说，如果我们要完成“如果满足条件 A，则执行 B1；如果不满足条件 A，则执行 B2” 这个逻辑判断流程的话，我们就可以使用 “if else”。举个例子，我们需要判断用户登录时是否输入了用户名和密码，如果用户名和密码输入框为空，那我们就提示用户相关信息；如果都不为空，那我们就执行登录的操作。用编程语言中的 “if else” 控制可以按如下写法。

```
if (用户名和密码不为空) {  
    执行登录操作;  
}else{  
    提示用户相关信息;  
}
```

上面就是一段简单的 “代码” 片段，但实际上它不是真正的代码，因为真正的代码是不能用中文编写的，我们可以称之为 “伪代码”。通过伪代码我们可以了解一个逻辑流程在编程语言中的体现。if 后面的括号里是判断条件，判断条件的值是数据类型里的布尔类型，也就是取值为 true 或者 false。当 “用户名和密码不为空” 这个条件为 true 时，则执行大括号里面的内容；若用户名或密码有一个为空时，则执行 else 后面大括号里面的内容。通过这种方式，我们就用程序表达了一个现实世界的具体流程。简单来说，如果要进行条件判断操作，就可以使用 if else 这种逻辑结构，if 后面的条件必须是布尔类型。关于条件判断的逻辑结构，还有如下写法。

```
if (条件 1) {  
    执行结果 1;  
}else if (条件 2) {  
    执行结果 2;  
}else{  
    执行结果 3;  
}
```

这种方式就是多条件的判断逻辑。如果满足条件 1，则执行结果 1；若不满足条件 1 但满足条件 2，则执行结果 2；如果前两个条件都不满足，则执行结果 3。中间的 else if 部分可以有无限多个。

### 3.4.2 条件选择 “switch case”

“switch”在英语中是开关的意思，“case”在英语中是案例的意思，这两个单词在编程语言中组合后构成关键字来表达条件选择逻辑。所谓条件选择就是根据条件值来选择对应的执行方式。例如在现实世界中我们用自动售货机买东西，根据我们投入的钱的面值，售货机允许我们选择对应价格的东西。如果有 5 元、10 元和 15 元的东西可供购买，那我们投入 5 元后，就能选择 5 元的商品；如果投入 10 元或者 15 元，那我们可以选择 10 元或者 15 元的商品；如果投入的钱无法识别，则会退回并做相应的提示。这就是条件选择逻辑，在程序中我们可以用如下方式来表示。

```
switch (钱的面值) {  
  case 5:  
    选购 5 元商品;  
  case 10:  
    选购 10 元商品;  
  case 15:  
    选购 15 元商品;  
  default:  
    退回并提示无法识别;  
}
```

从上面的“代码”中我们可以看到，“switch”后面的括号里对投入的钱的面值进行了判断。需要注意的是，在“switch case”条件选择中，条件值的数据类型必须是整型的，也就是说其他数据类型的是不能在这里使用的。“case”是对应输入值的条件分支，“case”对应值的数据类型也必须是整型，每一个“case”分支都会有一个对应的执行结果，例如输入的值是 5，条件选择会执行第一个“case”部分的内容，即“选购 5 元商品”。条件选择执行顺序从上到下，如果输入的值是 15，那经过前两个“case”的条件判断后，执行第三个“case”选项的动作。若输入的值在所有的“case”中都没有匹配项，那还有一个关键字“default”表示的默认执行模块，如果所有的条件都不满足，就执行该模块的内容。

---

#### 案例分析

在产品设计中，我们无意中使用到了很多“switch case”的场景。例如在电商类产品中的购物环节，我们选择商品时往往需要选择商品的尺寸或



者颜色，对尺寸和颜色的选择就对应程序中的“switch case”逻辑。在实现层面，我们可以定义一个规则，例如使用数字 1 代表黑色，2 代表白色，如果用户选择了黑色，那程序收到的输入值就是 1，执行“case”中值为 1 的结果。在结果模块中，我们可以控制产品界面的更新，例如把用户选中的颜色进行特殊标记。

使用“switch case”的场景很多，基本上一些多选一的操作都可以使用到。

---

### 3.4.3 循环操作“while/do while”

英文单词“while”有“一段时间”的意思，在编程语言中，我们可以使用“while”实现循环的逻辑控制，循环逻辑控制是指让一个事件在某一条件下重复发生，在循环停止前持续让这个事件发生一段时间。一个循环的逻辑往往有循环条件，例如需要循环几次，需要满足什么条件才能进行下一次循环，以及满足什么条件时结束循环等。在现实世界中，我们经常会遇到一些需要使用循环逻辑的场景，例如倒计时（从某一个数开始倒数一直到 0），这个过程在程序中通过编程语言实现就是使用循环逻辑。以倒计时为例，我们来看如下“代码”片段。

```
int i = 0;
while (i < 3) {
    i++;
}
```

以上就是一个简单的循环逻辑，首先通过关键字“while”表明这是一个循环。首先，定义一个整数型的变量 i，并且为 i 赋值为数字 0。在 while 后面的括号里有一个判断条件，判断 i 是否小于 3，如果 i 小于 3，则执行大括号里的程序语句。在大括号里的程序语句完成了对 i 的值的自增，而且每次都加 1。第一次循环后，i 的值变成了 1，第二次循环后 i 的值变为 2，第三次循环后 i 的值变为 3，第四次循环发生时，由于此时 i 的值已经是 3 了，并不小于 3，所以 while 后面括号里的条件不成立，循环结束。在这个过程中，需要循环发生的事件是“i++”，根据循环控制初始状态“i=0”和循环结束状态“i<3”，循环总共发生了三次。

利用循环逻辑控制，我们可以完成一些需要重复处理的工作，需要定义好循环的初始状态和结束状态，尤其是对于结束状态的定义。如果不定义结束状态，那循环就会无限执行下去，循环无法结束就意味着接下来的流程都无法执行。无限循环在程序里通常叫作“死循环”，这通常是不允许出现的情况。

另外，还可以通过“do while”控制循环逻辑，“do”的意思是做什么事情，通过“do while”控制循环逻辑的意思其实就是先做一件事情，再判断循环条件，如果条件满足，就继续循环该动作。我们看一下如下“代码”片段。

```
do{  
  10 秒倒计时，每次倒计时数减一；  
}while（倒计时数大于 0）；
```

以上就是一个使用“do while”控制循环逻辑的例子。我们通过这个“代码”片段实现了 10 秒倒计时，首先在“do”的部分执行一次，执行完成后进入“while”部分，判断倒计时数是否大于 0，如果大于 0 则继续执行“do”的部分，这样总共循环 10 次下来，整个循环就会完成。相比“while”循环，“do while”是一种后向判断的循环，即先执行循环体的操作，再判断循环条件是否继续。根据不同场景的需要，可以选择对应的循环方式达到目的。

---

## 案例分析

在产品设计中，有很多使用循环的例子，例如微信的聊天列表，列表中每一行展示的数据格式都是一致的，由名字、头像、聊天内容和更新时间组成，不一样的是每一行展示的数据内容。在这种情况下，我们只需要制作出一种展示模板，通过循环的方式创建出很多模板，然后往这些模板里填充不同的数据内容即可，不必有几条数据就手动创建几个模板，通过循环的方式可以大大提高效率。

现在大多数 APP 类产品的首页都有一个循环滚动的广告栏，广告栏通常由多张广告海报循环滚动，我们可以使用循环逻辑结构控制广告栏循环滚动，包括每一张广告页展示的时间也可以在循环逻辑中控制。

---

对产品经理来说，在设计产品的环节不需要设计实现方式，但了解每一项功能的实现原理，了解其背后的技术，是与工程师高效沟通的方式。作为一个既拥有产品思维也拥有实现思维的产品经理，在产品和技术间可以实现灵活切换，是一种难得的复合能力，会让工程师刮目相看。

### 3.5 数据的组织方式：数据结构

数据结构是计算机存储和组织数据的一种方式，是按一定规则进行组织的数据的集合。通过编程语言把产品功能的逻辑表达出来，逻辑的基本单元是数据，数据通过一定的结构呈现出来。

在现实世界中，我们描述一个物体或者一件事情的时候，通常会描述这个物体的组成方式或者这件事情的具体过程。也就是说，任何事物都有它本身的结构和构成。在计算机的世界中，我们通程序语言告诉计算机我们想表达的事物。那如何告诉计算机我们描述的是一个什么物体或者是一件什么事情呢？答案就是通过数据结构。数据结构分为数组、栈、队列、堆、树、图等，每种数据结构都代表一种数据集合组织的方式，每种方式都有各自的特点。接下来，就介绍一下几种常用的数据结构。

#### 3.5.1 数组：同一数据类型的集合

数组是指具有相同数据类型的数据元素组成的集合。数组同样有数据类型，而且一个数组内只能同时存在一种数据类型。如果定义一个整型数组，那么数组里的元素就只能是整型数据；如果是字符型数组，那数组元素就只能是字符型。不能出现整型和字符型同时出现在一个数组里的情况。数组可以指定大小，而且数组里的元素可以通过数组下标标记和获取，如图 3-5 所示。

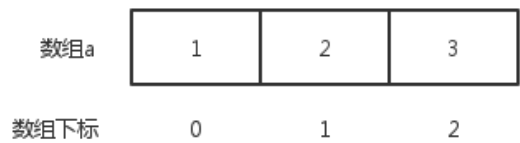


图 3-5 数组

我们定义一个整型数组，并且指定这个数组的大小是 3，可以写成“`int a[3]`”，前面的“`int`”表示数组的数据类型，“`a`”表示这个数组的名字，也就是之前提到过的变量名，中括号表示这是一个数组，括号里面的 3 表示这个数组的大小是 3，也就是说能存放三个数组元素。完整的写法应该是“`int a[3] = {1, 2, 3}`”，这句程序的意思就是我们初始化了一个名为“`a`”的整型数组，并且指定了数组的大小为 3，且初始值分别为 1、2 和 3 三个整数。数组中的元素可以通过下标获取，在编程语言中，数组的下标一般是从 0 开始，比如要取数组“`a`”中的第一个整数 1 的时候，通过“`a[0]`”的方式就能取到，完整的写法是“`int a1 = a[0]`”，这里的意思是我们定义了一个变量“`a1`”用来存储数组“`a`”中的第一个元素的值，“`a1`”的值就是整数 1。如果我们要获取数组最后一个元素的值，就可以写成“`a[2]`”，需要注意的是，数组的下标是从 0 开始，而不是从 1 开始的。

在设计产品实现方案的时候，我们经常使用到数组。例如，列表型的产品设计，类似微信聊天列表一类的设计，我们在实现时首先将需要展示的数据集中存放在数组里，然后在渲染界面的时候从数组中把数据元素取出来，然后再展示到界面上。数组是在程序设计中使用比较多的一种数据结构，数组的应用范围很广，而且相对来说是一种最简单的数据结构。

### 3.5.2 栈：汉诺塔结构

在产品设计中，我们会经常使用到栈这种结构的设计，例如我们设计一个层级页面，从页面 A 进入 B 再进入 C，此时如果需要返回 A 的话，我们在界面上执行返回操作，首先会返回到 B，继续返回则回退到 A，这就是一种典型的栈的设计思路。**栈又可以叫作堆栈，是一种满足一定规则的数据结构，这种规则通常叫作“后进先出”。**可以把栈理解成一种底部封口，顶部开口的容器，数据元素可以从开口进入栈，这个过程我们叫“入栈”，如果要取出在栈里面的数据元素，则从开口处取出最上面的数据元素，这个过程叫“出栈”。栈的规则和“汉诺塔”是一样的，要想把底部的数据元素拿出来就必须先把前面的数据元素全部移出去。对栈里的数据存取必须按照这种规则，即出栈的顺序与入栈的顺序相反。栈的结构如图 3-6 所示。

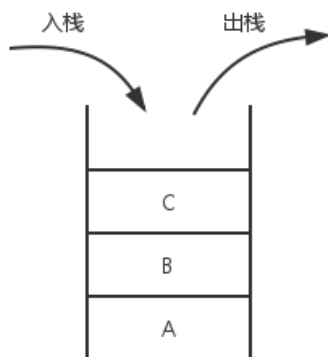


图 3-6 栈

如果顶部开口容器是一个栈，有三个数据元素 A、B 和 C，那么 A 首先入栈置于栈底，接着数据元素 B 入栈，最后是 C 入栈，此时 C 置于栈顶。这时，如果我们要取出数据元素 B，就必须让 C 先出栈，C 出栈后 B 就处于栈顶。同样，若 A 需要出栈，则 B 和 C 必须先出栈。也就是说，栈这种数据结构符合“后进先出”的基本规则。

### 3.5.3 队列：排队艺术

队列和栈一样，也是一种操作受一定规则限制的数据结构。队列简单理解就是日常生活中的排队。队列在结构上分为队头和队尾，只能在队头执行出队操作，在队尾执行入队操作。队列的这种结构其实就类似于我们现实世界中的排队，队伍只能从前往后排，新来的排在队尾，排在队伍最前面的可以最先出队，队列实际上就是一种符合“先进先出”规则的顺序集合，队列的结构如图 3-7 所示。

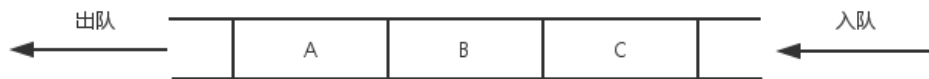


图 3-7 队列

和栈的结构不同的是，队列的两头都开口，而且数据元素只能从队尾入队，从队头出队。数据元素 A 首先入队，接着是 B 和 C 入队，根据“先进先出”的规则，首先出队的是数据元素 A，接着是 B 和 C。队列的这种结构在程序中可以控制一些事务性的操作，例如一件事务包括几个步骤，而且这几个步骤有严格的先后顺序，即必须先完成前面的步骤才能进行后面的步骤。当遇到这种情况时，我们就可以考虑使用队

列。队列可以保证一个操作的原子性和顺序性，所以在处理一些事务性的操作时常用到队列结构。

### 3.5.4 树：长在树上的数据

树也是一种常见的数据结构，树是按照一定规则进行数据组织的结构。树状结构上的元素往往叫作一个节点。每个树状结构都有一个“根节点”，也就是树根，从树根出发可以延伸出“枝干节点”或者叫“兄弟节点”，树状结构末端的节点我们称为“叶子节点”。图 3-8 所示是一种典型的树状结构。

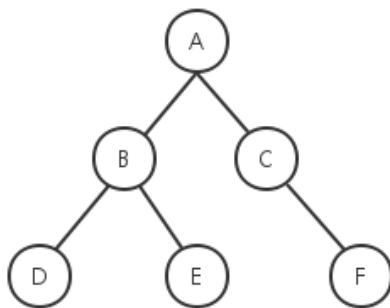


图 3-8 树

在树状结构中，根节点是起始节点，从根节点出发，有一条路径可以索引到下面的每一个兄弟节点和叶子节点。从末端的叶子节点出发，也肯定有一条路径可以索引到根节点。树状结构可以应用在产品结构设计、权限设计及用户等级设计等场景。树状结构也是程序设计中使用比较多的一种数据结构。

---

#### 案例分析

设计一个用户注册的功能，用户注册分为两步，第一步是设置用户登录账户，主要由手机号和登录密码构成；第二步是完善用户个人信息，例如姓名、性别、爱好等。用户注册功能在产品设计上通过两个界面显示，第一个界面进行手机号验证并设置登录密码，设置成功后进入第二个界面完善个人信息，个人信息中的爱好可以填写多个，完成个人信息设置后提交成功即完成注册，进入产品首页。

---

在以上这个用户注册的产品功能中,我们使用了数据结构中的栈结构来实现界面的跳转,从验证手机号和设置登录密码的界面进入完善个人信息的界面,从完善个人信息界面进入产品首页,这是一个典型的栈结构。另外,我们还使用了数组结构,在完善个人信息步骤中的爱好填写一栏,我们可以填写多个爱好,爱好这一数据结构可以通过字符串数组表示,每一项爱好就是数组中的一项元素。如果产品首页是常规的底部四个模块切换的结构,类似微信底部的四个模块,那么这种组合方式就是典型的树状结构,根节点控制着四个子节点,每个子节点下还可以有很多子节点。

## 3.6 什么是程序

**程序是指按照一定的规则和顺序的任务执行过程,是一套指令集合,在软件开发中,程序由数据结构和算法组成。**例如工厂里常说的作业程序,就是一套标准操作流程,按照一定的规则和顺序完成对应的工作。在计算机世界中,所有的功能都是通过程序组合在一起完成的。

在计算机中,我们通过编程语言表示一段程序,“程序=数据结构+算法”,我们可以说程序由数据结构和算法组成,数据结构就是我们提到过的对数据进行组织和表示的结构,算法是指我们需要完成某一件事情需要处理的步骤。举个算法的例子,我们需要完成用户登录这个过程,就需要先得到用户输入的用户名和密码,然后到数据库里进行匹配,根据匹配的结果进行判断。如果用户不存在,则提示用户相关信息;如果用户存在但密码错误,则需要提示密码错误信息;如果用户存在且密码正确,则执行登录的动作。这个流程及对应的动作就是登录过程的算法,算法可以是很简单的过程,也可以是非常复杂的过程,例如控制火箭发射的程序就是一个非常复杂的算法。

程序是一套指令集合,是我们与计算机进行沟通的工具,也就是工程师所说的代码。我们使用编程语言中的数据类型表达数据含义,使用逻辑结构表达和控制逻辑处理,通过数据结构组合和呈现数据,将一套算法用编程语言表达出来就构成了程序。所有产品功能最终都会落实到程序中去,不管是实现一个用户界面还是处理一个复杂逻辑,都通过程序表达出来,通过各种编程语言将程序写下来交给计算机处理。

## 3.7 程序的最小执行单元

程序的最小执行单元我们称为函数或者方法，函数是完成一项具体任务的独立模块，函数的组成包括输入、输出及函数内部的处理流程。举个例子，当我们使用计算器进行数学计算时，要输入需要计算的数字和运算方式，然后计算器会根据我们的指令完成内部数学计算，最终将计算的结果输出给我们。当我们输入“1+1”的时候，计算器会完成相加操作，并将计算结果“2”返回给我们，在计算器内部就有一个函数是专门来进行加法处理的。函数是程序的最小执行单元，这个最小执行单元内部的逻辑处理可以很简单也可以很复杂，简单到可以只做一个加法操作，复杂到可以进行一系列冗长的业务处理。下面我们定义一个简单的函数，它包括输入、输出和内部处理流程。

```
int add (int a, int b) {  
    int c = a + b;  
    return c;  
}
```

在上面这个函数中我们给函数取了一个名字叫“add”，然后函数的返回值类型是整型，也就是在“add”前面的“int”标识。函数名后面的括号里定义了两个变量，叫作函数的参数，参数就是函数的输入值，参数也有数据类型，这里我们定义了两个整型的参数，分别为变量“a”和“b”。在大括号内部，我们定义了对这个函数的处理流程，完成输入参数的相加动作。我们定义了一个变量“c”来存储“a + b”的值，然后使用一个关键字“return”返回函数执行的结果。

以上我们就实现了一个最简单的函数，包括函数的基本组成部分，输入、输出和处理流程。函数的返回值可以是其他数据类型的，例如整型或者字符型。另外，函数的返回值也可以没有类型，即“空类型”。如果这个函数只是完成一系列的操作且不需要返回值，那么函数的返回值可以用关键字“void”表示，代表这个函数不需要任何输出，只是完成一些内部处理流程。如果我们定义了函数返回值为非空类型，那就必须使用“return”关键字返回同数据类型的值。关于函数的参数，参数的数量没有限制，可以没有参数，也可以有很多个参数，而且每个参数的数据类型可以不一样。一个计算机软件产品是由很多个这样的程序执行单元组成的，每个函数间的相互调用和配合共同完成复杂的功能和业务逻辑处理。



## 3.8 本章小结

本章主要介绍了与编程相关的内容，包括什么是编程语言、几种常用的基本数据类型、编程语言中的逻辑结构和数据结构，另外介绍了程序中函数的相关内容。编程语言的类型有很多种，编程语言中对每一类数据都有具体的类型表示，有表示整数的整型，表示字符类的字符型，表示小数的浮点型等。

在编程语言中，通过程序的逻辑结构来表达具体的业务流程；通过常用的数据结构组合数据；通过函数实现最小执行单元，由这些最小执行单元组合成庞大复杂的程序，构成系统，最终体现为我们所使用的产品功能。

本章主要围绕编程相关的基础知识展开，对于非技术型产品经理来说，不需要深挖每一行代码如何实现，但需要知道代码实现的基本原理，知道这些基本原理后在与技术人员的沟通中就能更加游刃有余，使大家使用“共同语言”对话。程序的世界没有我们想象的复杂，还原到计算机的本质其实就是一堆由 0 和 1 组成的代码，程序是由人设计的，编程语言是人和计算机进行交流的工具，是将人的想法转换成计算机可识别和执行的指令。

# 4

## 产品经理学数据库

### 4.1 产品经理为什么要学数据库

产品经理在产品设计的过程中免不了与数据打交道,对于产品数据存储结构设计了解可以帮助产品经理建立产品的数据模型。所谓数据模型就是产品在计算机中存储结构的设计,在功能层面看到的是一个根据用户场景设计的功能,但是在数据层面却是一个个数据模型。

以电商类的产品为例,其数据模型肯定包括一个商品模型,所有与商品相关的数据都存储在这个模型中;也会有一个用户模型,所有用户数据都存储在这个模型中;还有购买交易模型,所有与购买订单相关的数据都存储在该模型中。这些模型之间通过一定的关联关系产生联系,以数据视角来表现产品。了解数据库后,我们就可以知道数据以何种方式进行存储,如果要对产品功能进行调整,就可以先从数据的角度出发来思考应该如何调整数据模型。例如,在用户注册功能环节新增几个用户基本信息,只需要在用户模型中新增几个数据项。如果新增的数据项需要与其他模型产生关联关系,就需要添加这种关联关系。

## 什么是数据库

我们每天使用互联网产品会产生大量的数据，例如使用微信产生的很多聊天记录，在微信里发的朋友圈图片，使用百度搜索的各种内容，使用淘宝进行购物的记录等，这些数据都存储在数据库中。数据库运行在服务器中，类似于一个进行数据存储的仓库，数据按照一定的规则存储，可以对数据库中的数据进行增删改查的操作。通俗一点理解，好比我们用作业本写作业，我们将作业内容写在本子上，然后老师统一将本子收上去并存起来，下次要拿出来看某个同学的作业时，老师可以直接按作业本上的姓名查找。数据库就类似于作业本，数据库存储的内容就类似作业本里面的作业内容，作业本上的姓名就类似我们准确定位某一个具体数据的唯一标识。

我们可以定义数据库的存储格式，例如我们需要存储微信朋友圈的内容，朋友圈的内容包括发送者是谁、图片、文字和时间，这些内容格式定义好以后，我们就可以将这些存储格式告诉数据库，之后往数据库里存储的内容就按照这个格式存储。对数据库的操作不仅仅是往里面存东西，还可以根据不同的需求从数据库里读取内容。同时，我们还可以对数据库里的内容进行修改。数据库是我们对数据进行集中管理的仓库，它通常包括增、删、改、查四个基本操作。数据库是互联网的重要组成部分，没有数据库，我们的数据就无法存储，就无法体验到如今内容丰富的互联网。

目前数据库的类型主要是两种，关系型数据库和非关系型数据库。关系型数据库是一种应用比较广泛的数据库，很多产品和系统的后台数据库都使用关系型数据库，例如银行的交易系统和电商的商品管理系统，前文提到的 **MySQL** 就是关系型数据库的典型代表。非关系型数据库相对于关系型数据库来说，主要在存储格式和设计思想上存在差异。近年来，非关系型数据库的使用越来越广泛，二者各有优劣，相互补充，现在很多系统同时使用关系型数据库和非关系型数据库，同时使用两种类型数据库的优点是能对不同类型的数据进行存储。

## 4.2 关系型数据库

关系型数据库是一种基于关系模型的数据库，关系模型折射现实世界中的实体关系，将现实世界中各种实体及实体之间的关系通过关系模型表达出来。例如，人是一个实体，人与人之间有关系，这种实体和关系间的对应就可以表达为一个关系模型。

现实世界中我们可以定义很多实体，一个人是一个实体，一辆车、一栋房子都可以表达成一个实体。实体是一系列属性的集合，人作为一个实体有姓名、年龄、性别等基本属性，人还可以有职业、爱好等附加属性，这些属性的集合构成人这个实体。与此同时，一个属性也可以单独成为一个实体。例如，性别就可以成为一个单独的实体，这个实体里面的属性包括两种，男和女。

在人这个实体和性别这个实体之间存在一个关系，一个人只能有一种性别，所以人和性别这两个实体之间的关系是一对一的。职业也可以构成一个实体，职业的属性包括工程师、建筑师、画家等很多种，人作为实体与职业这个实体的关系是一对多的，也就是说一个人可以拥有多个职业，是建筑师的同时也可能是画家。将这种现实世界中的实体和关系通过关系模型表达出来就可以形成一种数据存储关系，通过这种方式来表达的数据库就叫作关系型数据库。两个实体关系之间的联系如图 4-1 所示。



图 4-1 实体关系图

实体 A 具有三个属性，实体 B 具有三个属性，它们之间以某一种关系关联起来，这种关系可以是一对一的，也可以是一对多或者多对多的。通过这种实体关系模型我们就可以将现实世界中的实物表示成数据存储模型。关系型数据库是目前应用比较多的一种数据库模型，主流的关系型数据库有之前提到的 MySQL，另外还有 Oracle、DB2 等，在智能手机中使用的小型轻量级数据库 SQLite 也是关系型数据库的一种。

对产品经理来说，在产品的设计阶段不需要考虑技术实现选用哪种数据库，这是架构师在进行技术选型时考虑的问题，但在设计产品角色和逻辑关系时，产品经理需要明白产品背后的数据库结构是如何设计的。例如电商产品，如果使用关系型数据库，势必有一个数据实体是专门用来存储商品数据的，而且电商类产品有订单，订单在数据库中也是以一个实体的形式存在，商品和订单这两个实体之间又存在一个关联关系，一个订单可以包含多个商品，一个商品也可以出现在多个订单中，所以订单实体和商品实体之间是多对多的关联关系。接下来，我们看一下实体和关系在关系型数据库中的表现形式，以及数据库表和表之间的关系。

### 4.2.1 数据库表和表的关系

前面提到了关系型数据库中的实体关系模型。在关系型数据库中可以通过数据库表和表之间的关系来具象表示这种模型，表就是我们常用的二维表格，有表的名字，表的各项标题名。例如对于人这个实体，我们可以建立一个表，表的名字可以取名为“people”，在表中可以存在属性，例如姓名、性别、年龄、职业、爱好等。对于职业我们可以新建另一个表，取名为“profession”，表中的属性可以表示为职业名称。需要注意的是，在数据库中，表名和属性名只能用英文命名。表与表之间可以通过关系来链接，如果两个表之间有对应关系，在两个表中就有对应的属性项来标识这个关系，我们来看一下人和职业这两个表及表之间的关系，如图 4-2 所示。

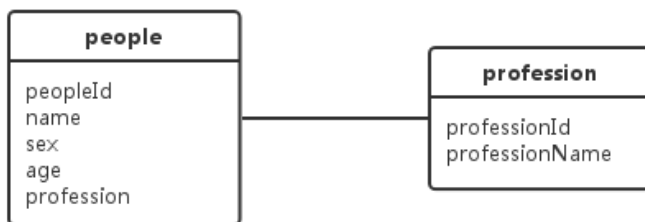


图 4-2 数据库表关系图

这两个数据库表对应人这个实体的表叫作“people”，对应职业这个实体的表叫作“profession”，两个表都预设了一些属性，我们为这些属性取了对应的名字。在“people”表中第一个属性的名字叫作“peopleId”，这是一个唯一标识，在数据库表中称为“主键”，表示在数据库表中的一条唯一数据，理论上每一个数据库表的属性里面都有一个用来做唯一性标记的 id，这里我们使用“peopleId”来唯一标记一个人，即每个人只会在该表中出现一次。对应在职表“profession”中，我们也使用了一个叫“professionId”的属性名来表示唯一性。在“people”表中有一个表示职业的属性叫“profession”，通过这个属性可以和“profession”表产生关联关系，可以将所有的职业信息全部存储在“profession”表中，然后在“people”表中通过“profession”属性和“profession”表进行关联。下面我们来介绍数据库表之间如何通过字段进行关联。

## 4.2.2 数据库字段和字段类型

在关系型数据库中，我们使用二维表来表示关系模型，在二维表中可以使用属性来表示某一类数据，属性在数据库表中也称为字段。一个数据库表有表名，也有字段名，理论上说，一个数据库表可以有无限个字段，每一个字段名都不重复，且表名和字段名都只能用英文表示。

与编程语言中的数据类型一样，数据库表中的字段同样也有字段类型，在编程语言一章中我们提到常用的数据类型有表示整数的整型，也有表示字符的字符型。在数据库表中，每一个字段也有自己的数据类型，例如在“people”这个表中，用于表示姓名的字段“name”可以定义为字符型，用来表示年龄的字段可以定义为整型。在定义一个数据库表的时候，我们需要定义表名、字段名及字段的数据类型，这样一个完整的数据库表就定义清楚了，我们可以按照定义好的表结构往里面存储数据。

为了更简洁而且分类更明确地表达数据库表，我们可以通过关联关系将不同的实体进行连接，例如前文我们将与人相关的职业单独定义成一个实体，在“profession”表中我们可以为每一个职业分配一个“id”，也就是主键，然后在“people”表中通过关联对应的“id”实现实体间的关联，如图 4-3 所示。

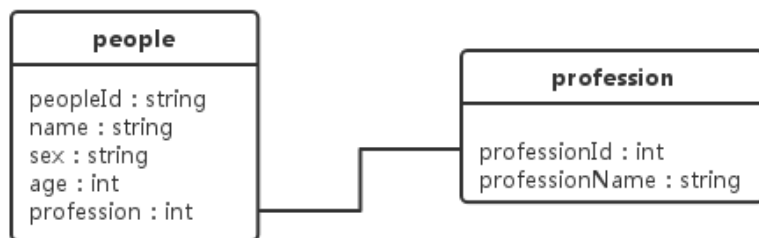


图 4-3 数据库表字段类型及关系图

我们基于图 4-2 添加了每一个字段的数据类型，然后将“people”表中的“profession”字段与“profession”表中的“professionId”字段关联起来。通过这种关联，两个表就产生了一个关联关系，接下来我们看看具体的数据如何在数据库表里进行存储，以及关联关系是如何表示的，如图 4-4 所示。

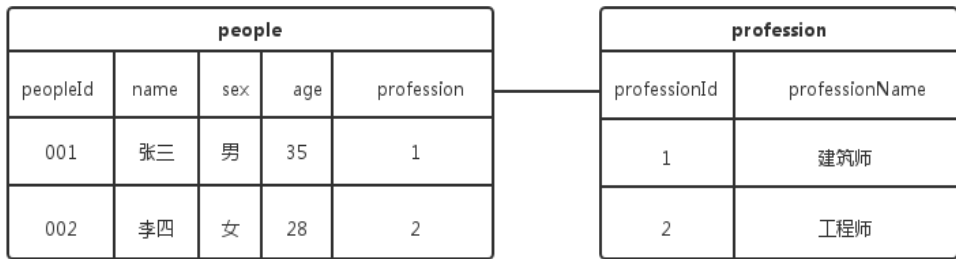


图 4-4 数据库表结构图

典型的数据库表结构实际上就是一个二维表，我们通过“peopleId”来唯一标识一个具体的人，然后存储了包括姓名、性别、年龄和职业等信息。职业信息我们使用了另一个表来存储，然后通过关联两个表的对应字段进行联系。可以看到在“people”表中的字段“profession”我们存储的数据是整型数字 1，对应应在“profession”表中也有一个整型字段“professionId”，对应值是 1，而且代表的职业名称是“professionName”对应的建筑师。从这个关联关系中我们可以知道，张三的职业是建筑师。这种分实体进行存储并通过关联关系进行表示的好处显而易见，我们可以单独维护一个职业信息表，如果有新增的职业只需要往“profession”表中添加数据，在“people”表中通过引用“profession”表的字段来表示职业。如果要将建筑师修改为园艺师，我们只需要修改“profession”表中的字段内容就可以将“people”表中所有编号为 1 的人的职业从建筑师修改为园艺师。

数据库表字段的确定和表关系的设计在设计数据库初期就需要确定，设计一个完整且兼容性强的数据库需要非常丰富的经验及对产品需求的充分理解。对产品经理来说，在设计产品的时候要知道产品背后所使用的数据库是哪一种类型的数据库，并且要了解数据库的基本结构，知道每一种实体间的关系是如何设计的，这样做的好处是在设计产品时能从数据的角度考虑产品的设计逻辑，设计出更符合数据模型的产品。

### 4.2.3 数据库操作语言（SQL）

SQL（Structured Query Language）即结构化查询语言，是一种用来操作关系型数据库的编程语言，可以理解为对数据库的操作命令。我们可以使用 SQL 对数据库进行各种操作，包括创建数据库表，为某一个数据库表添加数据，或者对数据进行修改、删除及查询操作等。SQL 和编程语言一样，也有固定的语法结构，我们可以使

用对应的语句对数据库进行操作。图 4-5 所示是数据库操作员通过 SQL 语句操作数据库然后获取操作结果的流程图。

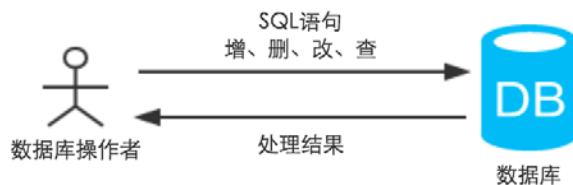


图 4-5 用 SQL 语句操作数据库的流程图

SQL 语句具体操作的是数据库里面的数据表，如果我们需要在关系型数据库中创建一个表，例如创建“people”表，那 SQL 语句可以写成“create table people (peopleId varchar(30) primary key, name varchar (50))”，这条 SQL 语句创建了一个名为“people”的表，表里面有“peopleId”和“name”两个字段，并且通过关键字“primary key”指明字段“peopleId”为主键，字段后面的“varchar(30)”也是一个关键字，在数据库中表示字符型，括号里面的数字表示该字符数据的最大长度是多少个字符，例如我们将“name”字段声明为字符型且长度最长不超过 50 个字符。数据库建表语句可以创建包含多种数据类型的字段的表结构，例如支持日期类型、整型、字符型，还可以创建出一些限定类型的字段，比如限制数据库表字段只支持 0 到 9 的数字等。

如果我们想往创建好的“people”表中插入一条数据，那 SQL 语句可以写成“insert into people values(‘001’, ‘张三’)”，在这条 SQL 语句中，我们往“people”表中插入了一条数据，括号里的值按顺序对应到每一个字段，“values”也是 SQL 中的关键字，一般与“insert into”连用，用来表示插入的数据的值是什么。如果此时我们需要对刚刚插入的数据进行修改，可以使用 SQL 语句“update people set name= ‘李四’ where peopleId= ‘001’”。在这条 SQL 语句中，我们将刚刚插入的名为“张三”的姓名修改成了“李四”，我们首先得表明更新的是哪一个数据库表，在关键字“update”后面跟上的是表名，“set”也是一个关键字，用来表示我们要修改哪一个字段的值，关键字“where”是限制条件，告诉数据库我们要修改的是“peopleId”为“001”的这条数据。

数据库表创建好了，也完成了往表里插入一条数据，如果我们想查询数据库表中刚刚插入的数据，可以使用 SQL 语句“select \* from people”。这条语句会将“people”



表中所有的数据都查询出来，“select”是关键字，表示查询；“\*”表示这个表中所有的数据库字段。如果我们只希望查询出某一个或几个字段，也可以写成“select peopleId, name from people”；如果我们只希望查询其中某一条数据，可以加上限制条件“select \* from people where peopleId='001'”。在这条 SQL 语句中，我们将编号为“001”的这一条数据查询出来了。在“where”后面所跟的条件可以是多种类型的，比如我们要把年龄大于 20 岁的人从“people”表中查询出来，SQL 语句就可以写成“select \* from people where age > 20”。

SQL 是一种非常灵活的数据库操作语言，可以进行非常复杂的数据库操作，它能做到的远远不止上文提到的内容，基本可以满足我们对数据库的一切操作。对产品经理来说，不需要学会写 SQL 语句，但要知道数据在数据库中是如何被组织和操作的，对于理解产品背后的数据逻辑和实现方式有很大帮助，在与工程师的合作过程中也能找到频率对等的沟通语言。

## 4.3 非关系型数据库

与关系型数据库相比，非关系型数据库是一种相对松散且可以不按照严格的结构规范进行存储的数据库。非关系型数据库一般叫作 NoSQL (Not Only SQL)，非关系型数据库没有关系型数据库那样严格的数据结构约束，在存储的形式和使用上有别于关系型数据库。现在主流的非关系型数据库有 MongoDB 和 CouchDB。以 MongoDB 为例，它是一种典型的非关系型数据库，数据以类似文档的方式进行存储，每一个文档都有对应的唯一标识和版本号。

在关系型数据库中，我们使用二维表和字段来规范数据存储，但在非关系型数据库中，我们可以按照更灵活的方式定义数据存储。在非关系型数据库 MongoDB 中，我们使用键值对的方式表示和存储数据，键值对就是“key-value”的形式，类似在关系型数据库表中的字段名和该字段名对应的值。在 MongoDB 中，使用 JSON 格式的数据进行数据表示和存储，例如我们表示“people”这一数据结构可以使用如下方式。

```
{
  "peopleId": "001",
  "name": "张三",
  "sex": "男",
```

```
"age": "28",  
"profession": "建筑师"  
}
```

上述就是一种 JSON 结构,一共有 5 个数据在这个 JSON 结构中,它们以“key-value”的形式存储,冒号左边的是“key”,冒号右边的是“value”,基于这个结构我们可以无限扩展其他的键值对,而且键值对可以进行嵌套,例如下面这种结构。

```
{  
  "id": "001"  
  "name": "张三"  
  "profession": {"id": "1", "professionName": "建筑师"}  
}
```

在上面这种结构中,键“profession”对应的值也是一个 JSON 结构,通过这种嵌套的方式可以很灵活地扩展数据表示,数据存储方式也更灵活。非关系型数据库适合应用在一些对存取要求比较高且并发处理比较高的场合,例如对网站访问数据的统计。非关系型数据库处在不断发展的过程中,现阶段与关系型数据库形成一种互补的局势,在很多产品后台,同时使用关系型数据库和非关系型数据库。

---

## 案例分析

在设计某一个产品功能时,工程师通常会提出跟数据库相关的问题,例如提出一个新功能时,工程师会说这个功能影响到了现在数据库的设计,这个功能里有些字段是目前数据库里没有的,或者这个功能导致了数据库结构的变化。

当遇到这些问题时,产品经理需要知道所有的功能最终都是将数据通过产品功能表现出来,尤其是对已有功能进行修改时,需要处理两个问题,第一个问题是新的设计应该对数据库做何种调整,是需要新增数据库字段还是要修改或删除原有字段;第二个问题是新的设计对原有数据的兼容性问题,兼容性问题往往是产品设计中带来最主要影响的问题之一。为了适应新的产品功能,在数据兼容性上需要做充分考虑,否则就可能出现新功能好用,但在老版本的产品上会出现异常。

---

---

每一个数据在数据库里都对应一个数据库表字段，每一个字段都有自己的名字，工程师在讨论问题时，经常会根据字段的名字来说明问题，例如这个字段是代表哪个信息，在客户端和服务端进行数据传递时，对应字段的值是什么。当工程师说数据库字段值时，产品经理需要知道这个字段是代表哪个产品功能中的哪一个具体信息。

---

## 4.4 本章小结

本章主要介绍了数据库相关的内容，数据库是数据存储的载体，互联网每天都会产生数以亿计的数据，这些数据最终都会存储在数据库中，数据库是数据的仓库。

本章我们介绍了关系型数据库和非关系型数据库，在关系型数据库中介绍了实体关系模型，关系型数据库通过二维表及数据库表字段和字段类型表示数据。在关系型数据库中，我们可以将现实世界中的实体折射成二维表，然后通过实体关系关联不同的表，构成数据存储的关系模型。在数据库表中，通过主键来关联其他的表，同时，我们可以使用数据库操作语言 **SQL** 对关系型数据库进行各种操作，包括创建数据库表，建立关联关系及对数据进行增、删、改、查操作。非关系型数据库是一种新的数据存储模型，以相对松散的结构进行存储。数据库是互联网的基础技术，也是互联网产品得以有效运转的基础设施。

# 5

## 产品经理学客户端技术

### 5.1 产品经理为什么要学客户端技术

产品经理在实际工作中设计的产品更多是以用户所使用的客户端为主,例如产品经理画的原型图,就是从用户视角设计的产品功能。在 PC 互联网时代,客户端主要是 Web 网页;在移动互联网时代,客户端主要是以智能手机为载体的移动 APP 产品。在设计客户端产品时,如果对客户端技术有一定了解,能大大提高产品经理设计客户端产品的效率。

产品经理在设计产品功能和界面时,会使用到很多界面控件(如输入框、按钮等),这么做的目的是降低开发者的开发难度,使开发人员可以方便快捷地使用系统控件,有利于对基本控件的复用,即不重复发明轮子。产品经理在了解这些技术控件后,一方面能对客户端系统控件有全面的了解,在设计产品时知道选用哪些系统控件构成产品功能界面;另一方面,能提高设计效率并降低工程师的开发难度。

另外,了解客户端技术的实现原理,有利于使双方基于同样的背景知识进行沟通,提高沟通效率。所以对产品经理来说,尤其是非技术背景产品的经理,了解一些客户端技术在产品设计环节和与工程师沟通的环节都能起到非常大的帮助作用。

### 5.1.1 常用客户端技术介绍

**客户端**是指普通用户使用的终端，用户通过客户端接触并使用产品。

客户端通常是指个人电脑、智能手机和平板电脑，以及逐渐普及的智能手表。一个产品可以同时支持多客户端，例如微信既有手机客户端也有在平板电脑上使用的客户端。图 5-1 所示为一个产品所支持的客户端类型。

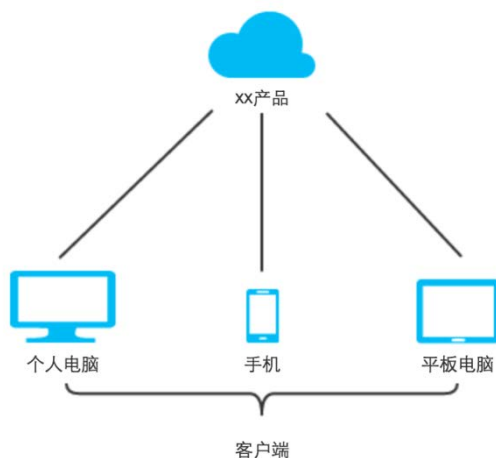


图 5-1 产品的客户端类型

在 **PC 互联网** 时代，人们能接触到的客户端主要是个人电脑，通过使用计算机软件获取产品服务，例如早期在生产领域使用的库存管理系统，就是使用预先安装在计算机中的软件，这种客户端的弊端是每次软件有更新都得安装更新包。现在我们使用的操作系统（例如微软推出的 **Windows** 系统）就是一种安装型的客户端。

进入 **Web** 时代后，我们主要通过浏览器获取产品服务，通过浏览器访问各种网站，在网站内我们可以使用五花八门的互联网产品服务。**Web** 浏览器作为一种客户端让人们更方便地使用互联网产品，通过浏览器我们每时每刻都能获取到最新的产品，就算产品有更新也不需要像传统的软件一样安装更新包，直接打开浏览器就能获取最新的内容。**Web** 浏览器作为新的客户端技术让我们获取互联网产品服务的效率得到了大大提高。

进入移动互联网时代，我们主要通过智能手机接入互联网，智能手机弥补了 **PC**

机笨重且行动不方便的缺点。以前我们需要上网时眼前必须有一台 PC 机，现在我们可以使用智能手机随时随地接入互联网。智能手机作为一种新形式的客户端，已经深入人们生活的方方面面，通过智能手机人们实现了实时在线的需求。在移动互联网时代，主要的客户端技术是运行在智能手机上的由谷歌推出的 **Android** 系统和由苹果推出的 **iOS** 系统，这是目前两个市场占有率最高的智能手机操作系统。另外，微软推出的 **Windows Phone** 也是移动操作系统之一。

在移动互联网时代，**HTML 5** 技术（简称 **H5**）作为客户端技术的一种也得到了长足的发展，现在我们使用的手机 APP 中就有很多是通过 **H5** 实现的。对比 **Android** 和 **iOS** 平台的本地应用，使用 **H5** 制作的应用具备跨平台的特性，同一个产品会开发 **Android** 版本和 **iOS** 版本，但如果使用 **H5** 开发，只需要开发一个 **H5** 的版本就可以运行在两个系统平台中。通过 **H5** 实现的应用本质上也是 **Web** 的一种，通过浏览器就可以访问应用服务。**H5** 也有其不足之处，通过 **H5** 实现的应用在产品用户体验上还无法达到本地应用实现的水平。在智能手机得到普及的今天，谷歌的 **Android** 系统和苹果的 **iOS** 系统是两大主流移动操作系统，占据了主要的市场份额，用户也最多，这两大操作系统平台都有其各自的特点，接下来我们就分类介绍这两大主流移动操作系统。

## 5.1.2 Android 系统

**Android** 系统最早由美国人安迪·鲁宾（**Andy Rubin**）及其团队在 2003 年开始研发，后来公司被谷歌收购后对 **Android** 系统进行持续研发。2008 年，谷歌发布了 1.0 版本的 **Android** 系统并宣布所有系统源代码开源。同年，第一款搭载 **Android** 系统的手机问世。**Android** 系统基于 **Linux** 开发，主要运行在智能手机或平板电脑上，以其开源的特性吸引了无数开发者。在接下来的几年内，**Android** 陆续发布了多个更新版本，系统日趋完善，随着智能手机的普及，**Android** 系统也逐渐普及，如今 **Android** 系统已经成为主流移动操作系统之一，运行在各种智能手机、平板电脑、智能电视中。由于其开源的特性，很多厂商也基于 **Android** 系统进行了深度定制，从而研发出很多体验更优质的定制化系统，例如小米推出的 **MIUI** 系统就是一款基于 **Android** 系统进行深度定制的操作系统。另外像三星、**HTC** 和华为等厂商所生产的智能手机全部都搭载了 **Android** 操作系统，根据各家厂商自己的要求，对系统进行了深度定制，这也是 **Android** 系统开源所带来的好处。

由于 **Android** 系统开源的特性被很多手机厂商所使用，也产生了一些问题。各个手机厂商生产的手机型号差异性比较大，表现最明显的就是手机屏幕尺寸的差异性，有的厂商生产的手机屏幕大，有的小，有的又属于特殊尺寸。

当然，谷歌官方给出了一些标准屏幕尺寸参考，但厂商为了满足市场需求还是会逐渐增加不同的屏幕尺寸，由此带来的问题是开发 **Android** 应用需要对多种屏幕进行适配。同时，由于不同厂商对 **Android** 系统进行了深度定制，所以有些应用在 **A** 厂商的手机上运行没问题，但到了 **B** 厂商生产的手机上就可能出现問題，开发人员也需要对不同的操作系统进行适配。由此可以看出，对 **Android** 系统上的应用进行手机适配是一个大工程。

**Android** 是一个系统基础平台，由此可以开发出适合运行在手机、平板电脑和电视机上的系统，随着智能手表的兴起，**Android** 系统也可以运行在智能手表中。**Android** 的应用范围非常广泛，扩展性也很强。从开发角度看，它基于成熟的 **Linux** 开发而来，在应用开发层使用主流的 **Java** 语言进行开发，也颇受开发者欢迎。经过将近十年的升级迭代，**Android** 系统的完善度逐渐提高。

### 5.1.3 iOS 系统

iOS 是由美国苹果公司开发的移动操作系统，第一版发布于 2007 年，当时运行在苹果发布的第一代智能手机 **iPhone** 上面。在后续的系统升级中，iOS 系统也应用到了苹果的 **iPod Touch**、**iPad** 和 **Apple TV** 等产品上。iOS 系统是基于 **UNIX** 的操作系统，在应用层使用苹果自家的开发语言 **Objective-C** 进行开发，后续苹果又推出了一门新的开发语言 **Swift** 来支持 iOS 系统应用的开发，目前使用这两种语言都能进行 iOS 应用开发。

与 **Android** 开源的特性相比，苹果的 iOS 系统是一个闭源系统，即不开放源代码，不开放源代码的好处就是保证了系统的统一性，不会出现因为 **Android** 系统开源而带来的系统碎片化严重的现象。iOS 系统只能被苹果一家厂商使用，不像 **Android** 系统可以授权给三星或者华为使用，所以苹果的 iOS 系统相对于谷歌的 **Android** 系统来说具备封闭性。iOS 系统在苹果移动设备上运行都是统一的版本，这样保证了苹果软件生态的完整统一性。由此可以规避 **Android** 出现的屏幕尺寸碎片化和各厂商深度定制所带来的系统差异性问题，在一定程度上保证了 iOS 系统的完整性。

iOS 系统的开发语言是 Objective-C，目前也可以使用苹果自己推出的 Swift 语言进行开发。早期，Objective-C 并不是一门主流语言，随着 iOS 系统的普及和优质的体验，越来越多的开发者参与到苹果 iOS 应用的开发中，逐渐也把原本冷门的 Objective-C 语言带到了前沿。全世界范围内有很多开发者开始学习并使用 Objective-C 语言来开发 iOS 应用。

### 5.1.4 Web 网页

Web 网页技术是一门相对比较成熟的技术，在 PC 互联网时代，大部分产品都是通过浏览器访问网页来使用的。在移动互联网时代，可以在智能手机上访问 Web 网页。Web 技术通常是指由 HTML、CSS 及一些动态交互技术（例如 JavaScript 等）组成的 Web 前端技术。Web 网页的好处是跨平台，只有通过浏览器才能获取产品服务。相比于 Android 和 iOS 等前端技术，Web 网页不需要对特定的设备进行适配，通过响应式布局的方式可以对不同屏幕的尺寸进行动态适配。现在 Web 网页也可以与 Android 和 iOS 前端技术平台进行交互（例如，可以使用 Web 调用智能手机的摄像头或从本地相册中获取图片），通过 Web 和原生应用的交互实现混合应用开发。当然，在传统网站领域，Web 网页已经是一门非常成熟的技术了，其应用方式和场景也非常多样化。

以微信公众号为例，公众号的文章全是通过 Web 实现的，我们也经常叫 H5 页面。另外，微信红包页面和一些微信服务号页面都是通过 Web 实现的，通过 Web 实现的好处是内容可以灵活变化，而且可以在不发布新版本的情况下实现内容更新，处理方式更加灵活和动态。随着 Web 技术的不断发展，Web 网页的体验也在慢慢提高和改进，现在在某些方面已经不亚于通过原生 APP 实现的体验效果。

## 5.2 Android 基础技术及基本控件

产品经理在设计产品时，针对不同的平台特性，需要做出相应的设计调整。在设计产品原型的过程中，为了使产品设计在实施环节更顺利，产品经理需要对各平台的界面布局原理和系统控件有所了解。Android 应用使用 Java 作为开发语言，使用前文提到的 Eclipse 作为开发工具。当然，现在谷歌也推出了针对 Android 的开发工具 Android Studio，相对于 Eclipse，使用 Android Studio 开发更方便，并且实现了界面



可视化,即可以一边编写界面代码,一边查看实际效果。**Android** 作为移动操作系统,产品应用运行在小尺寸的屏幕上,对界面布局有一定的规则,对应用获取系统服务有权限控制。例如,如果要使用系统相机功能,需要在开发阶段声明使用相机的权限。

我们每天使用的 **Android** 应用产品都由很多个具体的界面构成。每个界面上由各种按钮、输入框、文本框、列表,以及一些操作对象构成,这些元素组合在一起为我们提供了产品使用的交互介质,这些元素在技术上称为“控件”。例如,一个按钮是一个控件,一个输入框也是一个控件。在 **Android** 系统中,系统为我们提供了一些基础控件,比如代表按钮的 **Button**、代表文本展示框的 **TextView**、代表文本输入框的 **EditText** 和代表列表展示的 **ListView**,等等。这些英文关键字都是 **Android** 系统默认提供的系统控件,系统已经为我们提供好,可以直接使用。系统控件只是最原始的控件状态,有默认展示样式,系统控件的样式一般都很简单,但我们使用的产品往往界面精美且具有一定的界面风格,这些风格其实都是基于系统控件演化而来的,下面我们就来分类介绍 **Android** 系统中的基本控件。

### 5.2.1 View

**View** 是视图的意思,表示在屏幕上展示的一个可视化控件,是 **Android** 所有控件的根。也就是说,所有 **Android** 控件都是基于 **View** 扩展来的,可以把 **View** 理解成所有系统控件的祖先,其他(例如,按钮 **Button** 和文本展示框 **TextView**)都是继承自 **View**,在具备 **View** 的一些基本属性的同时还扩展了属于自己的属性。好比我们继承了父母的基因,同时也有属于我们自己的特征。在 **Android** 系统中,每一个界面元素都是一个 **View**,在界面上表示一个 **View** 需要说明这个 **View** 的宽度、高度、对应的位置,进一步还可以设置这个 **View** 的背景颜色及基本形状等。我们可以使用 **View** 表示一条直线,也可以用 **View** 表示一个正方形或长方形。在 **Android** 系统中,系统已经帮我们实现了一些系统控件,例如按钮和输入框等。同时,我们也可以根据不同的需求实现一些自定义的控件,例如一些带手势移动效果的按钮。接下来,我们就分类看一下基于 **View** 衍生出来的一些 **Android** 系统基本控件,首先是表示按钮的控件 **Button**。

### 5.2.2 Button

**Button** 是 **Android** 系统默认提供的按钮控件,我们在使用产品的过程中所有可点

击的部分都是按钮，对于按钮的形状和外观可以进行自定义设置，还可以设置按钮的点击事件，所谓**点击事件**就是当我们点击某个按钮时，这个按钮会触发什么操作。当我们通过代码去实现一个按钮时，需要指定按钮的宽度和高度，如果按钮里面有文字，也需要指定按钮文字的大小和颜色。一个按钮的基本属性如图 5-2 所示。

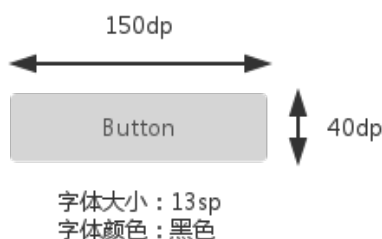


图 5-2 Button 示意图

这个按钮的宽度是 150dp，高度是 40dp，按钮内部的文字大小是 13sp，颜色是黑色。在这些基本属性中，我们可以看到有两个基本单位，分别是“dp”和“sp”。dp (Device Independent Pixels) 是独立于设备像素 (px: pixels) 的单位，也可以叫“dip”，它与“像素密度”有关。我们知道由于 Android 设备的屏幕尺寸碎片化严重，各厂商生产各种大小和分辨率屏幕的手机，导致开发人员得适配多种屏幕尺寸，所以在 Android 开发中，使用与像素无关的单位 dp 对尺寸进行标注。我们解释一下什么是“像素密度”，假设有一部智能手机，其屏幕的物理尺寸为 1.5 英寸×2 英寸，屏幕分辨率为 240 像素×320 像素，则我们可以计算出在这部手机的屏幕上，每英寸包含的像素点的数量为  $240/1.5=160\text{dpi}$  (横向) 和  $320/2=160\text{dpi}$  (纵向)，160dpi 就是这部手机的像素密度，像素密度的单位是 dpi (Dots Per Inch)，即每英寸像素数量。横向和纵向的这个值都是相同的，原因是大部分手机屏幕使用正方形的像素点。

不同的设备可能具有不同的像素密度，例如同为 4 寸手机，有 480×320 分辨率的也有 800×480 分辨率的，前者的像素密度比较低。Android 系统定义了四种像素密度，分别是低 (120dpi)、中 (160dpi)、高 (240dpi) 和超高 (320dpi)，它们对应的 dp 到 px 的系数分别为 0.75、1、1.5 和 2，这个系数乘以 dp 长度就是像素数。随着智能手机屏幕分辨率的逐渐提高，这个比例也会发生变化。例如，图 5-1 所示的这个按钮的高度是 40dp，那么它在 240dpi 的手机上实际显示为  $40 \times 1.5 = 60\text{px}$ ，在 320dpi 的手机上实际显示为  $40 \times 2 = 80\text{px}$ 。如果你将这两部手机放在一起对比，会发现这个按钮的

物理尺寸看起来差不多。这样，在开发时，就只需要标注这个按钮的高度是 40dp，在不同分辨率的尺寸上根据不同的像素密度进行不同的显示。

我们标记这个按钮的文字大小为 13sp，sp 是与缩放无关的抽象像素（Scale-independent Pixel）。sp 和 dp 类似，区别在于 Android 允许用户自定义屏幕上字体的大小。在系统设置中，我们可以设置系统字体是小、正常、大或者超大。在正常字体大小设置下 1sp=1dp，当字体大小是大或者超小时，1sp>1dp。在 Android 开发中，一般使用 sp 作为文字大小单位。结合标示距离大小单位 dp 和文字大小单位 sp，就可以解决 Android 多屏幕适配的问题。在开发时，用一套单位标注来实现对多种屏幕的适配，避免了为每一种屏幕设置一套尺寸。后面章节中我们还会介绍关于 Android 多屏幕适配的话题。

### 5.2.3 TextView

在 Android 中我们使用 TextView 代表文本展示框，文本展示框就是我们在产品里看到的展示文字的部分，例如界面中的一行文案提示。TextView 的属性和 Button 基本类似，也需要制定宽度和高度，宽高实际上框定出文本范围，同时还需要制定文本内容的字体大小和颜色等，图 5-3 所示为 TextView 的示意。

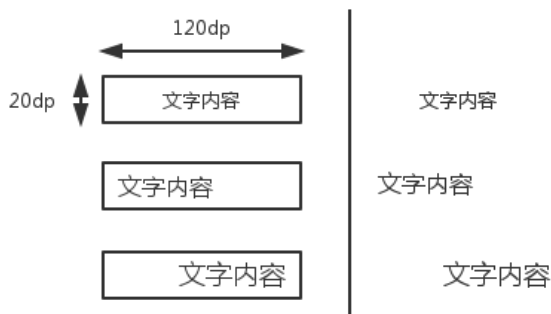


图 5-3 TextView 示意图

竖线左边第一个是一个宽度为 120dp，高度为 20dp 的 TextView，在竖线左边的三个 TextView 中，从上至下，文本区域的高度都一致，文本大小依次增大，文本排列方式依次是居中、左对齐、右对齐。在 TextView 中，我们可以设置文本是单行显示还是多行显示，可以设置字体类型。如果我们设置 TextView 的背景颜色，那看到

的就是一个带矩形边框的区域。如果我们把 `TextView` 的背景颜色去掉，那看到的就是在竖线右边的三个 `TextView`。我们在正式的产品中看到的就是右边的效果。在正式产品中我们还看到过文本拼接的方式，例如“¥100”这个文本，一般会把金额数字部分的字体调大，然后前面的“¥”符号调小，形成一个对比，这种实现方式其实就是使用了两个 `TextView`，第一个 `TextView` 的文本设置为“¥”并且字体大小调小，第二个 `TextView` 的文本设置为动态金额，字体大小调大，然后两个 `TextView` 并排左右排列。在产品中我们还看到过在一行文字里面有多种颜色的情况，其实也是使用多个 `TextView` 进行拼接的结果。`TextView` 和 `Button` 一样都是在产品设计和开发中使用频率比较高的一种控件。

### 5.2.4 EditText

`EditText` 是文本输入框，也就是我们在产品中输入内容的控件。`EditText` 的基本属性和文本展示框 `TextView` 基本类似，唯一不同的地方就是它可以进行内容输入，而且对于输入的内容可以进行类型控制。例如，在登录时需要输入用户名和密码，用户名部分是明文，所谓**明文**就是我们输入的内容是可见的。当输入密码时，密码显示的是密文。**密文**就是我们输入的内容不可见，一般密码输入框都是用小黑点或者星号代替真实内容本身。

另外，在我们输入电话号码的输入框里，输入框限制我们只能输入数字，输入文字是无效的，我们还可以控制 `EditText` 输入内容的长度。`EditText` 还有一个属性叫作“`hint`”，我们在使用文本输入框时，输入框内部往往有一个提示语句，例如，“请输入用户名”之类的，当我们触发输入框开始进行输入时，这个提示语句就消失了。通过设置 `EditText` 的各种属性，我们可以实现对输入内容的个性化定制。在一般的产品中，我们看到的 `EditText` 各式各样，有圆角边框的，有下划线表格式的，这些具体样式都可以通过设置 `EditText` 的背景来实现。在设计产品低保真的环节，产品经理一般需要标注一个控件属于输入框，至于输入框的外观长什么样，由视觉设计师设计，工程师只需要使用 `EditText` 来实现，然后根据视觉设计师设计的背景样式给 `EditText` 穿上衣服。

### 5.2.5 ImageView

`ImageView` 是图片展示控件，前文我们已经了解到，文本的展示和输入可以通过

TextView 和 EditText 来完成，对图片来说，我们使用 **ImageView** 作为图片载体来体现。例如，在产品中我们经常接触到头像展示和商品展示，这些图片都是存放在 **ImageView** 中的。**ImageView** 的基本属性和前文提到的几种控件一样，同样需要指定控件的宽度和高度。**ImageView** 和 **TextView** 一样，也是一个矩形区域，如果为 **ImageView** 设置背景颜色，就和 **TextView** 一样能看出矩形边界，但一般我们在产品实现时，往往会隐藏这个矩形边界，所以我们在产品中看到的图片经常是各式各样的。

### 5.2.6 ListView

**ListView** 在 **Android** 系统中是列表控件。例如，我们使用微信时看到的联系人会话列表，使用淘宝浏览商品时的商品列表，以及使用系统通讯录时的联系人列表，这些列表式的展示控件就是通过 **ListView** 实现的。**ListView** 有一个很重要的组成部分，就是每一行展示的条目内容，根据产品内容的不同，**ListView** 条目展示的格式和内容都有所不同。例如，微信的联系人会话列表条目，左边是头像，头像右边分别是按照一定的布局方式显示名称、聊天内容缩略及更新时间。淘宝商品列表的条目展示方式又不一样，左侧是商品图片，右侧是商品名称介绍、发货地和商品价格等。图 5-4 所示为微信联系人会话列表和淘宝商品列表的展示。

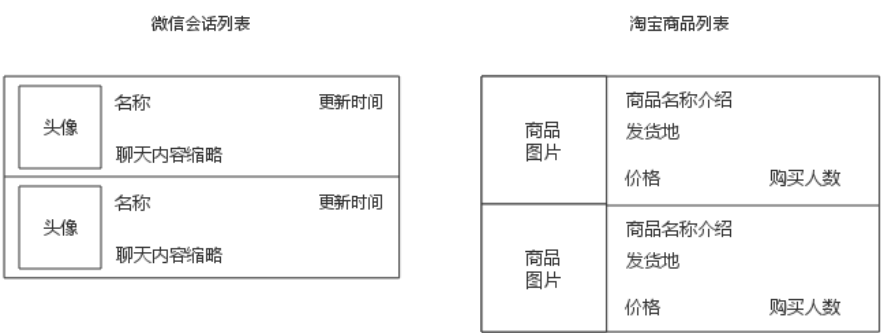


图 5-4 ListView 示意图

二者在 **Android** 系统中均是通过 **ListView** 实现的，不同点在于每一行条目的布局方式和内容。在实现 **ListView** 时，我们首先需要定义这个 **ListView** 的条目中控件的布局方式及展示的内容，虽然每个 **ListView** 会有很多个条目（例如，微信会话列表中的内容可能有十几行），但在实现层面，我们只需要定义行条目的展示方式，然后往这个 **ListView** 中填充数据即可。就好比 we 只需要定义一个模板，然后根据这个

模板填充不同的材料。

在微信会话列表这个 **ListView** 中，条目中包含了展示头像的 **ImageView** 空间，展示名称、聊天内容缩略和更新时间的 **TextView**，它们有的左右排列，有的上下排列，这种按照一定规则排列的方式叫做**布局**，关于布局的具体内容我们会在后面的章节中介绍。在 **Android** 系统中，**ListView** 是一种容器型控件，可以在它里面放其他的控件，图 5-4 中我们将 **ImageView** 和 **TextView** 都放在 **ListView** 的条目里。其他控件是不能进行嵌套布局的，例如我们不能将 **TextView** 放在 **ImageView** 中（在 **iOS** 中是可以的，后面章节会介绍）。在产品设计中，**ListView** 也是使用频率非常高的系统控件，**ListView** 的外观和其他控件一样可以进行自定义控制，扩展性很强。

### 5.2.7 GridView

**GridView** 和 **ListView** 类似，也是一种容器控件，区别在于 **ListView** 以列表方式展示，而 **GridView** 是以表格的方式展示。如果我们需要实现多行多列的展示，就可以使用 **GridView**。和 **ListView** 一样，我们也需要定义 **GridView** 中每一个单元格的布局方式，一个 **GridView** 的例子如图 5-5 所示。

入口1	入口2	入口3
入口4	入口5	入口6
入口7	入口8	入口9

图 5-5 **GridView** 示意图

图 5-5 所示实现了一个三行三列的 **GridView**，这种表现方式在产品设计中很常见，例如支付宝的首页，展示了很多个入口，包括像美团和大众点评类多服务入口的产品，基本都通过这种方式对界面进行布局，单击某一个入口就进入相应的产品模块。每一个方格对应一个 **GridView** 条目，常见的布局方式是方格中上半部分是图片，下半部分是文字，实际上就是使用了 **ImageView** 和 **TextView** 的组合。

例如，支付宝 APP 中生活模块的各种入口，就可以使用 **GridView** 作为界面布局控件，如图 5-6 所示。



图 5-6 支付宝 APP 生活模块界面

另外，我们使用的系统相册，照片缩略图以表格的方式进行展示，这种方式也是使用的 **GridView**。**Android** 系统中各种控件的相互组合使用可以构建出各种各样的产品页面，控件之间的布局方式和原理我们将在 5.3 节进行详细说明。

## 5.3 Android 界面布局原理

产品经理在设计产品的过程中，需要对界面的布局和组合原理有一定的了解，这样的好处是能够站在工程实现的角度考虑产品设计，不至于设计出非常难实现的产品。对于产品本身来说，满足同一个功能的设计可以是多种形式的。符合工程实现的设计更有利于工程师开发产品，本节我们就了解一下在 **Android** 系统中界面是如何布局的。在前面的内容中，我们介绍了 **Android** 中的一些基本控件，包括按钮 **Button**、进行文本展示的 **TextView**、进行文本输入的 **EditText**、展示图片的控件 **ImageView**，以及容器类控件 **ListView** 和 **GridView**。在我们所使用的产品中，各种控件都是按照一定的顺序和规则摆放的，比如登录的页面，往往是有两个输入框，一个输入用户名一个输入密码，另外还有一个按钮用来进行登录操作，如图 5-7 所示。



图 5-7 Android 布局结构图

我们使用了两种控件,用户名和密码输入框使用了 `EditText`,按钮使用了 `Button`,这三个控件以上下对齐的方式进行排列,两个输入框之间的间距是 `30dp`,密码输入框和按钮之间的间距是 `40dp`。这种由上到下依次排列的布局方式叫做“线性布局”,线性布局简单说就是按照顺序从左至右或者从上到下依次在界面上排列控件,线性布局支持横向和纵向两种方式。图 5-7 是一种纵向线性布局的方式。纵向布局的控件会按照从上至下的顺序依次排列,横向布局的控件会按照从左至右的顺序依次排列,若遇到屏幕边界则自动换行,然后依然以从左至右的顺序排列。控件与控件之间的间距可以指定某一个控件相对于其他控件的位置进行设置,比如我们设置密码输入框距离用户名输入框的间距是 `30dp`,其实是设置表示密码输入框的 `EditText` 上边距距离表示用户名输入框的 `EditText` 下边距为 `30dp`。这个属性设置在 Android 中叫作“`marginTop`”,意思就是上边距距离上方控件下边距的距离。同理,还有“`marginTottom`”“`marginLeft`”“`marginRight`”属性,用来指明控件与其他控件之间的间距。

Android 系统中除了线性布局之外,另外一种使用比较多的布局方式是“相对布局”,相对布局就是指定控件与其他控件的相对位置,所谓相对位置就是以某一控件为参考基准,与其他控件的空间位置。例如在上面登录界面的布局中,如果使用相对布局,并且以用户名输入框为参考基准,那用户名输入框就是在密码输入框的上面。在 Android 系统中,每一个界面控件在布局时都有一个 `id`,我们指定相对位置时,只需要通过 `id` 来关联相对位置即可。例如,我们要通过相对布局来定位密码输入框的位置,只需要在密码输入框中设置相对属性,该属性设置密码输入框处于用户名输入框的下部,属性值就是用户名输入框的控件 `id`。

在 Android 界面布局中,通常会根据产品界面的布局需要,混合使用线性布局 and



相对布局，二者搭配可以实现从简单到复杂的各种界面。另外，使用相对布局的方式也是解决 Android 多屏幕适配的方式之一，因为 Android 设备屏幕尺寸差异化很大，同样布局方式的界面，需要适配多个屏幕尺寸，所以指定控件的相对位置是一种非常好的解决方案。例如，图 5-7 中的登录界面，不管是在小屏幕还是大屏幕上，我们都可以指定控件的相对位置，保证整个界面控件处于居中而且相对位置不变的位置。

## 5.4 Android 系统的权限控制

Android 系统有专门的权限管理机制，应用访问用户隐私或者获取一些系统权限时，需要取得用户的授权后才能使用。例如，当我们使用 Android 手机安装某一个 Android 应用时，往往会先弹出一个权限列表，需要用户在安装前进行确认后才能安装使用，如图 5-8 所示。



图 5-8 Android 应用权限

根据弹出的权限列表，系统会提示是否安装，若选择安装视为同意权限访问。在 Android 系统中，基本上所有涉及隐私的操作都需要进行权限控制，例如访问相册、启用相机、访问当前位置、访问系统通讯录、获取蓝牙等。这些权限的设置是在开发

阶段由开发人员标记在代码中的，例如某一个产品需要使用用户的当前位置，那么开发人员需要在权限申请列表中添加访问位置这一权限，然后用户安装该产品时，会从安装列表中看到该产品申请了哪些权限访问，如果用户同意安装则视为授权使用。

Android 系统的安全性一直是讨论的焦点，由于 Android 系统开源的特性，造成在系统安全性保护上存在一定的漏洞，例如用户的通讯录和通话记录可以被黑客窃取。虽然随着 Android 系统的迭代，系统安全性已经得到了很大的提高，但世界上任何软件都不是绝对安全的。

Android 权限控制实际上是对用户授权的一种后向保证，通过权限控制，在开发阶段技术人员若需要通过产品使用某一项系统功能，需要在权限控制列表中登记，若没有登记，则系统会报错。一般的软件设计都会有相应的权限控制，常见的超级管理员和普通用户角色设置实际上就是一种权限控制。在 iOS 系统中也有对应的权限控制，我们会在后面章节中提到。

## 5.5 Android 应用打包及发布

当我们想使用某个 APP 产品时，首先要从各种 Android 应用市场下载安装，我们能下载到的 APP 都是由开发者将产品开发完毕并打包后发布到应用市场提供给用户下载的。我们在各种应用市场下载 Android 应用程序时往往下载后就直接安装了，如果看一下这个下载下来的文件，可以看到这个文件通常是一个“xxx.apk”类型的文件。

Android 应用开发完成后，需要被打包成一个扩展名为“apk”的文件，APK 的意思是 AndroidPackage，这个文件是一个完整的 Android 应用安装文件，类似于我们在 Windows 系统中使用的“.exe”的安装文件。在开发完成后，我们需要通过开发工具将开发完成的代码及一些素材（例如，产品中使用到的各种背景图片和图标等）一起编译打包成一个 APK 文件。打包安装文件时，我们需要使用一个特殊的签名文件为这个安装包文件进行签名，签名的目的是保证这个应用安装包的唯一性和安全性。因为最终我们需要将安装文件发布到各种应用市场，而市场里面有各式各样的应用产品，做唯一性区分并保证安装包的唯一性，就是通过签名文件来完成的。好比我们修好了一座房子，最后给这个房子加一把锁，这把锁有全世界唯一的钥匙，使用其他的

钥匙是打不开的。使用签名文件给安装文件打包后，就可以准备发布了。

发布 **Android** 应用可以说是一个体力活，因为 **Android** 开源的特性，每个厂商基本都开发了自己的 **Android** 应用市场，加上很多第三方也提供了 **Android** 应用市场，所以市场上的 **Android** 应用市场有上百个，例如腾讯的应用宝、小米的小米应用商城等。不管是发布新产品还是更新现有产品，面对这么多的应用市场，每一个都需要发布和更新。现在也有一些批量发布的工具可供使用，但是 **Android** 应用市场的多样性也会造成一定的版本碎片化，例如有的应用商城已经更新到最新版本，有的应用商城还是老版本，所以每次发布新版本时，每一个应用市场都需要更新。

与此同时，谷歌也提供了一个官方应用市场，叫作“**Google Play**”，这个官方应用市场在国外比较流行，在国内因为访问限制的原因致使使用起来不顺畅，所以才给国内各种应用市场遍地开花的机会。在发布 **Android** 应用时，我们需要标记当前所发布版本的版本号，这个版本号和我们在产品里看到的例如 **V1.0** 这样的版本号不一样，**V1.0** 这样的版本号是给人识别的，我们所说的版本号是以自然数标记并给计算机识别的，比如 **V1.0** 可以对应为 1，**V1.1** 对应为 2，每次更新版本这个自然数版本都会增加，这样就可以区分市场上的新老版本。由于 **Android** 市场的多样化，在打包时 **Android** 给我们提供了一个选项，即标记安装包的渠道来源。例如，我们可以标记安装包 1 是腾讯应用宝市场的，安装包 2 是小米应用商城的。通过标记渠道来源，我们可以统计安装渠道，从而知道各个应用市场的安装量，同时还可以统计出有问题的版本来自于哪个应用市场，这样就可以更加精准地定位问题。

## 5.6 **Android** 多屏幕适配

由于 **Android** 屏幕尺寸多样化，所带来的问题就是针对不同屏幕的适配，这种适配不仅仅针对不同厂商自定义系统的适配，更重要的是对界面的适配。同一个产品，在不同的设备上会因为屏幕尺寸和分辨率的差异性导致显示效果的差异，要知道，一个产品在 3.5 寸屏幕上展示的效果和在 4.7 寸屏幕上展示的效果是不一样的。例如，有些按钮在 3.5 寸的手机上看起来是正常的，但在 4.7 寸的手机屏幕上就出现发虚的现象。为了解决界面适配的问题，**Android** 提供了一种使用可拉伸图片作为界面素材的解决方案，这种图片是以扩展名“.9.png”结尾的图像文件，通常叫作“点九图”。

Android 系统会对这种类型的图像文件进行特殊处理，例如一个按钮的背景图片，在小尺寸屏幕上显示没问题，在大尺寸屏幕上长度得到拉伸。还有就是同一尺寸屏幕上，竖屏显示时，按钮背景图片显示没问题，但切换为横屏后，也出现拉伸发虚的现象。类似的问题，可以通过“.9.png”图片解决，如图 5-9 所示。

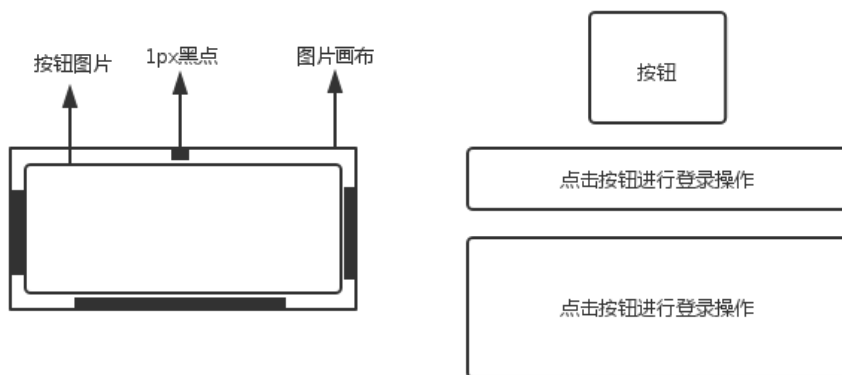


图 5-9 .9.png 图片示例

了解 PS (PhotoShop) 的人肯定知道，任何形状的图片其实都有一个矩形的背景画布，只是有时候这张画布是透明的，我们看不到而已。如图 5-9 左侧所示，最外侧的矩形框就是一张画布，内侧有一个图像内容，这里是一个四个角带圆角的按钮背景图，外侧矩形和内侧按钮背景之间隔了一个像素 (1px) 的距离，按钮背景图像的四条边，我们用黑色像素点进行了标记。这种图片就叫作“.9.png”。

图片上边距的黑点表示横向拉伸的区域，也就是说，如果这张图片要进行横向拉伸，则只会对黑点所标记的区域进行像素横向复制，从而实现拉伸效果。左侧的黑点表示纵向拉伸区域，图片若是纵向拉伸，就会延伸这一部分的像素，而不会影响到按钮的圆角区域。右侧和底部的黑点像素区域控制的是按钮内部的内容展示的拉伸区域。图片制作好后，将这张图片导出后我们就会得到一张“ $\times \times \times .9.png$ ”的素材图片。导出时，可以将图片画布设置成透明。将这张图片设置成控件 Button 的背景，根据设置不同大小的 Button 或者在不同的屏幕尺寸上进行展示，可以得到图 5-9 右侧的三种效果。在真实效果展示时，四条边的黑点是不会被显示出来的，系统会自动对“.9.png”进行处理。从图 5-9 右侧中的三种效果可以看出，按钮四个角的圆角部分并没有因为图片大小的变化而被拉伸，拉伸的只是四条边。这样我们在不同分辨率和尺寸的手机

屏幕上就可以实现使用一张背景素材图片适配所有的手机屏幕了。

前文我们提到了 **Android** 界面的布局方式，其中的相对布局也是解决多屏适配的布局方式，相对布局配合“**.9.png**”的使用，基本上能解决大部分的屏幕适配问题，但还有一些特殊情况。例如，“**.9.png**”只能对一些规则图形进行横向或纵向拉伸，如果是不规则图形，就只能根据屏幕的分辨率同时制作几个尺寸的图片，然后系统会根据当前屏幕的分辨率和尺寸自动加载适合的图片素材。**Android** 屏幕碎片化严重，对于屏幕界面的适配往往是 **Android** 开发中一项非常重要的工作。

## 5.7 iOS 基础技术及基本控件

产品经理在实际工作中，会同时与 **Android** 和 **iOS** 工程师打交道，同一个问题对于不同专业背景的工程师来说，表达方式具备差异性。所以对于产品经理来说，同样是设计移动客户端的产品，在了解 **Android** 系统的基础上也需要对 **iOS** 系统的一些基本技术规格有一定的了解，这样在设计产品和与工程师沟通时就更有针对性。**iOS** 系统由美国苹果公司开发，使用 **Objective-C** 语言进行开发，现在也可以使用苹果研发的 **Swift** 语言进行开发，开发 **iOS** 应用使用由苹果公司推出的开发工具 **Xcode**，而且只能在苹果系统中进行开发。

与 **Android** 系统不同的是，**iOS** 是一个闭源系统（也就是不开放源代码的系统），该系统只能由苹果公司在自家的移动设备上使用，不像 **Android** 系统可以被授权给其他厂商使用。也就是说，我们只能在苹果设备上使用 **iOS** 系统。与 **Android** 类似，**iOS** 中也有很多系统控件，其基本表现形式类似，只是叫法不一样，例如表示文本展示框的控件在 **Android** 系统中叫作 **TextView**，但在 **iOS** 系统中就叫作 **UILabel**。表示列表展示的控件，在 **Android** 系统中叫作 **ListView**，但在 **iOS** 系统中叫作 **UITableView**。除了基本控件之外，在 **iOS** 系统开发中，界面元素的布局方式也与 **Android** 系统不同，前文中我们提到 **Android** 系统通过线性布局或者相对布局的方式进行控件位置定义，但在 **iOS** 系统中则通过坐标轴进行绝对布局定位来确定界面控件的位置。除此之外，在 **iOS** 系统中也有对应的权限控制，**iOS** 的打包发布方式也与 **Android** 系统略有不同，本节我们将对以上内容进行讲解，首先我们看 **iOS** 系统中的一些基础控件。

## 5.7.1 UIView

iOS 系统中的基本控件与 Android 系统基本类似，只是有些名字叫法不一样。UIView 是 iOS 系统中所有控件的基础，和 Android 系统中的 View 类似，其他的控件都是基于 UIView 继承扩展而来。UIView 在 iOS 系统中是一个通过坐标和长宽表示的矩形图形，我们可以指定 UIView 的背景颜色或者矩形的圆角。与 Android 系统不同的是，在 iOS 系统中可以实现 UIView 的相互嵌套，也就是说我们可以在 UIView 里再放一个 UIView，但在 Android 系统中，我们就不能在 TextView 里再放一个 TextView，这是二者的差异。所有 UIView 类控件在 iOS 系统中通过坐标轴进行界面布局，现在 iOS 设备的尺寸也越来越多样化，如图 5-10 所示。

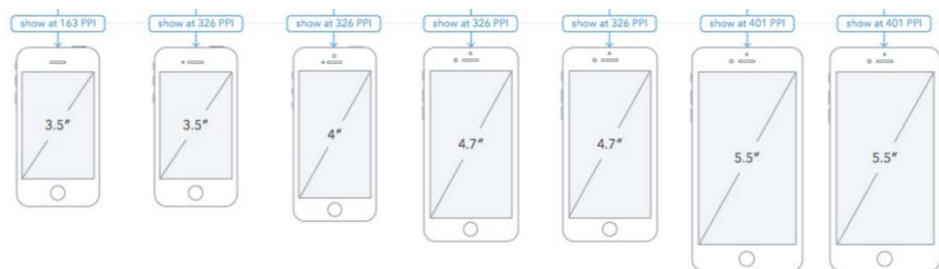


图 5-10 iPhone 屏幕尺寸图

目前，有 3.5 寸的 iPhone 4，有 4 寸的 iPhone 5，有 4.7 寸的 iPhone 6 和 5.5 寸的 iPhone 6 plus，不同尺寸的 iOS 设备具备不同的分辨率。例如，iPhone 6 的分辨率是 750×1334，iPhone 5 的分辨率是 640×960，这些基于屏幕物理尺寸的分辨率叫作物理分辨率，根据手机屏幕的不同，物理分辨率会有差异。

在 iOS 系统中每一个控件在屏幕中都通过坐标轴定位具体位置，但这个坐标轴的范围不是根据物理分辨率的像素点去标记，而是通过逻辑像素去标记，所谓逻辑像素就是不管屏幕尺寸，只需要按照固定的逻辑像素定位坐标轴中控件的位置。例如在 iPhone 4 和 iPhone 5 手机上，一个屏幕尺寸是 3.5 寸，一个是 4 寸，二者对应的物理分辨率一个是 320×480，一个是 640×1136。在进行界面布局时，我们需要判断当前设备是哪一种屏幕，然后按照逻辑像素去布局，iPhone 4 对应的逻辑像素坐标轴是 320×480，iPhone 5 对应的逻辑像素坐标轴是 320×568，对于 iPhone 5 来说实际上就是在物理像素的基础上除以 2，在 iPhone 6 或者 iPhone 6 plus 上，对应的逻辑分辨率也不一样，

实现时我们需要判断当前的设备类型，然后使用适合的逻辑像素坐标轴。我们以 iPhone 4 的屏幕举例，如图 5-11 所示。

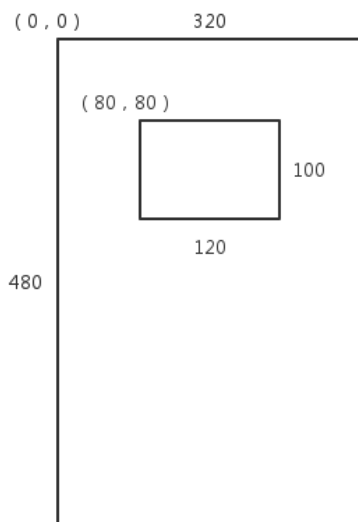


图 5-11 iOS 界面坐标轴

外层的边框可以理解成 iPhone 4 的屏幕，物理分辨率是 320×480，对应的逻辑像素也是 320×480，所以整个坐标轴就是以左上角为原点，从原点开始向右的屏幕宽度是横坐标，或者叫 x 轴坐标，从原点开始向下的屏幕高度区域是纵坐标，或者叫 y 轴坐标。我们在屏幕里放置一个 UIView，这个视图的位置通过坐标轴的定位是在横坐标为 80，纵坐标为 80 的位置，该视图矩形区域的左上角定位在坐标 (80,80)，然后我们指定视图的长度和高度分别为 120 和 100，长度和高度同样是相对于这个坐标轴体系。通常通过 (80,80,120,100) 这样的标识我们就可以确定一个视图在屏幕中的具体位置和大小。

### 5.7.2 UIButton

在 iOS 系统中使用 UIButton 表示按钮控件，与 Android 系统中的按钮 Button 类似，只是叫法不一样，基本属性基本类似。在使用按钮控件时，如果给按钮设置背景图片，我们通常需要设置两种状态下的背景图，一种是正常状态下的，另一种是按钮按下状态，两种状态分别显示不同的背景图，这种方式在 Android 系统中也类似。基

于 `UIButton` 我们可以自定义出很多样式的按钮，每一个按钮都会有一个点击事件，这个事件定义好后就确定了这个按钮的功能。例如，登录按钮的功能是触发登录操作，还记得在第 3 章中讲到的程序最小执行单元方法吗？登录操作就对应于一个方法，当我们单击这个按钮后就会执行对应的方法，在方法中我们可以完成判断用户名和密码是否为空及执行登录成功后的界面跳转等操作。iOS 中的 `UIButton` 与 Android 系统中的 `Button` 的不同之处在于在 `UIButton` 中可以嵌套其他控件，例如可以将下文提到的文本展示框 `UILabel` 放在 `UIButton` 中，但是在 Android 系统中我们不能将 `TextView` 放在 `Button` 中，这也是 iOS 和 Android 在界面控件上的一个差异点。

### 5.7.3 UILabel

在 iOS 中使用 `UILabel` 表示文本展示控件，和 Android 中的 `TextView` 类似。同样，`UILabel` 也可以设置文本的字体颜色、大小和字体等。在屏幕上布局一个 `UILabel` 时需要指定控件所处的坐标轴位置，以及控件的宽度和高度，例如图 5-11 所示的视图如果是一个 `UILabel`，那这个 `UILabel` 的坐标位置及宽高度就是 (80,80,120,100)，里面文字的内容会在宽度 120 以上的单位范围内进行显示。如果超出宽度范围，超出部分系统会自动以“...”的方式处理，如果我们再调整文本框的宽度，那剩余部分未显示的文字又会显示出来。我们在 iOS 应用上看到的显示文字区域的部分一般都是通过 `UILabel` 展示的，和 Android 系统中的 `TextView` 一样，`UILabel` 也是在产品设计和实现中使用比较多的一种界面布局控件。

### 5.7.4 UITextField

`UITextField` 在 iOS 系统中是文本输入框控件，对应于 Android 系统中的 `EditText`，都是用来进行文本输入的系统控件。`UITextField` 的基本属性与 `EditText` 类似，只是有些属性在叫法上不一样，例如 Android 系统中的 `EditText` 通过“hint”这个属性来表示文本提示信息，在 iOS 中 `UITextField` 就叫作“placeholder”，所以，产品经理在面对 Android 工程师和 iOS 工程师时，对方说不同的专业术语，我们也得知道其实表达的是同一个意思，不至于误解为两个东西，或者干脆没听懂。

`UITextField` 也具备限制输入内容类型的属性，例如我们可以限制输入的内容必须是数字或者设置该输入框是密码型输入框，密码型输入框显示的是暗文。在产品设计和实现中，`UITextField` 使用得很广泛，各种输入类的界面都会使用到。



### 5.7.5 UIImageView

在 iOS 系统中使用 UIImageView 作为图片展示的基础控件,对应于 Android 系统中的 ImageView,基本属性基本一致。我们可以看到,在 iOS 系统中,界面控件一般都是使用“UI”开头,UI 的意思就是 User Interface,代表用户接口。在 iOS 系统中,UIImageView 可以对图片进行展示和一些基本处理,例如对图片进行圆角处理,可以使用系统的一些滤镜功能对图片进行特殊处理。

### 5.7.6 UITableView

UITableView 和 Android 系统中的 ListView 类似,用来表示列表型控件,也是一种容器类控件,基本原理和 ListView 一样。与 Android 系统的区别在于,iOS 中的 UITableView 在自带功能上更强大,所谓自带功能是指系统已经实现的,不需要另外开发的功能,使用时直接拿来用即可。好比我们用电,插上插头就可以通电,并不需要我们去发电和对电压进行处理等复杂的操作。iPhone 上短信 APP 中有短信列表,向左滑动即可删除短信,这个控件功能就是系统已经实现好的,开发时直接使用就行。另外,使用 UITableView 可以很简单地实现列表中每一项的拖动排序和多选操作,例如 iPhone 中的短信应用,我们可以多选并批量对短信进行删除操作。iPhone 的系统设置界面,基本就是通过 UITableView 实现的,它的扩展性很强,除了可以使用系统自带的基本属性之外,还支持多项扩展。例如,执行微信中的左滑操作,出现删除和备注两个选项,这就是对 UITableView 的自定义扩展。和 ListView 类似,UITableView 中的每一行叫作“cell”,我们可以对 cell 进行自定义布局,微信会话列表的 cell 和淘宝商品列表的 cell 属于两种不同的自定义类型。列表型控件可以应用在需要表达丰富内容的产品设计中,使用非常广泛。

### 5.7.7 UICollectionView

UICollectionView 是 iOS 系统中进行表格展示的控件,和 Android 系统中的 GridView 类似,iPhone 的系统相册就是使用 UICollectionView 实现的。另外,一些图片社交类应用经常使用瀑布流设计,其实现原理在 iOS 系统中也是使用自定义的 UICollectionView,和 UITableView 类似的地方在于都是容器型控件,每一个单元格的展示方式可以进行自定义,不同点在于 UICollectionView 可以进行多行多列的展示,而 UITableView 只能进行多行单列的展示。在产品设计中,通常根据产品需求和产品

形态的要求，综合使用各种控件进行组合，从而呈现出五花八门的产品界面。也正是由于界面控件的自定义程度高，我们才能设计并实现出很多交互效果和视觉效果都非常棒的产品界面。

## 5.8 iOS 界面布局原理

iOS 界面布局与 Android 不同，iOS 使用的是绝对布局，也就是说，每一个控件在界面上是通过指定控件的绝对位置进行显示的。由于早期的 iOS 设备比较单一，屏幕尺寸相对固定，所以在界面布局方式上使用绝对布局能达到精确定位的目的，但随着 iOS 设备尺寸的多样化，iOS 界面布局方式也在朝着更加灵活的方向发展。如图 5-8 所示，我们通过指定控件的绝对位置（80,80,120,100）来标记这个控件在界面坐标轴的具体位置，而界面坐标轴的长度和宽度则根据屏幕的逻辑像素来标识。

iPhone 4 和 iPhone 4s 的屏幕物理分辨率是 640×960，对应的逻辑像素都是 320×480，iPhone 5、iPhone 5s 及 iPhone 5c 对应的物理分辨率是 640×1136，对应的逻辑像素都是 320×568，iPhone 6 和 iPhone 6s 对应的物理分辨率是 750×1334，对应的逻辑像素是 375×667，iPhone 6 plus 和 iPhone 6s plus 的物理分辨率都是 1080×1920，对应的逻辑像素是 414×736。除此之外，其他的 iPhone 屏幕物理分辨率基本上都是其逻辑像素的 2 倍。在使用界面素材时，iOS 的切图通常是“xxx@2x.png”的格式，在 iPhone 6 plus 和 iPhone 6s plus 上使用的则是“xxx@3x.png”的格式，这里的“@2x”和“@3x”表示素材的尺寸，对应不同的屏幕物理分辨率。随着 iOS 设备尺寸的多样化，iOS 开发也逐渐面临界面适配的问题，为了适应多屏幕适配，苹果在技术上也推出了类似 Android 布局方式的相对布局，通过响应式布局来调节界面控件的显示方式。对比 Android，iOS 在多屏幕适配上没有那么多机型需要适配，适配的工作量也要小很多。

## 5.9 iOS 系统权限控制

iOS 中的权限控制主要是与用户隐私相关的内容，对于权限的划分没有 Android 那么细，由于 iOS 系统闭源的特性，安全性相对于 Android 来说要高一些。iOS 系统授权的控制方式也与 Android 不同，Android 授权是发生在应用安装阶段，当用户安装 Android 应用时会提示用户同意相关权限协议才能进行安装，而 iOS 的授权则是

发生在用户使用产品的过程中。例如，当我们安装某一个 iOS 应用时，进入应用后往往会弹出一个系统提示框，提示我们是否授权该应用使用我们的位置信息或者是否允许该应用给我们推送内容通知，在需要使用相机或者麦克风的时候，也会提示我们是否授权该应用使用系统服务，这种使用时授权的方式能告知用户在使用某一项功能时完成授权，这是 iOS 在权限管理上和 Android 不同的地方。iOS 系统权限在开发阶段不需要声明，而是在使用阶段由用户授权，可见，Android 和 iOS 在权限管理的设计上完全是两种思路。从用户体验的角度出发，iOS 系统的权限管理体验更好，当具体用到某一项需要授权的功能时再提示授权通知更能引起用户的关注。

## 5.10 iOS 应用打包及发布

iOS 应用打包是通过苹果推出的开发工具 Xcode 完成的，打包完成后，可以进行几种类型的发布，一种就是我们常见的发布至苹果的官方应用市场 APP Store，通过 Xcode 上传安装包至 APP Store 后，需要等待苹果的审核人员对应用进行测试和审核，这个周期一般为一周左右，审核成功后则可以通过 APP Store 下载应用。如果审核失败，苹果审核人员会回复邮件，修改后可重新提审，若遇到特殊情况需要加急审核，也可以填写申请加急审核的申请表，苹果审核人员会根据具体情况判断是否对加急审核进行受理，若受理则审核周期可缩短至一到两天。另一种发布方式是发布内部测试版，这种方式是在指定的测试设备上安装应用包。这种方式是有限授权的方式，苹果会给予具备开发资格的开发者账户授权，每个账户能开通有限的测试设备，授权的设备可以不通过 APP Store 直接安装应用包。不过要想提供给所有用户使用，还是得发布至 APP Store。

另外，苹果的开发者证书分为三种，一种是个人开发者，也就是在 APP Store 上开发商署名为个人的开发者。第二种是公司开发者，这种开发者是在 APP Store 上开发商署名为公司的开发者，申请公司开发者需要提供公司的相关证明材料。第三种开发者类型是企业开发者，企业开发者可以自行打包并发布应用。简单说，企业发布者可以自己开发并绕过 APP Store 提供 APP 下载，但只能在有限的范围内。企业开发者类型往往是提供给企业内部作为内部 APP 开发和下载用，不面向公开市场。苹果的开发者资格需要按年付费购买，个人和公司类型的账户是 99 美元一年，企业类型的账户是 299 美元一年。

---

## 案例分析

产品经理在设计产品的过程中经常会使用一些控件对界面进行布局，在产品经理拿着方案和工程师沟通时，工程师会说各种专业术语告诉产品经理，哪个 View 的位置会影响到其他控件的显示，这个控件系统没有，得自己写。非技术背景产品经理听到这样的术语无疑是一头雾水。

另外，当产品经理分别与 iOS 工程师和 Android 工程师沟通时，iOS 工程师说这个 UITableView 是否支持左滑删除，Android 工程师说这个 ListView 是否支持长按删除。当然，可以理解的是工程师会站在各自专业的角度理解问题，也习惯性地技术中的一些属性脱口而出，工程师以为产品经理懂了，而产品经理则对同一个东西接收到了两个输入。本质上表达的都是一个列表，iOS 叫 UITableView，Android 叫 ListView，iOS 平台的默认删除操作是左滑删除，Android 的默认删除操作是长按然后选择删除。对于不同前端平台的特性，产品经理需要做到充分了解，这样既能根据不同的平台做出正确的产品设计，也能提高与工程师的沟通效率，可谓一举两得。

Android 和 iOS 在布局方式上是两种类型，在应用打包发布上也是两种方式 and 策略。产品经理要能区分两个平台的特点，不要出现把 Android 的特性当成 iOS 特性的这类笑话，类似的例子在实际工作中我是见过的。这样既可能处理错问题，也会让工程师对产品经理产生不信任感。非技术背景产品经理要充分了解每个平台的特点，抓住本质性区别，是做好产品设计并与工程师高效沟通的前提条件。

---

## 5.11 Web 基础技术知识

通过浏览器访问的网页通常被称为 Web 页，每一个 Web 页都有一个唯一的地址，不同的地址组合在一起，通过链接相互跳转，最终形成一个网站系统。我们使用的各种网站，需要通过网站的域名进入，所谓域名就是每一个网站的唯一地址，例如百度的域名是“baidu.com”，当我们访问百度网站时，可以通过网址“http://baidu.com”或者“http://www.baidu.com”访问。“http”是一个互联网协议，在后面专门讲服务端

技术的时候我们会详细介绍，网址前面的“www”表示万维网，是一个网页地址前缀，后面的“baidu.com”实际上就是百度的域名。域名的存在是为了让使用者更方便记忆，域名实际上是将一个数字化的 IP 地址进行了表达方式的转换，例如我们访问一个网站时，实际上访问的是这个网站在互联网上的 IP 地址，类似“http://109.102.22.1”这样的地址，但是纯数字的 IP 地址不方便记忆，所以我们就通过域名来代表这个 IP 地址，通过域名访问和通过 IP 地址访问达到的效果是一样的。

与 Android 和 iOS 系统一样，实现 Web 页面也有自己的编程语言，我们通过 HTML 语言制作 Web 页面，通过 CSS 样式表对 Web 页面进行美化，这部分内容我们会在下一节进行详细介绍。只要有浏览器，我们就可以使用浏览器通过域名地址访问任何一个 Web 页面，现在 Web 不仅仅局限于使用在网站系统，也有很多移动端的产品是通过 Web 技术实现的，我们常说的 H5 页面就是一种通过 Web 技术实现的适配移动设备的产品形态。例如，微信里面公众号的文章或者红包页面，其实都是通过 H5 实现的。

在移动端 APP 中使用 Web 加载的方式打开 Web 页面，我们就可以将 Web 页面嵌入移动 APP 中，从而实现二者的相互混合。这种方式对一些变化比较频繁的产品页面是一种比较好的技术方案，因为修改 Web 页面的内容不需要重新发布一个新版本的 APP，但是如果修改某个 APP 的本地功能（例如，修改图片的打开方式），就需要修改 APP 的本地代码然后重新发布一个版本。使用 Web 的好处就是能轻量化产品实现，而且能动态灵活地调整产品内容。当然，在移动端通过 Web 实现也有一定的劣势，Web 的体验感和流畅度目前和原生的 APP 实现还有一定差距，所以在选择是通过 Web 实现还是原生 APP 实现时，需要综合考虑产品功能的使用场景和频次。使用频次低而且内容变化比较快的可以通过 Web 实现，使用频次高而且内容相对固定的，为了保证产品体验可以选择原生 APP 的方式实现。

### 5.11.1 网页的骨骼和外衣：HTML/CSS

HTML（HyperText Markup Language）全称超文本标记语言，超文本的意思是它所能表现的内容不仅仅是文本，还可以是图片、链接、音乐等非文字元素，标记语言是对 HTML 特性的一种描述，HTML 语言的语法结构是通过一个个的标签来标记体现的。一个网页的结构往往包括“头”和“主体”，头部分的内容使用标签

`<head></head>`标记，第一个 `head` 标签是指标签的开头，第二个带斜线的标签标示标签结尾，头部的内容就放在头尾标签之间。头部主要存放一些网页信息，例如网页标题和网页描述等。主体部分用标签`<body></body>`表示，网页的内容全部放在 `body` 标签下。整个网页的内容都会放在一个顶层标签`<html></html>`之下，如果我们打开一个网页，然后查看其源代码，能看到网页实际上是由一个个 `HTML` 标签组合而成的，大致的框架结构如下。

```
<html>
<head></head>
<body>
</body>
</html>
```

这是一个最基础的 `HTML` 结构，我们所看到的网页内部的内容，例如文字、图片、链接等都是在 `body` 标签中，网页链接通过`<a href="http://www.baidu.com">链接文字</a>`标签表示，`href` 表示单击连接后跳转的链接地址，两个标签之间的文字就是会最终显示在网页上的链接文字。我们在网页上看到的各种图片，就是通过标签``表示的，`src` 是图片的地址，我们也可以对图片进行大小和形状的设置。在网页上展示的输入框，可以通过标签`<input name="username" type="text"/>`来表示，`input` 标签表示输入框，`name` 是这个输入框的名称，我们可以通过这个名称定位到这个输入框，从而获取里面的内容，`type` 表示该输入框的输入类型是文本。

如今我们常说的 `H5` 实际上是 `HTML` 的版本号，之前还有 `HTML 4`、`HTML 3` 等，`H5` 是 `HTML` 语言第 5 次比较大的更新，更新后对网页的内容支持更全面，功能更丰富，现在基于 `Web` 技术的开发基本都是基于 `H5` 技术进行的，`H5` 可以很好地对移动设备进行适配。通常，我们只需要开发一套网页，可以通过适配的方式在 `PC` 浏览器和移动端浏览器上展示，省去了开发两套网页的麻烦。

`CSS`（`Cascading Style Sheets`）全称层叠样式表，是一种将网页内容与网页样式分离的技术。简单地说，`CSS` 是给只有内容的 `HTML` 页面穿衣服，让 `HTML` 页面好看起来。我们可以定义一套 `CSS` 风格，比如指定各种型号的字体、颜色及按钮的样式等，然后将这个 `CSS` 文件嵌入 `HTML` 网页中，这个网页中所有的控件样式都会根据这个 `CSS` 文件的样式设计进行统一替换。`CSS` 实现了对 `HTML` 网页动态调整样式的功能，我们可以定义几套 `CSS` 样式文件，在不同的条件下可以选择加载不同的

样式表，从而实现对网页的动态样式调整。在 Web 技术中，HTML 和 CSS 是最基础也是使用最广泛的两门基础技术。当然，有很多其他的 Web 技术辅助，可以实现很多内容丰富而且动态的网页内容。Web 技术以其轻量化而且修改方便的特点，被应用在很多移动产品中。

### 5.11.2 URL/HTTP

URL ( Uniform Resource Locator ) 的全称是**统一资源定位符**，互联网上所有的资源都有一个唯一的 URL 地址，资源的类型可以是一个网页、一张图片、一首歌曲或者一段视频。通过 URL 来标记每一个资源，我们就可以通过浏览器很方便地访问到这些资源。我们打开浏览器时，地址栏中的地址其实就是一个完整的 URL，随着我们访问页面的不同，地址栏里面的 URL 也在随之变化。一个网站往往由很多资源构成，这些资源通过网站组合在一起，我们通过网站的主域名进入，就可以访问该网站下的所有资源。

URL 通常就是我们所说的网址，类似“<http://www.xxx.com/aa/bb/c.png>”这样的结构，URL 通常分为三部分，第一部分是协议部分，也就是上例中的“http://”，HTTP 协议 (Hypertext Transfer Protocol) 全称超文本传输协议，是互联网的基本协议。字面意思是通过该协议我们可以在互联网上传递除了文字以外的其他内容，例如网页、音乐、图片等。第二部分是资源所在的服务器 IP 地址，为了方便识别，IP 地址通常被替换成域名。第三部分是资源的具体路径，也就是域名后斜杠的部分，这部分内容和文件夹的层级结构类似，不同的结构间通过斜杠进行区分。在上面这个例子中，我们就标识了一个名为 c.png 的图片在互联网的唯一地址。由于 URL 具备唯一性的特点，所以在互联网上是不能用同一个 URL 来标识两个资源的。也就是说，我们通过 URL 肯定可以定位到一个唯一的资源。

HTTP 协议是互联网应用最广泛的一种网络协议，所有的 WWW (万维网) 服务都必须遵守 HTTP 协议。HTTP 是一个标准协议，设计之初是为了定义一个标准用来传递和接收 HTML 页面，在如今的互联网技术结构中，HTTP 是客户端和服务端通信的基本协议，我们使用客户端和服务端进行功能交互和信息传递都是基于 HTTP 协议。HTTP 协议是一种基于状态的协议，即协议本身可以对操作的状态进行标识。例如用户在做登录的操作时，基于 HTTP 协议向服务器发送登录请求，此时服务器接

收到请求后处于待响应状态,处理完成后再基于 HTTP 请求将处理结果返回给客户端。这个过程就是基于状态的应答过程,一方面,然后等待对方答,每一方都有一个等待对方响应的状态。

HTTP 还有一个安全版本 HTTPS (Hyper Text Transfer Protocol over Secure Socket Layer),当我们在浏览器中使用网银或者跟支付相关的服务时,浏览器的地址协议通常是“https://”开头的,HTTPS 是基于加密协议的传输协议,其加密方式就是我们在第 2 章提过的 OpenSSL 组织研发的 SSL 加密方式。URL 和 HTTP 为互联网里所有的资源定义了唯一地址并制定了传输协议标准,使得互联网服务能以统一的标准运转。

### 5.11.3 Web APP 和 Native APP

移动 APP 的实现有两种形态,一种是通过 Web 的方式实现,也就是在 APP 内部通过加载 Web 网页的方式实现产品功能。另一种是 Native 或者叫原生的方式实现,这种方式是使用移动平台原生的控件开发而成。例如,iOS 系统中的列表使用 UITableView 开发。这两种实现方式是两种策略选择,使用的技术也各不相同。我们先看 Web APP,这种实现方式是使用网页开发技术,也就是通常我们所说的 H5 应用,这种方式实现的产品有一个很大的好处就是可以跨平台运行,不管是在 Android 手机还是 iOS 手机上,只要有浏览器就可以运行产品。

产品是以网页的方式实现,就像我们访问一个网站一样,而且网页实现通常都是动态布局的,不需要对手机进行特别的适配,相对于 Native 实现的方式,成本要低很多。而开发 Native APP,就是指基于各家的技术平台开发原生 APP。例如,基于谷歌的 Android 平台开发的是 Android APP,只能运行在 Android 设备上,基于苹果的 iOS 平台开发的是 iOS APP,只能运行与 iPhone 或者 iPad 设备上。同一个产品需要开发一个 Android 版本和一个 iOS 版本,使用不同的实现技术,必须安装 APP 后方可使用。使用 Native APP 的实现方式的好处是能保证比较好的用户体验,通过 Native 实现的顺畅度和使用感受要好于 Web 的实现方式。

现在有很多产品是使用 Web 和 Native 混合实现的方式,混合实现是指在一个原生 APP 产品中嵌套一部分 Web 实现。例如在微信里,聊天和朋友圈的功能模块是通过 Native 的方式实现的,但微信红包和一些附属功能是通过 Web 方式实现的,选择通过 Web 实现还是 Native 实现得根据产品模块的具体情况。对于一些用户使用频率



高而且对体验要求高的产品模块，使用 **Native** 方式实现能保证用户体验，对于一些使用频率相对不那么高，而且内容变化比较频繁的产品模块，选用 **Web** 实现可以保证灵活度，因为修改 **Web** 的内容只需要在服务端进行网页修该就行，不需要重新更新发布 **APP**，但是如果要修改 **Native** 的功能就得重新更新发布 **APP**，更新成本较高。另外还有之前提到的开发成本，开发 **Web APP** 只需要 **Web** 开发人员，而且对适配的要求不像 **Native APP** 一样要求那么高，另外可以实现跨平台运用。随着技术的发展，我相信在未来 **Web** 技术会成为主流，原本的劣势可以通过技术发展得到弥补。

## 5.12 本章小结

本章我们主要介绍了客户端技术的一些基础技术知识，包括 **Android** 和 **iOS** 的一些基本控件及界面布局原理，同时还介绍了 **Android** 和 **iOS** 平台的权限管理、屏幕适配及应用打包和发布机制。另外，我们还介绍了 **Web** 的基础技术知识，包括 **HTML** 和 **CSS**，**URL** 和 **HTTP** 的一些基础内容，对比了 **Web APP** 和 **Native APP** 的实现方式，通过了解实现原理从而更好地选择是通过 **Web** 的方式还是 **Native** 的方式实现产品。

对于产品经理来说，产品设计更多的是设计客户端产品，对于客户端技术的了解有利于产品经理在设计之初就考虑技术实现。例如，在实现某一产品模块时是选择 **Web** 方式还是 **Native** 方式。在设计一个产品功能时，使用哪一种系统控件来设计既能满足产品功能和体验，也能降低工程师的技术实现成本。这些都需要建立在对基本技术内容的了解之上，知己知彼，才能有的放矢。

产品经理在日常工作中会经常接触到技术相关的内容，可能是需求评审中工程师提到的问题，也可能是产品遇到一个 **BUG** 时讨论解决方案。遇到这些问题时，非技术型产品经理不能不懂装懂，在考虑产品设计方案或者与工程师的沟通中，要能站在产品和技术两个角度思考，在保证产品目标和用户体验的前提下，与工程师一起商讨行之有效的解决问题的方法。

非技术背景产品经理对于技术的了解程度需要达到理解原理和沟通的层面，这样才能保证在产品技术这个范畴内顺畅工作。对于过于技术化的实现细节，产品经理不用深究，因为那是属于纯技术领域的内容，对于这个边界需要界定清楚。具体的内容其实更多是在实际工作中一点一滴总结和积累起来的。

在第 6 章的内容中，我们将主要介绍服务端的一些技术知识，服务端是负责逻辑处理和数据存储的，了解服务端的一些基本内容，对于非技术型产品经理以全局视角审视整个产品起到非常大的帮助作用。

# 6

## 产品经理学服务端 技术

### 6.1 产品经理为什么要学服务端技术

第 5 章我们介绍了客户端的相关技术，从技术角度，一个产品是由客户端和服务端构成的，本章我们就介绍服务端的一些基础技术知识。对应客户端，服务端通常也叫服务器端，产品经理在设计产品时，虽然设计的更多是客户端产品，但两个客户端之间的信息互动和数据传输却是通过服务端完成的。服务端起到了中间核心处理者的作用，它负责处理复杂的业务逻辑并对数据进行存储管理。客户端与服务端借助网络进行数据传输，数据传输基于基本数据传输协议，定义数据传输的规则通常叫接口，客户端与服务端需要进行很多功能和数据的交互，也就会有很多个数据接口，每一个接口都处理一个功能逻辑。

例如，使用微信发送一条消息给对方时，这条消息首先从客户端 A 发出，通过数据接口访问服务端，服务器处理后将这条消息推送给客户端 B，B 接收到消息后再展示在界面上。服务端起到了对所有客户端进行协调处理的角色，每时每刻都有很多

客户端访问服务端，如果产品用户量大而且活跃度高，服务端就会承受巨大的访问压力，像微信这样有着庞大用户体量和活跃度的产品，服务器的压力是非常大的，这就需要对服务器进行扩容和各种优化，以此来支撑这么庞大的用户量和访问量。

基于这些内容，产品经理在设计产品时，可以对界面背后的一整套实现机制有一个更全面的了解，尤其是在客户端与服务端进行数据交互的设计上，从数据结构设计层面去了解产品的实现机制，在与工程师沟通的过程中能从数据的角度讨论问题。另外，对于服务端整体架构有基本了解，知道服务器是什么，知道上线是怎么个流程，了解每一次产品发布的具体步骤，都能提高产品经理对技术产品的全局掌握能力。当某一个环节出问题时，产品经理也能成为问题的协调者和解决者，最终成为产品和团队的推动者。

### 常用服务端技术介绍

和客户端技术一样，服务端技术也分为多种类型，例如常用的服务端开发语言有 PHP 和 Java 等。另外，常用到 Java 语言的开发平台 Java EE( Java Enterprise Edition )。PHP 是一种脚本语言，可以用做网页开发。PHP 有很多现成的框架可以使用，通过框架可以非常简单地实现很多功能。Java EE 顾名思义，使用的开发语言是 Java，Java EE 本身是一个开发框架平台，在这个框架上，可以实现企业级复杂系统的开发，也可以基于这个框架实现很多类型的服务端业务。另外，现在使用比较多的 Node.js 也是一种服务端开发技术，使用 JavaScript 语言进行开发，Node.js 能实现从网页前端到后端服务的全流程覆盖，是一种灵活性和扩展性都比较好的服务端技术。

除了以上几种服务端技术外，还有以 Python 语言为主的服务端技术和以 C#语言为主的 ASP.NET 等多种服务端技术，不管使用哪种服务端技术，通过这些技术实现在服务端完成的产品业务逻辑，接收来自客户端的请求，根据请求类型进行对应的逻辑处理，处理完成后将处理结果返回给客户端。一个完整的客户端与服务端交互流程就是客户端发起请求、服务端处理请求、服务端将处理结果返回客户端。

在服务端处理请求的部分，可以通过不同的技术选型实现，针对不同的产品或系统类型，往往会选择对应各自特点的技术选型。例如，对平台安全性和支持性较强的产品或系统来说，Java EE 企业级开发平台就是一种比较好的选择，一些银行或者政府系统是基于 Java EE 来开发的。选用 Java EE 的不足就是体积庞大，而且系统升级

和维护成本高，每次系统升级都需要重新编译并打包，这个过程非常漫长，从而导致系统更新和安装成本很高。

如果是一些轻量级产品或系统，要求快速迭代和快速发布，就可以选择例如 **PHP** 或者 **Node.js** 这样的服务端技术，这些技术选型的特点是轻量化，不需要特别编译打包，由于是由脚本语言编写，可以直接运行发布，所以对于一些网站类产品或者做业务逻辑处理的产品服务端，选用这种技术类型是比较合适的。和客户端技术一样，服务端技术也在不断发展，相对来说，服务端技术的要求更高，而且难度要比客户端大，尤其对于一些大型系统，一套良好的服务端技术架构直接决定了后期产品表现的关键因素。碰到“双十一”时，电商服务端所面临的挑战就是直接考验服务端整体技术实力。服务端的技术比较深，本书不进行深入介绍。对产品经理来说，了解服务端的技术类型、运行原理及相关技术职能就够了。

## 6.2 服务端的基本架构

服务端通常被叫作云端，也就是我们所说的云服务器，云服务器是指物理机房是托管在第三方，而不用自建机房。在有云服务之前，所有的互联网服务都需要自己建立机房，服务器和所有的网络设备都放在机房里。每个机房都由应用服务器、数据库服务器、交换机、网络端口和外网光缆构成。根据不同的机房规模，不同的服务器机房配置和架构略有差异，但其基本结构类似，常用的服务端基本架构如图 6-1 所示。

当然，这是一个简化版的服务器架构图，实际生产中的架构图会根据具体的业务形态和技术架构有不同的架构方式。首先是从互联网接入，互联网的另一头实际上就是客户端，客户端通过互联网请求访问服务器，请求进来后首先经过负载均衡服务器，负载均衡好比是一个交通指挥调度中心，在车流量比较大的时候，它负责指导和梳理交通，将车流量比较大的路口的车辆分流到车流量相对较小的路口，实现流量的动态平衡。

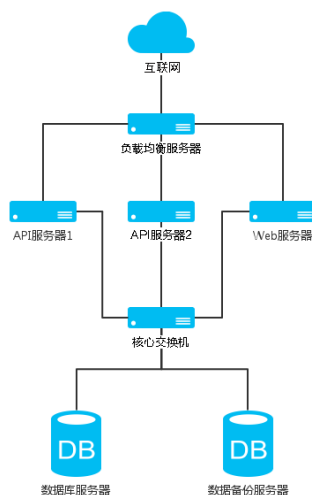


图 6-1 服务端架构图

负载均衡服务器是用来处理大规模请求的服务器,通常对于一些访问量比较高的系统来说,负载均衡就显得尤为重要,负载均衡服务器的作用是将同时进来的大量访问请求根据应用服务器的忙碌程度进行动态调度,可以把负载均衡服务器理解成服务端的调度中心,它负责流量的动态分配,根据对应的应用服务器的负载情况,动态分配请求到不同的应用服务器。

一个客户端请求经过负载均衡服务器的动态调度后,会被分配到某一台 API (Application Programming Interface) 服务器,通常也叫作应用服务器。API 服务器主要根据不同的客户端请求进行相应的业务逻辑处理,并将处理完成的结果返回给客户端。同样的应用服务器通常会有多台同时运行,客户端访问量足够大时,一台服务器忙不过来,所以采用多台同时运行来分流处理客户端请求,而分流调度就是通过负载均衡完成的。

举个例子,当我们在“双十一”使用天猫或者淘宝购物时,每秒钟产生的访问量都非常巨大,这时天猫和淘宝的服务器就会应对非常大的访问请求,通过负载均衡服务器对应用服务器的响应情况动态分配流量。当我们抢购商品时,会出现排队或者访问不进的情况,这是因为我们已经进入了一个负载量非常高的服务器,如果这时我们关掉网页,然后重新打开再请求,有可能会被分配到另一台应用服务器上。若恰巧这台服务器比刚才那台负载量低,我们就有可能正常抢购到商品。

如图 6-1 所示，应用服务器下方对应的是数据库服务器，数据库服务器负责运行后端数据库，例如用户通过客户端访问某一个商品信息时，应用服务器会根据用户请求从数据库中查询商品信息并返回给客户端。数据库服务器负责运行系统数据库。一般情况下，会有多台数据库服务器同时运行，因为数据都是核心资产，为了保证系统数据的安全性，在多台数据库服务器上会存储同一份数据。当某台数据库服务器发生异常时，其他的还可以作为备用使用。

以上就是服务端的基本架构，产品经理需要了解服务端的整体结构，以及不同层次间的互动，在了解客户端的基础上，知道产品中的每一个功能、每一次操作都是由客户端和服务端共同配合完成的。在与工程师的沟通和配合中，涉及服务端技术的内容，产品经理在了解这些技术基础知识后，可以和工程师进行沟通，尤其是对一些功能进行调整时，产品经理可以从全局的角度去考虑，而不会被工程师鄙视为什么都不懂了。

在第 1 章中，我们介绍过技术团队的基本职能，其中有一项职能就是运维工程师，运维是指对服务器的整体维护和优化，包括产品上线及配置各种服务器，对数据的备份及服务器的操作通常都是由运维工程师完成的，运维是一个非常重要的保障职能，产品能无间断地 24 小时运转，应对突发情况或者动态调整服务器的配置，都依赖于运维工程师对服务器的持续优化。

## 6.3 数据接口及结构

**数据接口是指客户端与服务端进行数据传输和交互的数据协议，数据接口是一种数据交换的标准。**例如，用户通过客户端的登录功能向服务端发起登录请求时，客户端将用户名和密码通过数据接口经网络传递给服务端，服务端判断处理完成后再将处理结果通过数据接口返回给客户端，客户端根据服务端返回的结果进行登录反馈处理。数据接口扮演的是信息传递者的角色，根据不同的产品功能，对应的数据接口也会有所不同。

数据接口的构成通常是“key-value”的形式，也就是键值对，键（key）代表某一个数据字段所表达的意思，值（value）是这个数据字段的内容，例如，我们可以定义一个最简单的数据接口结构“{username:ryan, password:123}”，在这个数据接口

结构里，我们定义了两个字段，分别是代表用户名的“username”和代表登录密码的“password”，对应这两个字段的值分别是“ryan”和“123”。如上面的例子，我们在完成登录操作时，客户端就会通过这个数据接口将客户端输入的数据携带并通过网络传递给服务端，服务端接收到后进行判断处理，处理完成后，服务端也会通过数据接口返回一个内容给客户端，例如“{code:200, message:登录成功}”，客户端通过这个数据接口返回的内容进行判断，服务端返回登录成功，说明输入的用户名和密码正确，这时就允许用户进行登录操作，如果遇到用户不存在或者密码错误的情况，也会在数据接口里面返回，客户端会根据返回的内容进行相应的处理。在实际应用中两种常用的数据接口的结构，分别是 JSON 和 XML，接下来我们就分别介绍这两种类型的数据接口结构。

### 6.3.1 JSON

JSON（JavaScript Object Notation）是一种轻量级的数据交换格式，也是一种用来表示数据接口结构的形式。JSON 结构灵活性高，可以进行丰富的数据结构表达，JSON 结构易于理解和阅读，也便于计算机进行解析和表达，一个简单的 JSON 结构如下。

```
{  
  "username": "ryan",  
  "password": "123"  
}
```

在上面这个简单的 JSON 结构里，我们通过键值对的方式表达了用户名和密码这两个数据项。JSON 结构通常由一个大括号包裹，一个大括号包括的 JSON 结构叫作一个 JSON 对象，在一个 JSON 对象里面，通过“:”左右的内容构成一个键值对，左边的是键，右边的是值，键和值都由引号括起来，每个键值对之间用逗号进行分割。我们在讲数据结构时介绍了数组结构，同样在 JSON 里也可以表示数组结构，我们来看下面的例子。

```
{  
  "name": "张三",  
  "skill": ["足球", "篮球", "羽毛球"]  
}
```

在上面这个例子中，表达了张三具备三个球类运动的技能，所以在技能一项里，



我们可以通过数组的形式表达，在“skill”后面我们通过中括号来表示数组，数组里面的值通过逗号分开，数组的元素本身也可以是一个键值对或者是一个 JSON 对象。下面我们看一个结构稍微复杂的 JSON 结构。

```
{
  "name": "中国",
  "province": [{
    "name": "黑龙江",
    "cities": {
      "city": ["哈尔滨", "大庆"]
    }
  }, {
    "name": "广东",
    "cities": {
      "city": ["广州", "深圳", "珠海"]
    }
  }, {
    "name": "湖南",
    "cities": {
      "city": ["长沙", "株洲"]
    }
  }
}]
}
```

在上面这个稍微复杂的 JSON 结构里，我们表达了中国的三个省份及每个省份对应的城市。这是一个典型的 JSON 嵌套方式。首先，在这个 JSON 结构的第一层级，有两个键值对，分别是国家名称“name”和省份名称“province”，这时省份对应的值不再是一个单纯的内容值，而是一个数组，数组里的每一个元素又是一个 JSON 对象，数组里的 JSON 对象表达一个省份，这个对象里面有省份的名字和省份下面的城市，省份城市对应的也是一个 JSON 对象，不过这个 JSON 对象只有一个键值对“city”，“city”对应的值是一个数组，数组里的元素是城市。从上面这个例子可以看出，通过 JSON 元素的嵌套和不同数据结构的表示，我们几乎可以把所有数据结构都通过 JSON 表达出来。

与此同时，JSON 易于理解，而且体积小，很适合用作数据接口进行数据传输。根据产品功能的定义，在需要客户端与服务端交互的地方定义好数据接口，然后通过约定好的数据接口进行客户端与服务端的数据交换，就可以实现我们想要达到的产品

功能了。

## 6.3.2 XML

XML (Extensible Markup Language) 的全称是可扩展标记语言, 与 JSON 一样, XML 也是一种数据交换格式, 它也可以用来进行简单的结构化文本数据的存储。XML 的结构可以进行自定义, XML 的基本元素是由一个一个的标签构成, 每一个标签都由标签头和标签尾构成, 内容放在标签头尾之间, 例如 “<name>ryan</name>” 就是一个完整的标签体, 尖括号内是标签的名字, 标签尾用 “/” 加在标签名之前表示。另外, 与 JSON 类似, XML 的标签元素也可以进行相互嵌套, 标签内的值也可以是标签体, 下面我们来看一下用 XML 结构表示的省份和城市的例子。

```
<?xml version="1.0" encoding="utf-8"?>
<country>
  <name>中国</name>
  <province>
    <name>黑龙江</name>
    <cities>
      <city>哈尔滨</city>
      <city>大庆</city>
    </cities>
  </province>
  <province>
    <name>广东</name>
    <cities>
      <city>广州</city>
      <city>深圳</city>
      <city>珠海</city>
    </cities>
  </province>
  <province>
    <name>湖南</name>
    <cities>
      <city>长沙</city>
      <city>株洲</city>
    </cities>
  </province>
</country>
```

在上面的 XML 结构中, 第一行是 XML 结构的头, 注明了版本号和编码格式,

编码格式是指该 XML 结构里的内容会被以何种方式解析，“utf-8”是一种统一转换编码格式，可以支持繁体中文、简体中文及英文、日文、韩文等的解析。接着往下是一个用“<country>”表示的代表国家的大标签体，在这个标签体里有一个“<name>”和三个“<province>”标签体，“<province>”里又细分为省份的名字和省份下面的城市，在 XML 里面表示数组的方式就是在一个标签体内存放多个标签体，例如标签“<cities>”下的多个“<city>”标签。

在上面的这个例子里，我们表达的数据结构与上一节中 JSON 结构表达的数据一致，但是可以看出，XML 的结构体积比 JSON 大，而且阅读结构不如 JSON 清晰。所以，在大多数的生产开发中，使用 JSON 作为数据接口进行数据传输和交换的要多一些。XML 的应用领域非常广泛，例如，在 Android 开发中，界面布局文件就是通过 XML 结构实现的，很多服务器配置文件也都是通过 XML 结构实现的，在有些系统实现中，也通过 XML 表示数据接口进行数据传输，但现在的主流是使用 JSON 结构。

---

### 案例分析

在产品经理将产品设计稿完成后提交到产品评审会进行评审的过程中，参与评审的大部分都是工程师，大家除了对产品逻辑和设计本身进行评审之外，主要就是基于产品设计稿进行技术方案的评估。对工程师来说，看到产品功能设计的同时，思考的是功能背后的实现模型。对于登录功能而言，产品经理设计时会标注登录的几种状态，成功后该如何处理、失败后该如何处理，对登录结果的处理后续流程是什么等。

---

在工程师的思考里，除了这些之外，考虑的是登录的接口应该包含哪些信息，这些信息是不是足够，需不需要再添加一些其他的信息。例如，用户的个人信息应该在登录时一并返回，那登录的接口里就需要包含这些信息，虽然在功能里体现不了，但实际上后台流程需要对这些信息进行处理。这也就是技术之外的视角看不到的内容，当产品经理衡量一个功能的工作量时，不能只看功能本身，应该从了解技术的角度去判断和这个功能相关的衍生流程。在与工程师沟通的过程中，基于这种完整的信息去沟通也会降低沟通成本。了解服务端能帮助产品经理从更宏观的角度去了解和设计产

品，在这个过程中提高对产品实现细节的把控。

## 6.4 服务端与客户端的交互模型

在前面的章节中，我们介绍了服务端的整体架构和客户端与服务端交互的数据接口，在客户端与服务端交互的过程中，数据和信息通过网络进行传递，而传递的载体就是数据接口，数据接口的体现形式有 JSON 和 XML，接下来我们通过图 6-2 所示来了解服务端与客户端的交互模型。

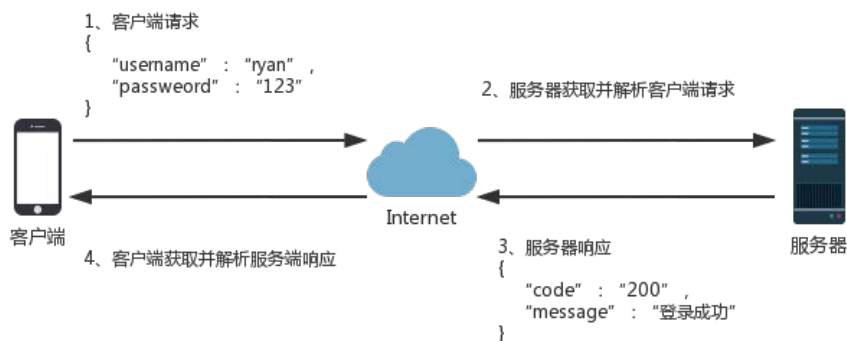


图 6-2 服务端与客户端交互模型

这个模型叫作请求响应（Request-Response）模型，这是互联网技术产品实现信息交互的一种数据交换模型，通过这个模型主要完成信息的发送、处理和响应。这个模型主要由三部分构成，分别是客户端、服务端和中间的互联网。在这个模型中，还包括了数据的流动。数据通过数据接口进行传输，首先由客户端发起功能请求，例如进行登录操作时，客户端通过数据接口传递用户名和密码数据，数据通过网络传递给服务器，服务器获取到请求后进行数据的解析和处理，然后将处理结果以请求响应的方式返回给客户端。服务端也会通过数据接口返回给客户端一个数据格式，最后一步就是客户端获取到服务端的请求响应，同样进行数据解析和处理后，再将结果通知给用户。不管是网站还是 APP，基本上涉及客户端与服务端的交互都是基于这种请求响应（Request-Response）模型，简单说就是一问一答，客户端问服务端，服务端接收后进行处理，并将处理结果回答给客户端。

## 6.5 服务器部署及运维

当我们开发完一个产品后需要将产品发布上线，上线后就可以提供给用户使用。这个“上线”究竟是上线到哪里呢？其实就是把我们的开发完成的系统部署到公网服务器上，公网就是公开网络，我们平时能使用到的产品服务都部署在公网上。部署过程就好比我们在生产线上生产好了产品，然后将成品上架到货架上进行销售。

传统互联网时代，如果要自己开发一个产品，服务器的部署通常都需要自建机房，然后将服务器放在自己的机房里，机房的设施通常包括服务器、网络、交换机等，对于要求比较高的机房还需要配备备用电源和冷却系统，因为如果服务器压力过大会出现温度上升而导致服务器宕机或损坏。这种自建机房的方式往往成本较高，而且需要自行购买和配置机房硬件，后期的维护成本也比较大。不过现在有了新的选择，就是云服务。我们可以租用云服务提供商的机房，然后将我们的服务端部署在云端，这样我们只需要按使用情况支付给云服务商一定的费用就可以正常使用了。

服务器部署完毕后，接下来就是长期的维护和调优过程，这个过程叫作运维，服务器运维工程师就是专门负责这一过程的。服务器运维包括了发布新的服务，对服务器进行更新、维护，同时对于服务器进行整体监控，如果出现紧急情况需要及时处理。例如，突然遇到用户访问高峰期时，服务器处理能力不足，就需要运维人员及时扩大服务器带宽或者增加服务器数量来支撑高访问量。服务器的运行要求通常是 24 小时无间断的全天候运转，如果涉及服务器因为物理损坏需要更换时，通常都需要有备份或者临时服务器进行应急处理。如果因为系统维护或升级导致临时宕机，也需要有一整套完善的恢复机制。所以，服务器运维是一个非常谨慎和重要的环节。

产品开发完成后，测试也通过了，产品经理就会申请上线，这时产品经理需要做的事情就是确保客户端代码已经更新到最新状态并且已经打包就绪，同时确保服务端代码已经更新到最新状态并且已经处于可部署状态。因为之前的开发和测试都是在测试服务器上，所以需要将测试服务器上的新功能或者修改迁移到公网服务器上，最后一个环节就是通知运维人员进行服务器更新部署，将最新的服务端上线到公网服务器上。这些操作都完成后，就可以试验新上线的产品是否运转正常了，此后的实践都出于不断测试和服务器运维的过程。

## 6.6 云服务器

当产品开发完成后，需要部署到服务器上运行，然后通过公网提供给用户使用。传统的做法是购买服务器然后专门腾出一间房间来存放服务器，准备好交换机和各种网线并开通带宽，对于一些要求较高的机房还需要准备制冷措施和备用电源，为确保服务器能 24 小时不间断运行，需要有专业的服务器机房运维人员 24 小时轮番待命，一旦出现特殊情况，需要快速响应及时处理。云服务器是一个中央机房，由云服务商提供服务，使用方按照使用情况付费，图 6-3 所示为传统服务器与云服务的对比。

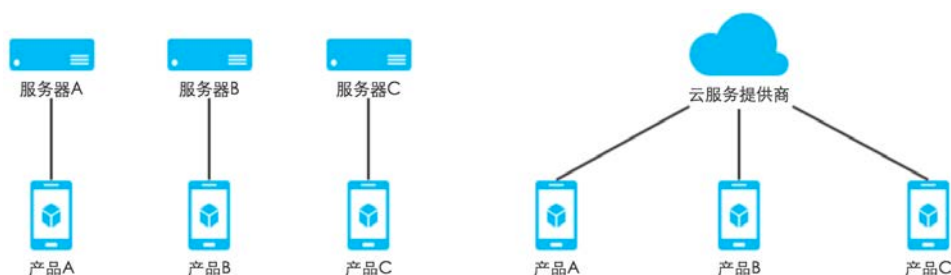


图 6-3 云服务与传统服务器

左边是传统的服务部署方式，每个产品都有自己的机房和自己的服务器，右边是云服务的方式，每个产品都有自己的服务器，只是这些服务器集中在云服务提供商的机房里，并且由云服务提供商的专业运维人员负责服务器的整体维护和管理。对于产品开发方来说，省去了机房建设和服务器管理的成本，只需要将自己的服务器代码部署到云服务机房中的服务器上，相当于租赁了云服务提供商的服务器。通过这种方式来实现服务器的部署，既能降低产品开发方的整体成本，也能提高服务器的管理和运维效率。

由此可见，自建机房的成本还是相当高的，一方面是硬件设备和外部条件的成本，另一方面是人力成本和持续维护的成本。这些高昂的成本对于一些小公司就显得非常高，对于大公司来说也是开销非常大的一块，为了解决这些问题，目前像亚马逊和阿里巴巴这样的公司，把自己多余的处理和服务能力开放出来，以租用和按使用情况付费的方式提供给其他公司或者组织使用。也就是说，不再需要自行建立机房，也不用自己购买和维护服务器，使用第三方公司提供的服务器托管和维护服务来运行自己的

产品，这种方式就称为**云服务器**。

使用云服务器的好处显而易见。首先，是省去了建立机房及购买服务器的成本，通过租用和按流量付费的标准来使用云服务提供商提供的服务器。其次，云服务提供商会有专人对服务器进行持续维护，而且如果服务器不够用还需要对硬件或者带宽进行升级，只要进行在线配置，就可以很快完成对服务器的升级，非常方便快捷。使用云服务器还有一个非常大的好处就是非常强大的容灾能力，例如亚马逊的 **AWS** 就是非常强大的云服务提供商，它有一整套完善的服务确保服务使用者的运行安全和数据安全，而且对数据保护及服务器容灾也会有非常完善的保障机制。

国内的云服务提供商阿里巴巴也构建了自己的云服务阿里云，阿里云已经为中国甚至国外很多产品开发商提供了服务支持。云服务对于使用者来说更加轻量化而且简单易用，但本质上，云服务器其实也有自己的机房和硬件设备等整套完善措施，可以理解成一个集中的机房中心，将传统的每个产品厂商都有的机房集中到一个地方，进行统一维护和管理。使用者按照使用情况支付费用，这种方式也是移动互联网时代的特点，按需付费，一切以轻量化为目标。云服务器的使用也为很多中小创业者和个人创业者提供了便利，在服务器上节省下来的大量开支可以降低中小创业者的成本，帮助他们度过起步阶段。

## 6.7 本章小结

本章主要介绍了服务端的一些基础技术，对于非技术背景产品经理来说，掌握基本的服务端技术能在工作中更好地理解技术方案，并且能够更顺畅地与工程师进行沟通和互动。

本章介绍了一些常用的服务端技术，服务端技术选型和客户端类似，可以用不同的技术方案选型去实现同一个产品功能。在服务端基本架构的内容中，介绍了服务端的基本组成部分及它们各自的职责。

另外，本章还介绍了服务端与客户端的通信方式，通过 **JSON** 或者 **XML** 数据格式进行数据交换，数据接口扮演的是客户端与服务端之间的通信协议，通过统一约定的接口协议，实现客户端之间通过服务器进行数据传输。

最后，介绍了服务端与客户端基于请求响应式的交互模型，互联网产品使用的基本上都是这种交互模型。云服务器作为目前互联网服务端的一种综合解决方案，为创业公司或者一些中小型公司提供了按需使用付费的服务器解决方案，极大地简化了对于机房和服务器的维护，只需要简单地配置就可以获得非常强大的服务器资源，云服务器作为一种资源有效利用的手段，体现了互联网时代开放、共享的主题。



# 7

## 产品经理学数据

### 7.1 什么是数据

互联网每天都会产生大量的数据，互联网里的数据是指我们在使用互联网产品时发生的行为所沉淀下来的结果。例如，我们在电商网站上浏览商品进行购物时会产生商品浏览记录的数据，当我们完成商品购买时会产生购买记录数据。我们在使用微信进行沟通和发布朋友圈时也会产生大量的数据，这些数据都会被记录下来并且存储在数据库中。这些数据可以被用来进行分析，例如根据用户浏览商品的记录数据动态地给用户推荐相关的产品，还可以使用大量的数据分析和预测用户行为，这个过程我们称之为**大数据**。大数据的基础是数据本身，也就是说，必须先积累足够大的数据样本，然后基于这些样本进行具体的分析，从而产生有价值的数据分析结果。

近年发展迅猛的出行类产品滴滴出行，从出租车发展到专车和快车，在解决人们高效出行的同时，也在调控着整个城市的交通网络。每一位乘客打车的订单数据都反映了乘客的出行轨迹，通过某一地区的订单密度数据可以反映这个地方的用车需求。滴滴可以利用这些数据进行平台上司机运力的调控。为此，滴滴向司机端推出了运力热点图的产品功能，通过颜色区分不同区域的用车需求量大小，需求量大的地方，在运力热点图上显示的颜色就越深，司机通过运力热点图选择前往用车需求量大的地方

就可以更快地接到用车订单，从而增加自己的收入。

**数据是互联网时代最重要的资产，尤其是对于互联网公司。**阿里巴巴拥有大量中小商家的数据和数以亿计的商品数据，可以用这些数据产生巨大价值。如果没有这些数据，就只是一个系统数据。腾讯具备大量的用户关系数据，这种用户关系数据在线上构建了一个社交生态体系，使得微信这样的产品能在极短的时间内呈现爆发的态势，实际上这就是用户社交关系数据产生出的价值。利用社交关系数据可以产生很多衍生场景和价值，例如基于微信群关系的微信红包，利用社交关系产生的微信运动比拼等。

用户通过使用产品每天都会产生大量的数据，如果是内容型产品，产生的就是内容数据，例如文字、视频或者音频。如果是交易平台型产品，产生的就是用户行为数据和交易数据。根据不同的数据类型，可以进行大样本的数据分析，数据分析结果可以转化为商业决策的依据，从而反向产生更大的商业价值。可以说，在互联网时代，数据是唯一也是最重要的资产。

## 7.2 数据分类及数据分析

我们每天使用互联网产品会产生大量的数据，这些数据记录了我们在互联网上通过产品发生的一切行为，这些大样本的数据本身也会反映出一些规律，通过对这些海量数据的分析，我们可以得出很多结论，通过这些结论可以指导商业策略和产品设计的调整。大致来说，在互联网上产生的数据主要分结构化数据和非结构化数据两类。简单地讲，**结构化数据**就是按照固定的格式和结构存储的数据，好比我们按照格子一个个存放数据；**非结构化数据**是对一些零散型数据的集中管理，好比我们在一个格子里放上很多零散的东西。

这两种数据分类基本囊括了互联网上产生的所有数据，针对这两类数据的分析也都可以挖掘出对应的价值。例如，通过分析结构化数据我们可以预测数据走势，提前预判风险，通过分析非结构化数据可以进行一些行为分析和相关推荐。接下来，我们就分别了解结构化数据和非结构化数据，以及数据分析的具体内容。

### 7.2.1 结构化数据

**结构化数据是按照一定的数据规则存储的数据。**例如，电商产品里的结构化商品

数据，这些商品数据按照严格的商品分类和商品属性进行分类存储，手机归属在电子产品分类下，每个手机又具备颜色和内存规格等基本参数。按照这种结构存储的数据可以被有效地进行分类管理，基于这种结构化的存储形式，我们可以按照某一维度对数据进行分析 and 处理。例如，如果我们要查看某一款手机的不同颜色款式的销售排名情况，那么我们就可以先按手机型号维度进行检索，把这款手机的全部销量数据查询出来，然后在这个数据集合里再按照颜色款式进行分类查询，这时候就可以得到这款手机的不同颜色款式的销售排名情况。基于这种数据分析结果，我们可以在下次进货的时候，有意地提高高销量的颜色款式数量，降低低销量的颜色款式数量，这样就能更好地优化库存，提升销量。

结构化数据存储就好比一个标准的大型图书馆，这个图书馆里的图书就是数据，每一本书是按照固定编号和分类进行存放和管理的。我们要调取哪一本书，只需要按照固定编号进行查询检索，而且我们可以对图书馆的书籍进行不同维度的数据检索分析，例如按照出版年份、出版社、书目类型等。结构化数据能大大提高数据存储的规范性和可分析能力，我们平时所说的大数据其实有很大一部分都是结构化数据，互联网中存储了大量的结构化数据，将现实世界的知识、内容、业务都沉淀在了数据库中。

产品经理接触比较多的都是结构化数据，例如我们在设计产品时定义的数据结构都是结构化数据，这些结构化数据组合在一起构成了产品整体。需要注意的是，如果后期需要对产品中的数据进行整体分析，那么在设计阶段就需要根据业务特点对数据结构的定义进行明确分类。举个例子，在医疗产品里面，很多检查报告都是以拍照传图的方式进行数据存储的，这些检查报告里有大量的关键数据可以作为后期患者病历大数据分析的原始素材，但是如果这些数据是以图片的方式存储的，那么就很难对里面的关键数据进行提取和分析，所以比较好的做法是抽取这些关键数据以结构化的方式进行设计，让用户进行关键数据的填写并以图片为附件。这样做虽然在操作上多了一步，但是数据的价值在后期会被发挥出来，这也是结构化数据带来的好处。

## 7.2.2 非结构化数据

非结构化数据大多数都是一些零散的、没有一定规律的数据。例如用户在电商网站上浏览商品的浏览记录数据，或者一些系统的操作日志等，这些不是按照一定的规

则进行结构化存储的数据都叫作**非结构化数据**。例如图片、视频、音频等数据都属于非结构化数据。与结构化数据相比，非结构化数据的采集和分析也要更复杂一些，非结构化数据的数据量同时也要大很多。

例如，结构化的商品数据一般都是按照商品的种类和型号分类的，这些数据的数量基本等同于商品的数量，但是用户对商品的浏览数据却是非常庞大的，可以设想一下，一位用户在商品网站上浏览商品，浏览的顺序是非常多样化的，而且在不同的商品中浏览查看的内容也是非常不固定的，由此就会产生大量的浏览数据，这些数据都是以非结构化的方式进行存储的。

非结构化存储与结构化存储的区别在于对数据结构的设计。结构化存储类似于图书馆对书目的标准化分类管理，非结构化存储就好比一个杂货仓库，里面的货物随机摆放没有一定的规则。但是如果能利用好这些“杂货”，也可以从里面挖掘出“金子”。当我们分析用户浏览商品的记录数据时，可以分析出用户行为，例如某个用户的浏览记录通常都是覆盖在经济管理类图书和鞋类商品上的，通过对这些浏览数据的分析，我们可以判断出这个用户的使用行为，基于这个行为结论，我们可以向这个用户推送经济管理类的书籍和鞋类的商品，以此提高用户对产品内容的关注度和成交率。这就是非结构化数据能带来的实际好处，能基于大量的数据进行决策分析。

## 7.3 数据指标

**数据指标**是指产品在各个方面所记录和统计出来的数据结果，是对过去进行回顾和对未来进行预测的参考标准。一个公司的业绩或者产品的健康程度也可以通过数据指标反映。常见的数据指标例如活跃用户数、周活跃用户数或者月活跃用户数可以反映出在一个时间周期内用户对产品的使用情况，活跃度越高说明产品被用户使用得越多。**转化率指标**是反映一个产品功能的实际效果的数据指标，例如设计并开发了一个产品功能，通过一些指标的监测，可以反映出这项功能在提高产品用户活跃度或者促进业务发展时是否真正起到了作用。数据指标是公司业务和产品健康情况的监测表，基于这些数据指标进行分析，可以得出很多指导性的建议和下一步的调整方案。

### 7.3.1 UV/PV

UV (Unique Visitor) 是网站独立访客和独立用户的意思, 指访问某个网站的独立 IP 的数量, 通常计算的周期是当天的 0 点到 24 点。UV 可以反映出用户活跃度, 也可以反映出在某一个固定周期内用户使用产品的情况。

理论上, UV 统计的是独立 IP 在一个周期内的访问, 一台计算机的当前 IP 地址通常都是固定的, 互联网中每个接入网络的设备都有一个唯一的 IP 地址, 可以通过唯一的 IP 地址统计访问站点的访客数量。假如某网站只有一个用户访问, 用户在一天当中打开并访问了这个网站 3 次, 而且每次 IP 地址都是固定的, 那么在这一天, 这个网站的 UV 数就是 1, 因为对这个网站来说, 只有一个 IP 地址访问了它。但是如果这个网站在当天有来自 10 个不同的 IP 地址的用户访问了, 每个用户都访问了 10 次, 那么这个网站这一天的 UV 数就是 10。通过 UV 统计, 可以得出产品的活跃用户数。通过这个指标可以判断在某一个固定周期内, 产品的独立访问用户数, UV 指标可以用来分析产品的活跃情况。

例如产品在做运营活动时, 可以监测从运营活动开始到活动结束的时间段内产品的 UV 数, 以此作为活动效果的反馈指标, 如果 UV 数高, 则说明本次运营活动带来了一些流量, 让用户更多地使用到了产品, UV 数是反映产品健康指数的一个数据指标之一, 图 7-1 所示的是截取的某网站的 UV 曲线图。

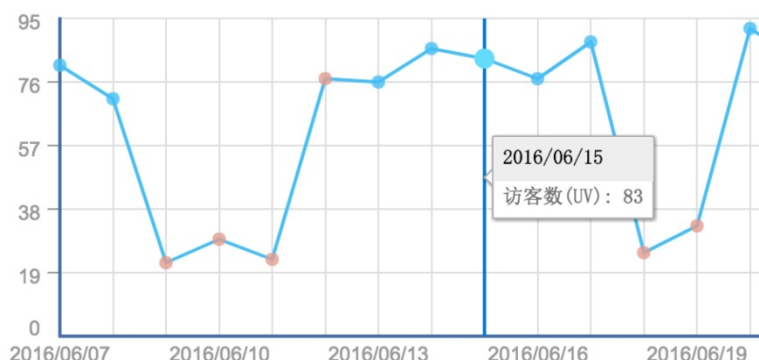


图 7-1 某网站 UV 曲线图

PV (Page View) 通常是指网站的页面访问量, 和 UV 不同的是, PV 统计的是

**用户打开网站的次数。**对于同一台计算机的同一个用户，在一天的时间内多次重复访问了网站，那 **PV** 数就是该用户当天实际访问该网站的次数。和 **UV** 相比，如果 10 个独立的用户在一天中访问了网站的首页，每个用户重复访问了 10 次，那么在这一天中该网站的 **PV** 数就是 100，**PV** 记录的是单次访问的次数，而 **UV** 统计的是独立用户访问的次数。**PV** 指标能反映产品中某个页面的访问频率，一般首页的 **PV** 数是最高的，因为用户进入产品看到的首先就是首页，接着用户会根据自己的喜好和选择进入二级页面，再进入三级甚至是四级页面，那么通过每个页面的 **PV** 数，我们可以统计一个转化率，统计用户以哪种使用路径访问时的 **PV** 指标是最高的，通过数据统计并反映出用户使用产品的主路径，在优化产品时可以围绕这个主路径进行优先优化。图 7-2 所示为截取的某网站的 **PV** 曲线图。

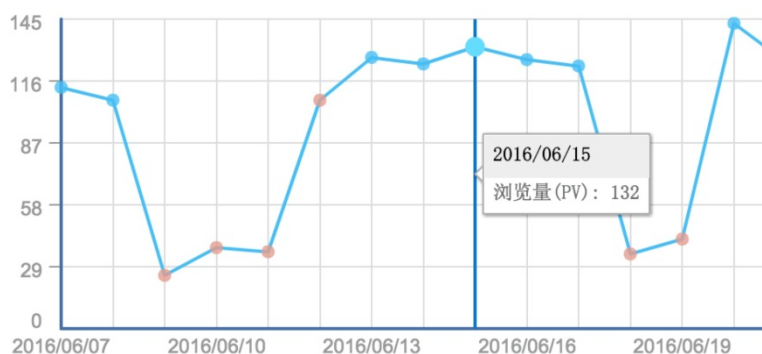


图 7-2 某网站 **PV** 曲线图

通过产品 **PV** 指标我们还可以进行一些分类测试，比如我们做一个图片展示入口有两个可选方案时，如果不确定哪个方案更好，就可以把两个方案都放上，然后通过统计目的页的 **PV** 数进行判断，**PV** 数高的说明用户喜欢这个方案并且愿意点击进来，自然我们就可以通过数据验证哪一种方案是更好的方案。**PV** 和 **UV** 都是在产品设计中进行功能设计验证的很好的数据指标，也可以通过这两个指标来监测一些运营活动或者一些事件。统计 **UV** 和 **PV** 数也可以借助一些工具来进行，比如百度统计和谷歌推出的 **Google Analytics**，借助这些工具可以很方便地统计产品的各项访问数据指标，还可以按照一定的条件和时间段进行数据的筛选和查询。接下来，我们看另外两个指标——**DAU** 和 **MAU**。

### 7.3.2 DAU/MAU

DAU（Daily Active User）是指日活跃用户，记录一天内独立用户登录或使用产品的次数。日活跃用户数通常可以反映网站或者 APP 在一天内的用户活跃情况，DAU 越高说明产品的活跃用户越多，使用产品的人也就越多。MAU（Monthly Active User）是指月活跃用户，记录在一个自然月内用户的活跃度情况，MAU 相比 DAU 是一个更宏观的指标，DAU 是偏向于微观的指标。通过日活跃用户和月活跃用户数据指标的统计和观察，可以反映出网站或者 APP 的整体运营情况，对于运营策略的制定和调整有直接的数据指导作用。图 7-3 和图 7-4 所示的分别为某 APP 产品的 DAU 图和 MAU 图。



图 7-3 某 APP 日活跃用户曲线图

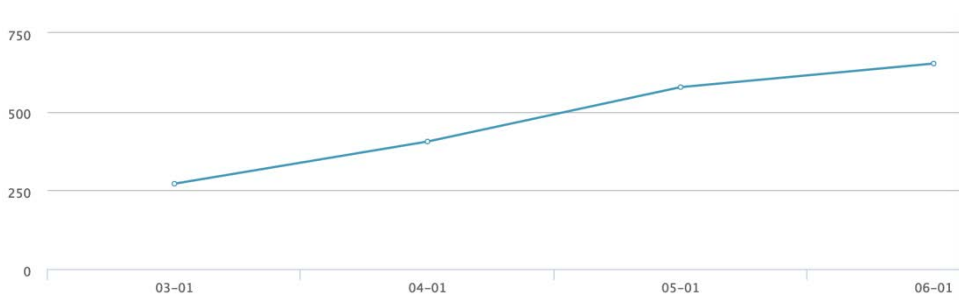


图 7-4 某 APP 月活跃用户曲线图

这款 APP 的日活跃用户曲线是一个波浪形的曲线，也就是说存在一个规律性的波动，从日活跃用户曲线图中可以看出，每到周末，用户活跃度就会进入波谷，从周一开始到周五就进入一个上升阶段。从这个趋势可以判断，周末是用户的活跃低点，

工作日是用户的活跃高点，从而可以得出一些运营性的结论：当我们要在产品上做一些运营活动或者推广的时候，可以选择在工作日投放，因为在工作日时段用户的活跃度是最高的，通过这种策略投放运营活动就能提高运营活动的转化率，也能惠及更多的用户。

从月活跃用户曲线可以看出，该产品的活跃用户一直在持续增长，从 3 月份的 200 多人增加到了 6 月份的近 700 人，实现了 3 倍的活跃用户增长，通过月活数据可以反映该产品的成长曲线是比较健康的，活跃用户增长的同时反映了产品对应的业务一直在持续增长。通过 DAU 和 MAU 的数据统计，我们可以持续观察产品的运营情况，可以针对数据指标结果做一些对应的产品策略调整。作为产品经理，每天跟进产品数据是了解产品健康度的重要手段，也是持续优化产品的信息输入来源。

### 7.3.3 GMV

**GMV（Gross Merchandise Volume）**全称为商品交易总额，是一种反映平台交易总量的数据指标。一般在电商类产品里会经常提到。例如，阿里巴巴公布的 GMV 数据是 3 万亿元，说明在淘宝和天猫上的商品交易总额达到了这一数字。GMV 不是指成交总额，而是指发生的商品交易总额，例如用户在淘宝上下订单了但是还没有支付，那么这个商品的交易额度也会被计算进入 GMV，下单后用户可以通过支付宝付款，也可以通过银联或其他方式支付。

所以阿里巴巴在公布财报数据时补充了 GMV 里有七成是通过支付宝交易的。GMV 反映了一个交易平台的交易活跃情况，商品在平台上的流转是通过用户的购买行为触发的。用户下订单越多，平台的 GMV 就越高，平台的交易总额越高。只要是交易类平台都会涉及 GMV，但 GMV 也不能反映全部，就像之前说的，GMV 是商品交易总额，并不是成交总额。只有用户完成支付动作的交易额才被计入成交总额，如果用户发生下单却因为某种原因不支付的情况，那么会被计入 GMV 有数据，但其实没有反映到成交额里。GMV 数据指标只能从一个侧面反映平台的交易活跃度，对于交易类平台关键还是看总成交量。

### 7.3.4 转化率/留存率

转化率是统计一个大范围的运营活动或者产品动作转化出有效用户的比例。例如



我们在线上做一场运营活动，让用户报名参与，有 1000 个用户打开并查看了该运营活动，最终有 100 个用户成功报名并参与了活动，那么此次运营活动的转化率就是 10%。转化率越高说明活动的效果越好，投入产出比越高。通过产品引导性的设计和展示也可以提高转化率，尤其是在电商类的产品中，通过设计用户购物路径，引导用户进入某一类商品中去查看，就能提高用户购买该商品的转化率。转化率通常衡量的是投入产出比，低投入、高转化是所有产品和运营追求的目标。

**留存率是指用户进入产品后，在一定的周期过后留存在产品中的用户数量。**例如以某一天开始计算，当天加入产品的新用户是 100 人，一天后这一批人里面有 50 个人继续使用产品，那这一天产品的留存率就是 50%，依此类推。我们可以看看某 APP 产品的用户留存率，如图 7-5 所示。

首次使用时间	新增用户	留存率				
		1天后	2天后	3天后	4天后	5天后
2016-06-30	22	18.2 %	22.7 %	9.1 %	13.6 %	18.2 %
2016-07-01	8	25 %	12.5 %	37.5 %	25 %	
2016-07-02	3	0 %	66.7 %	0 %		
2016-07-03	1	0 %	0 %			
2016-07-04	5	20 %				

图 7-5 某 APP 产品的用户留存率

从连续 5 天的产品用户留存情况可以看出，以 6 月 30 日的数据为例，当天新增用户 22 个，一天后这 22 个用户里面有 18.2%的用户继续使用了产品，两天后留存率变为 22.7%，有所提高，第 3 天降低，第 4 天又提高，第 5 天的留存率又和第 1 天一样了。从这个数据中可以得到一个结论，该产品的用户留存率均值在 20%左右。也就是说，10 个用户中只会剩下两个用户继续使用产品，这说明产品本身对于用户的吸引力不够，需要想办法通过改进产品提高产品的留存率，例如设计一些能增加用户黏性的产品功能，或者优化之前的产品功能，以此发掘用户需求来提高产品对用户的可用性。留存率能体现产品在用户心目中的可用性，像微信就是一个活跃度和留存率都非常高的产品，因为用户每天都通过微信沟通和社交，所以这款产品对于用户的可用性很高，用户留存率自然就高。

## 7.4 数据仓库

数据仓库（Data Warehouse）可简称为 DW，是一种对历史数据进行存储和分析的数据系统，通常是为企业根据过往数据进行分析从而制定相关决策而存在的。

数据仓库的数据来源通常是历史业务数据，例如历史订单及客户信息等，还包括一些系统的操作日志记录等。这些数据统一汇总存储至企业数据仓库，通过对数据仓库里的综合数据进行有目的的计算和分析，可以得出业务分析报告和历史数据报表等。数据仓库里的数据有一个特点就是有一定的延迟性，数据仓库里的数据通常是对历史数据进行的存储和分析，而实时数据都存储在图 7-6 中左侧的生产数据库中。

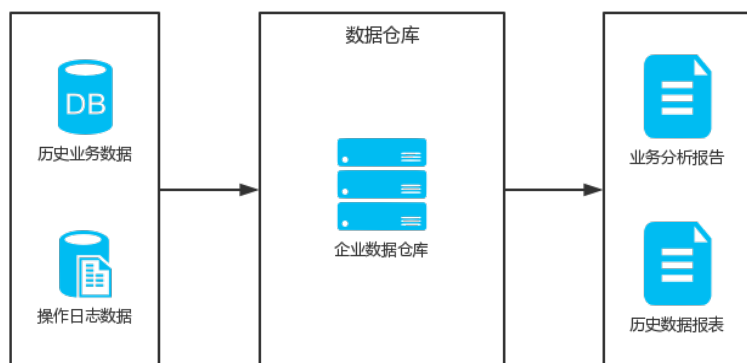


图 7-6 企业数据仓库示意图

数据仓库不同于数据库，数据库是对实时数据进行存储和事务性处理的系统，对应的操作包括了新增数据或是对数据进行修改和查询，但是在数据仓库中通常只对数据进行查询操作。

简单地讲，数据库是为捕获数据而设计的，数据仓库是为了分析数据而设计的。以银行交易系统为例，每一笔交易数据（包括金额流入流出）都在数据库里有完整的记录，这种记录都是格式化的业务型数据。在数据仓库中，存储的数据结构要比在业务数据库里冗余一些，在数据仓库里的数据可以被用来分析银行一个月内发生了多少交易额，也可以统计分析出在某个时段内现金的流入或流出是最高的。在数据库里，我们存储的都是与业务相关的数据，在数据仓库里也会存储与业务相关的很多冗余数据，并且我们认为这种冗余是非常有必要的。

在实际生产中，数据仓库是基于数据决策的根基，当需要根据某一目的进行数据指标分析查询时，就可以在数据仓库中进行相关数据的组合查询和分析，产出的就是基于某一目的的数据报表。举个例子，在电商业务中，如果我们要分析过去一个月三星手机的销量和地域分布时，就可以从数据仓库中组合“三星手机”“时间维度”“地域维度”这三个查询指标，通过组合数据导出数据查询结果并形成报表，决策者可以根据数据仓库生成的数据报表进行下一步决策。数据仓库的数据来源都是从业务数据库导出的，每天业务数据库都会产生大量的生产数据，定期将这些数据导入数据仓库可以为后续进行历史数据查询分析并为制作目的数据报表提供数据来源。

对产品经理来说，也会需要对产品的各种数据指标进行查询和跟踪决策，在了解数据仓库后，我们就知道这些数据都应该从数据仓库中获取，在和工程师沟通时也可以更精准地描述自己的需求。按照不同的维度进行组合数据查询和分析时，就是通过数据仓库来完成的。数据仓库就是数据的集中处理和分析仓库，为业务和产品决策提供数据支撑。

## 7.5 数据可视化

数据可视化是指通过不同的视觉呈现方式，将数字数据通过生动形象的方式呈现出来，使数据查看者能以一种更直观方便的方式查看数据。**数据可视化是对数据分析结果的展示，通过数据可视化能给决策者提供更直观生动的数据决策支持。**数据可视化的技术没有什么创新的地方，实际上就是使用现有的网页技术对数据进行可视化呈现，呈现的方式可以根据需要进行非常多样化的选择，例如曲线图、饼图、柱状图等，除静态的展示方式以外，还可以对数据进行动态化展示，图 7-7 所示为百度人口迁徙路线图。

其中城市与城市之间的数据流向以一种动态的方式展示，表明了人口迁徙的方向和热度。通过这种数据可视化的技术可以非常直观地看到人口在某一个城市的流入和流出，可视化的背后都是大量的数据支持，而把数据的变化通过动态的方式表达出来就可以一目了然地看到数据的流向，这比传统的观察静态数据或者变化的数字体验要好。



图 7-7 百度人口迁徙动态图

另外，将数据以图表的方式呈现也是常用的数据可视化方式，一些常用的运营性报表就是非常典型的数据可视化例子,图 7-8 所示为某 APP 不同版本的分布曲线图。

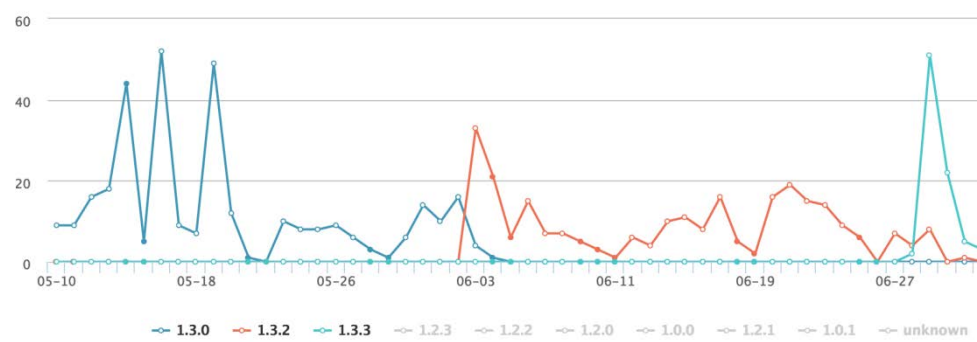


图 7-8 某 APP 不同版本的分布曲线图

数据可视化是反映产品和业务整体情况最直观的方式,和前文提到的数据仓库相辅相成一起构成数据分析和数据展示的整体。数据仓库负责对数据进行存储分析,而分析结果就需要通过数据可视化技术以需要的方式呈现出来。数据可视化现在已经运用在很多领域,例如对系统在运行指标、访问量、存储指标的监控,天猫在“双十一”监控的全国的订单和交易额及各地的订单量在大屏幕上的动态展示等都是由数据可视化技术提供的。在未来，数据可视化技术会被运用在更多更广泛的领域。

## 7.6 数据驱动下的产品与业务

数据是最能反映产品和业务结果的指标，产品上线后往往能收集到很多的数据，通过这些数据进行进一步分析和验证，可以得出一些验证结论，基于这些结论反向指导产品的优化和业务的调整，可以不断地优化产品和业务，利用数据驱动产品和业务也是目前很多公司常用的方式。

数据往往能比较客观地反映事实，在没有数据之前，我们只能利用主观的判断进行一些初步假设并做出决策，有一定的数据量后就可以基于这些数据样本进行分析和结果提炼，例如验证一个产品设计的优劣，可以进行 A/B 测试，即同时在市场上发布 A 方案和 B 方案的产品，通过观察两种方案下该产品的转化率或者活跃度可以得出哪种方案更好，基于数据结果就可以选择一种更优的方案。

数据驱动产品和业务的调整的前提是数据的采集，数据采集的方法有很多种，现在也有很多第三方公司提供数据采集和分析的服务，例如百度指数或者专门针对移动端产品的统计分析服务友盟，通过在产品中集成这些第三方平台的服务，可以对数据进行有针对性的收集，也可以自己定义需要收集和统计分析哪些数据。

在移动互联网时代，移动终端成为主要客户端产品，可以统计用户的活跃地区、手机型号、网络条件等，可以基于这些数据统计指标进一步调整产品开发和业务运营策略。例如，根据活跃地区的排名可以重点对该地区加强业务运营，提高产品业务转化率；对于手机型号数据，可以加强对高频率机型的测试，降低产品故障率。类似的数据指标还有很多，通过这些数据指标驱动产品和业务的优化，是一种指向性更精准、投入产出比更高的做法。在大数据时代，数据是真正有价值的资产，掌握了数据就掌握了未来，数据所能产生的价值远远超出我们的预期，对现在的很多产品和公司来说，掌握数据入口并拥有采集数据的能力就拥有话语权，真正利用数据驱动产品和业务也能在未来产生极大的商业价值。

---

### 案例分析

在产品设计完成并开发上线后，进入产品运营阶段，运营是通过人工干预来提升产品的各项数据指标，例如产品的用户总数、活跃数，以及产

品的目标用户转化率等。如果通过数据去监控整个过程并根据数据分析结果优化产品方案，则首先需要完成的是定义数据指标，比如产品的日活跃用户。另外，如果想统计产品的第二天留存率，则可以计算产品次日留存率。针对一些产品转化事件，可以设置漏斗模型，例如，假设我们要统计两个不同的产品功能入口最终转化的用户下单成交的概率，就可以分别针对两个产品入口进行路径统计，看通过哪个入口最终完成的用户成交率高，通过结果分析就可以重点优化转化率高的路径。另外，从最优路径里还可以统计各个环节的向下转化率。

举一个形象一点的例子，假设某个购物类产品中有两个功能入口，目的都是引导用户完成最终的商品购买。进入第一个入口后是随机先列举一些商品展示给用户看，然后进入具体的商品详情页，再进入下单和支付环节。进入第二个入口后直接是商品类别的筛选和商品搜索页面，根据筛选和搜索的结果展示商品列表，接着同样是进入商品详情和下单支付页面。通过这两个路径我们可以设置两个漏斗，漏斗模型如图 7-9 所示。

从新用户进来到最后付款成单，中间经过的每一步都有可能用户退出。也就是说，每一个环节和路径的设计都会影响最终的成单转化率。

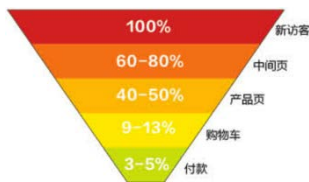


图 7-9 购物转化漏斗模型

从不同的入口进入是漏斗的第一层，这一层都是新访客，通过随机商品进入或者通过商品筛选和搜索找到目标是漏斗的第二层，也就是中间页，接着再进入商品详情页（漏斗的第三层），最后加入购物车并下订单和支付是漏斗的第四层和第五层。设置好这两个漏斗模型后，我们就可以收集数据并对结果进行分析得出最终结论。通过数据观察和分析可以得出哪种设计下的漏斗转化率更高，转化率高的设计就是建议被采纳的设计方案。

## 7.7 本章小结

本章主要介绍了产品经理在工作中会涉及的一些数据相关的内容,在后面章节中会介绍有一类数据型产品经理就专门负责数据的收集和分析。

本章先介绍了什么是数据及什么是数据分析。数据按类别和用途分为结构化数据和非结构化数据,这两种数据类型分别有各自的应用场景。

另外,本章介绍了一些常用的数据指标及数据指标统计结果可以作为辅助决策的数据依据。数据指标是统计和反映产品健康情况的指标,通过一些数据统计还能进行产品方案测试,通过数据结果来进行产品决策。最后,介绍了数据仓库和数据可视化的一些内容,通过数据仓库和数据可视化我们可以将过程数据和结果数据进行集中存储管理和展示,数据可视化能提供给数据使用者一种更直观的展示方式,通过多样化的数据展示,可以清晰地了解每一个数据指标及其变化。数据反映的是客观事实,所以通过数据结果对产品优化和业务发展提供决策依据是数据最大的价值。

# 8

## 产品经理如何写一份 高质量的 PRD

### 8.1 PRD 的基本结构

PRD (Product Requirement Document, 产品需求文档) 由产品经理负责撰写。产品需求文档是产品经理用来与技术人员或其他相关人员进行信息传递和沟通的工具。为什么说它是工具呢？因为 PRD 起到的是沉淀结论并且辅助沟通的作用。如果想通过 PRD 取代沟通，那么势必会在产品执行环节出现各种问题，这种坑相信每一个产品经理都走过，PRD 上写得很清楚，结果工程师看后实现出来的却是另一个样子，产生这种问题的本质是人对看到的东西会进行自我理解层面的加工，加工后就可能偏离原有的意思。那么怎样的需求文档才是高质量的呢？大体来说，一份完整的 PRD 至少应该包括三部分，分别是变更日志、需求描述和功能设计。



8.1.1 变更日志

第一部分是 PRD 的版本及变更记录，我们叫这部分为变更日志，它尤为重要，因为产品需求面临时刻变化的情况，而这种变化如果不通过文档的形式记录，就可能出现由于被遗忘或者工程师理解偏差导致需求实现出现偏差。相信这种情况在大部分产品经理的工作中都出现过。例如一个产品功能发生了变化，此时产品经理口头和工程师沟通了，产品经理想表达的意思是 A，结果工程师经过自己的理解后理解成 B，而此时双方都认为理解了对方的意思，结果实现出来后发现大相径庭，然后产品经理说工程师没理解对，工程师说产品经理没说清楚，并且此时无从查证，这样的场景相信大家都很熟悉。

那么，避免这种情况的最好方式就是将变化记录在 PRD 里，并标记上变更时间、原因及变更人等。通过这种方式不但能比较好地记录 PRD 的版本变化，还能将内容通过文档记录下来，通过这种中间媒介让双方更好地理解对方，尽可能地避免因为理解差异出现的产品偏差，减少不必要的沟通。图 8-1 所示为作者在实际写作 PRD 时的变更日志。

变更日志:

日期	版本号	修改内容	修改原因	修改人
2016.07.06	v1.0	第一版设计稿		Maggie
2016.07.11	v1.1	修改按钮文案	优化文案	Maggie

图 8-1 PRD 变更日志

变更日志的具体形式有很多种，不同公司的要求不一样，有的比较复杂而且全面，有的相对简单，但目的都是记录 PRD 的变更情况，有了 PRD 变更日志就可以很方便地索引具体的产品需求变更情况，既能回溯版本，也可以通过关键点的记录辅助沟通。PRD 的修改和更新比较频繁，需要产品经理非常有耐心地维护。

8.1.2 需求描述

需求描述是用来介绍产品功能所满足的业务需求和用户需求的，如果产品经理在设计产品时不知道产品功能满足了什么需求，那么这个功能就很有可能成为一个无用

**功能。若无必要，勿增实体。**很多臃肿的产品都是在前期需求把控阶段不严格随意添加功能，最终使得产品变得非常庞大，而且有一堆无用的功能。那么在产品设计和 PRD 写作阶段，就需要明确产品功能所满足的需求是什么，这个需求具体又可以细分为业务需求和用户需求。

**业务需求**是指该产品功能在业务开展中所扮演的角色，例如“关注”这个功能，在有些产品上这个功能也叫“收藏”，这个功能满足的业务需求一般是获取用户对某个人或者某件东西的兴趣数据，通过收集这种兴趣数据，可以给业务发展提供指导，例如我所在的互联网医疗领域，如果一个患者用户关注了某个医生，那么我们可以做一个全量的数据统计，看平台上被关注的医生中哪一个科室的比例最高，根据这个比例可以推断平台上的用户对哪一个科室的医生更感兴趣或者需求量更高，基于这个结论就可以在平台上多推出相关的运营活动或者推动业务，在线下多举办相关的活动来提高平台用户的活跃度和黏性。所以这个功能的业务需求就是提供业务动作指导数据，并且在系统里沉淀这种关系数据，为业务打法提供支撑。

**用户需求**是指该产品功能在用户的使用场景中为用户解决了什么问题，用户通过**这个功能能完成什么用户任务**。还是以上述的“关注”功能为例，这个功能所满足的用户需求是能让用户将自己感兴趣的医生单独收藏进产品的关注医生列表，便于用户快速找到自己感兴趣的医生，并且在下次需要咨询或预约医生时能在最短路径内直接找到该医生，而不用再去通过搜索的方式查找，其所完成的用户任务就是用户关注完医生后可以在关注医生列表进行快速查看。通过对业务需求和用户需求的描述，在 PRD 里面就可以很明确地表明为什么要做这个产品功能，解决为什么的问题后，就需要解决怎么做的问题，进入 PRD 的第三个部分，功能设计。

### 8.1.3 功能设计

产品功能设计是 PRD 里重要的组成部分，PRD 的主要目的是沉淀记录每一个产品功能的设计思路和产品规则。产品功能设计包括产品业务流程、功能信息结构、产品原型及交互逻辑、产品视觉设计，除产品视觉设计是由专门的视觉设计师完成以外，其余的部分都是由产品经理完成的。

这些部分组合到一起构成完整的产品功能设计稿，功能设计是工程师参照实施的标准，工程师与产品经理之间的沟通经常围绕 PRD 里关于功能设计的问题展开，因

为 PRD 里所能覆盖到的点很难做到全面，所以在工程师实施过程中会发现 PRD 没有涉及的一些逻辑或者规则。在 PRD 之上的一项很重要的工作就是沟通，通过沟通去弥补 PRD 中不完善的部分。产品功能设计是 PRD 的灵魂，而灵魂的开始就是产品业务流程，图 8-2 所示为一个医疗类产品预约医生的业务流程图。

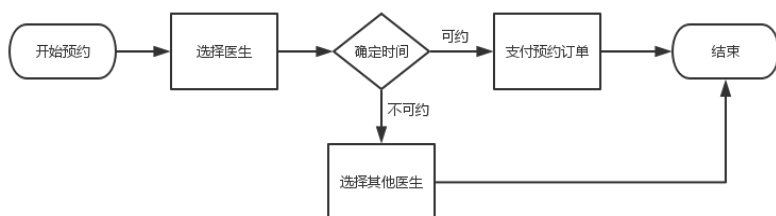


图 8-2 预约医生业务流程图

我们可以很清晰地了解到“预约医生”这个产品功能所对应的业务流程是什么，明确业务流程是第一步，在 PRD 里先通过业务流程让 PRD 读者知道需要完成一个什么样的任务，然后基于这个流程进行下一步产品信息结构的设计。产品信息结构是产品表现的雏形，基于产品信息结构我们可以对产品功能进行划分和原型设计，功能划分是指将同一类型的功能划分到一个模块下，这主要体现在产品原型设计上，产品原型设计是对产品信息结构的具象化表达，图 8-3 所示为上述预约医生业务流程所列举的一个产品信息结构。

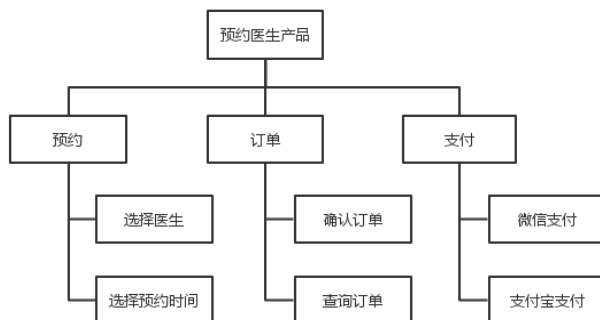


图 8-3 预约医生产品信息结构

在上述信息结构图中就可以很直观地看出产品的大致模块划分，即分为三个主要模块，分别是预约模块、订单模块和支付模块，在对应的模块下又会有更详细的结构细分，比如订单模块里细分为确认订单和查询订单，支付模块里划分为微信支付和支

支付宝支付。通过信息结构基本就可以描绘产品的大致雏形，接下来进行的产品原型设计也是基于信息结构展开的，产品原型设计将信息结构还原成一个可交互的用户界面，产品经理在设计原型时只需要基于业务流程和信息结构将产品的原型线框图设计出来即可，具体的视觉层面的设计可以交给专业的视觉设计师完成。

在产品原型设计中，既包括了产品界面线框图设计，也包括了基本的交互设计。当然，在一些大公司或者比较大的团队中，也会有专门的交互设计师来进行交互设计，但在小公司或创业公司中，产品经理承担了产品线框图设计和交互设计两项职责。图 8-4 所示为“预约医生”产品的部分产品原型设计。

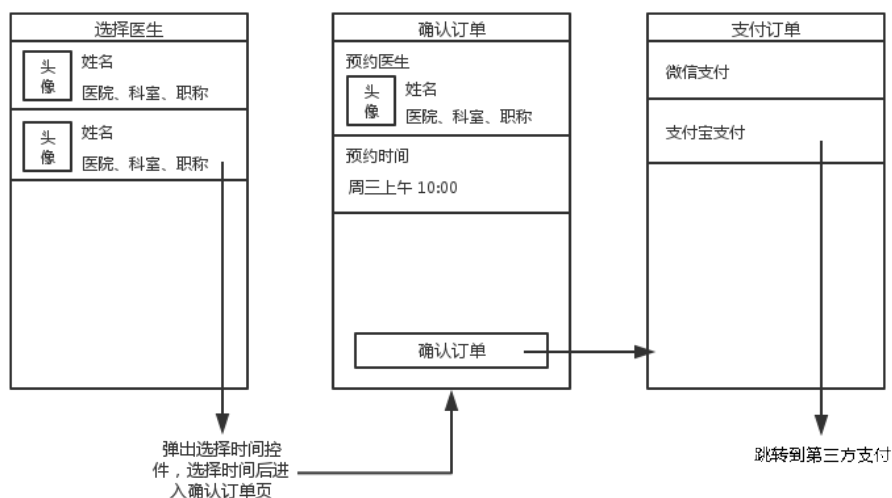


图 8-4 预约医生产品原型图

这里的原型图是产品线框图和交互的标注，产品线框图通过具象化的方式将产品界面和每个界面的基本功能及跳转逻辑表现出来，产品界面上的信息对应产品信息结构中的信息，例如在信息结构中的支付模块有微信支付和支付宝支付，那么对应的产品界面上就具备这两项功能。在上述产品原型图中从左至右分别是选择医生页面、确认订单页面和支付订单页面。在每一个页面上都用箭头进行了交互的标注，偏向视觉表现的设计就可以基于产品原型图交给视觉设计师设计。视觉设计师根据产品经理交付的线框图原型进行视觉加工，让界面变得更好看也更趋近于最后用户使用的样子。

产品经理在写作 PRD 的过程中，对产品功能设计阶段的详细程度做到足够细致就可以减少工程师在理解和沟通过程中出现的问题。一份详细的 PRD 本质上是一份详细的实施说明文档，产品经理将产品的设计思路通过 PRD 呈现出来，工程师可以根据这份说明文档进行技术实施，老板可以基于这份文档进行产品设计思路的理解，后续对产品进行升级优化也要基于前期的 PRD 为参考进行优化。可以说，产品需求文档是整个产品工作中必不可少也是非常重要的组成部分。

## 8.2 基于目标读者写作

PRD 是产品经理与相关人沟通和传递信息的主要辅助产物，PRD 的目标读者有工程师、测试人员、其他产品经理、业务市场人员甚至是老板。通常，PRD 的主要读者是工程师，所以明确目标读者，以目标读者的视角去写作 PRD 能起到事半功倍的效果。一份好的 PRD 肯定能让目标读者一读即明白产品的核心设计思路和里面的要点，而且对接下来的实施环节做到心里有数。不好的 PRD 会让读者读完后感觉很空洞，而且不切要领。明白目标读者的诉求，基于目标读者写作 PRD 尤为重要。

如何基于目标读者写作呢？首先得明白目标读者的阅读知识背景，以工程师为例，工程师阅读 PRD 时首先会以技术实现思维去审视 PRD 里的内容，结合现有产品功能的实现方式判断新 PRD 所带来的改变。例如对一项功能进行改进，这时工程师会回忆现在这个功能是如何实现的，然后再看改进后的功能在实现层面对现有结构的影响有多大，如果比较大，就可能涉及结构性的调整；如果只是微调，那么就只需要对部分内容进行调整。做出这个判断后，工程师会继续阅读 PRD 里面的关键规则，也就是说 PRD 里是否把相关的隐含规则或者对其他模块的影响都包含了。

举一个例子，假设我们需要对用户个人信息的结构进行调整，由于用户注册时邮箱不是必填信息，通过数据观察发现，有很多用户在注册时没有填写邮箱，但也有一部分用户填写了，为降低用户在注册过程中的认知和信息负担，产品经理决定将注册时填写邮箱这一项去掉。这时如果去写这个变化的 PRD，就需要站在工程师的角度从几个方面去写。首先，去掉邮箱填写后在新注册的用户信息里就没有填写邮箱这一项了，这是正常的逻辑和流程。其次，市场上老版本的用户该如何兼容，这是工程师考虑的问题，因为在数据结构的设计上，为了兼容新老版本，邮箱这个数据字段是肯

定会保留的，所以产品经理需要在 PRD 里标注对老版本而言，处理方法是什么。另外，还有一种特殊情况，新注册的用户在注册时是没有地方填写邮箱的，如果新注册的用户用老版本登录使用产品，那么在用户信息中邮箱该如何显示，这也是需要考虑的。基于上述例子，产品经理需要在 PRD 里写明这几个关键信息点，这样工程师在阅读时就会一目了然，而且对于异常逻辑的处理也会覆盖到。

基于目标读者的写作不仅仅是把事情说清楚，而且要说明为什么，也就是说在 PRD 中的需求描述里要写明本次变化的原因，是基于产品战略考虑还是观测数据后得出的结论，或者是用户反馈得出的结论。总之，要在 PRD 里面写上变化的缘由及如何变化，还有就是变化的处理方案。基于目标读者的写作是站在对方关心的角度去陈述事实，产品经理懂一些技术的好处就是能从技术视角写作 PRD，能提前考虑一些问题，将产品语言适当的翻译为技术语言给工程师看，这样在双方配合和沟通的效率上都会有显著提高。

## 8.3 PRD 里的产品逻辑

之所以叫产品需求文档，就是因为它更多的是描述产品相关的内容，PRD 的目的就是把产品需求描述清楚并以此作为工程实施的依据。在 PRD 里有一块很重要的内容就是产品逻辑，产品逻辑更多的是指功能模块内部及功能模块之间的相关逻辑，模块划分越清晰的产品，之间交错的逻辑就越少。通常，由于产品逻辑的混乱导致工程实施困难是产品出现问题或者项目延期的主要原因。工程师在阅读 PRD 时，更多的是在阅读 PRD 里的产品逻辑，所以写作 PRD 时需要对产品本身的产品逻辑进行非常清楚的描述。总体来看，产品逻辑主要包括功能逻辑、交互逻辑、边界规则等。

**功能逻辑**通常是指产品功能的内部逻辑，例如产品的登录功能包含检查用户账号是否存在、密码是否正确等逻辑，另外登录后的一些隐含逻辑最好也在 PRD 里指明，有的产品在登录过后需要读取用户信息，或者获取用户当前位置等，这些都需要在 PRD 里标注清楚，工程师拿到一个完整逻辑的 PRD 去实施时才不会出现遗漏。

还有就是很多产品经理在写 PRD 的过程中只写了正常情况下的功能逻辑，而没写诸如网络异常或者操作错误等异常情况下的功能逻辑，导致在实施的过程中工程师需要反复跟产品经理确认异常情况下的产品逻辑规则是什么，这样不仅效率低，而且

如果这种临时性的沟通没有及时补充记录到 PRD 里，就容易出现规则遗漏，等过一段时间后再想起来就不记得当时是怎么确定的了，由此就会产生工程师和产品经理的各种情景讨论。这些问题的出现都会导致产品逻辑遗漏或者实施出错而导致的产品问题。避免这些问题最有效的手段就是产品经理在写 PRD 的过程中，写清楚产品所涉及的正常功能逻辑、异常逻辑及特殊情况处理。

产品交互逻辑一般是产品经理在原型设计阶段就需要完成的工作。当然，在大公司里，也会有专门的交互设计师来完成交互设计的工作，但在创业公司或者小公司都是由产品经理独立完成的，对于交互逻辑的描述，重要的是清晰地描述一个产品功能内部及各产品模块之间的交互逻辑，例如一些有关联关系的产品模块之间的交互形式就需要特别说明。我们可以看微信里的一个交互例子，当用户从微信联系人里选择一个人开始聊天时，从联系人主页单击“发消息”选项后进入聊天会话页面，这时从聊天会话页面单击联系人头像进入联系人主页，同样单击“发消息”选项后却直接返回聊天会话页面，这种交互细节的差异是从用户使用场景出发的。第一次从单击“发消息”选项进入后是开启会话的场景，第二次单击“发消息”选项却回到会话场景，这两种场景的差异性引起了交互设计的差异性，这种细节设计需要在 PRD 里做特别标注，否则工程师很难察觉到这种差异性，通过这种交互细节标注能提高产品实施的执行效率，不仅让工程师一目了然，而且后期测试人员进行测试时也可以非常清晰地了解到具体的交互规则。

另外就是产品逻辑里的边界规则，边界规则一般是指产品中的一些临界状态，例如微信联系人的上限是 5000 人，发布一个带图片的朋友圈的图片上限是 9 张，在微博中发布一条文字微博的字数上限是 140 个字，这些边界规则是在产品实施过程中尤其需要注意的。同时还有一些隐性边界规则也是产品经理在写作 PRD 的过程中需要注意的，例如在用户注册时设置登录密码，密码的规则是最少 6 位，是否允许特殊符号的设置等，这些隐性规则会直接决定产品最后的可用性。工程师在实施过程中也需要基于这些规则通过代码一个个去实现，如果没在 PRD 里特别标注，很可能一些关键规则就遗漏了。图 8-5 所示为一个 PRD 高保真产品逻辑部分的示例。



图 8-5 PRD 中产品逻辑图

这几个产品原型界面用带箭头的线标注了各界面之间的交互逻辑关系,用文字在对应的界面功能上标注了功能逻辑,对于一些特殊的产品规则也做了详细的文字标注。因为静态图不足以表达完整的产品逻辑,所以配合文字解释和箭头标注能比较清晰直观地在 PRD 中说明产品需求。通过这种方式就可以让工程师和需要阅读 PRD 的相关人员对这个产品需求有一个比较全面、直观的了解。

在 PRD 产品逻辑部分,主要需要写清楚产品的功能逻辑、交互逻辑和边界规则,这些部分一起构成了产品逻辑的组成部分,产品经理需要做的就是基于这三个框架不断完善里面的细节。当然,人无完人,PRD 也没有一个完美的 PRD,很多细节都是需要在过程中不断完善的,所以需要产品经理在与工程师或其他相关人沟通的过程中补充和完善 PRD,PRD 不是结论性产物,而是产品经理用来记录沉淀并辅助沟通的工具,一份好的 PRD 一定是逻辑相对完整的,而且能给读者清晰的阅读体验。



## 8.4 PRD 里的技术规则

PRD 里的技术规则是指在 PRD 里通过技术化的语言来标注的相关内容，把一些技术规则写在 PRD 里面能提升 PRD 的专业性，也更易于让工程师理解。当然，如果产品经理在 PRD 里用技术化的语言传递产品需求，肯定也会让工程师刮目相看。由于不是所有的产品经理都是技术背景出身，所以在 PRD 里添加技术规格是一个“be nice”的过程，也就是说，不加也没关系，但加了会更好，因为能整体提高工程师的理解和执行效率。

我们看一个具体例子，很多产品里都涉及给用户发短信的场景，而且短信的基本文案都是固定的，但其中涉及的一些用户信息是变量，而这些变量在数据库里都有固定的字段名称，关于什么是字段名在第 4 章产品经理学数据库中介绍过。

这里以医疗类的产品短信通知为例，添加技术规格后的短信文案是这样的：“亲爱的用户，您好！#applicantHospital##applicantDepartment#的#applicantDoctorName#医生更新了您的病历，请及时查看”，从这条短信文案中可以看到，表达的意思是通知用户某医院某科室的某医生更新了病历信息并通知查看，在短信文案中通过变量字段“applicantHospital”直接表示医院，用“applicantDepartment”表示科室，用“applicantDoctorName”表示医生的名字，而这些变量字段都是直接对应数据库的字段，这样一来，工程师在实施时就可以直接使用该字段去解析对应的变量然后在短信里显示。如果不直接加上技术规则，那么这条短信在 PRD 里可能会这么写：“亲爱的用户，您好！#医生所在医院##所在科室#的#医生姓名#医生更新了您的病历，请及时查看”，这样写也没问题，不过在实施阶段，工程师就需要查阅这个字段具体叫什么，而且是否正确对应到响应的值，如果产品经理在前期就与工程师沟通，或者直接了解现在数据库里的各字段的情况，就可以在 PRD 里直接把这部分内容加上，这样既能使工程师快速理解，也能降低沟通成本。

## 8.5 常用的 PRD 写作工具介绍

工欲善其事，必先利其器，写作 PRD 的工具有很多，但工具仅仅是工具，关键是把握 PRD 的结构和内容。在不同的公司，写作 PRD 用不同的工具，有使用传统

Word 文档形式的，也有通过 PPT 方式写作的，现在有很多用来制作产品原型的工具也可以进行 PRD 写作。

例如产品经理常用的 Axure 和 Sketch，使用这两种工具都能非常快速而且直观地制作产品原型和交互图，同时也可以在原型上标注产品功能逻辑和交互逻辑。另外，还有通过思维导图来沉淀 PRD 信息的，例如 Xmind 就是一个非常不错的思维导图工具。现在还有一些在线协作文档也可以被用来写作 PRD，例如“石墨文档”就是一种比较好的在线协作文档，当多位产品经理配合写 PRD 时，用在线协作文档会非常方便。虽然可用的工具很多，但关键不在工具，工具只是帮我们提高效率的手段，最重要的还是在 PRD 内容本身，是否通过合理的结构组织把重点内容囊括在内，通过添加技术规格来提升 PRD 的专业性。工具能帮助我们提高制作 PRD 的效率，也能帮助我们更好地管理 PRD，但要写好 PRD 还是基于前面几个小节讲述的内容。

## 8.6 沟通胜过文档

产品需求文档是传递产品设计意图的载体，应该说，产品需求文档是结果，是对产品设计沟通结果的沉淀。产品经理需要向老板、业务市场人员、设计师、工程师阐述自己的产品设计思路，需要跟不同的人讨论产品设计细节，通过反复沟通、讨论与所有人达成共识，最终将共识沉淀到 PRD 中，通过完整的 PRD 再交付实施。所以，更重要的是前期的沟通，而文档只是结果，沟通胜过文档。

产品经理是一个复合职能，需要学习和了解的知识有很多，既要懂业务，也要懂设计和产品，一个产品想法从出现到落地，中间需要经历很多过程。首先需要从业务的角度说明这个产品想法所能带来的业务价值，业务价值能转化成的用户价值或者商业价值是什么。这个过程就需要产品经理以一个懂产品的业务人员的姿态去表达自己的观点，争取公司高层和业务方的认可，取得业务层面的共识。接下来需要将具备业务价值的产品想法转化为产品设计思路。这时，产品经理需要将自己的角色转换为产品和设计角色，在与其他产品经理和设计师沟通自己的产品想法时，站在产品经理的角度阐述为用户带来的价值，以及这个产品想法能为现在的产品提升什么。

这个过程中可能会有很多讨论，这时产品经理就需要将对业务和商业的理解与对产品和用户的理解结合起来，通过这种结合点与其他产品经理和设计师沟通，然后将

沟通结果沉淀为一个产品方案。最后才是和工程师的沟通，和工程师的沟通中既要说明产品的合理性，也要说明完整的逻辑结构，这部分内容主要就是前文提及的产品逻辑。可见，产品经理的工作主要是提出产品方案，然后不断地沟通达成共识的过程，这个过程中产品经理需要了解业务、产品设计、工程技术，最终将沟通的结果转化为产品需求文档交付实施。

**沟通永远是产品经理需要不断学习和提高的技能，好的产品经理肯定是个会讲故事，而且能站在不同角度讲故事的人。**产品经理的沟通能力直接决定了产品的推进落地情况。PRD 是辅助沟通的工具，在理想情况下，产品经理只需要将产品需求文档交付出去就可以了，但实际情况是需要根据产品需求文档与相关各方进行沟通，沟通胜过文档，沟通才是产品经理需要掌握的核心技能之一。

---

## 案例分析

在确定产品定位及产品功能后，产品经理开始写作 PRD，重点在于对产品逻辑的梳理，因为工程师在阅读 PRD 并执行的过程中，重点关注的就是产品逻辑。通常，产品需求文档需要经过几个版本的修改和更新才会最终定稿，就算在开发过程中也经常会遇到需求调整，此时，变更日志就非常关键。在现实情况中，很多时候都是因为产品需求发生了变化，产品经理没有记录导致工程师实现的版本与设计稿不一致，或者是口头沟通变化而 PRD 还是维持之前的版本，导致最后都不记得具体的修改项，由此会产生很多问题，最终影响产品的质量和发布进度。

例如，某产品经理在 PRD 中对登录功能的设计是要求密码是 6 位数，且规则没有特别说明，然后工程师就进入开发阶段，在开发过程中，产品经理意识到密码的设计规则不严谨，然后修改产品设计，将密码位数增加到 8 位数，而且规定密码只能由数字和字母构成且区分大小写。规则明确后，产品经理与工程师沟通，工程师认可了这种设计调整并且开始实施。此时产品经理认为已经开始实施了，结果一段时间之后，当回忆当时密码的设计规则时，翻开 PRD 发现并没有记录，所以只能让工程师通过程序代码看当时的实现规则。这个过程就体现了 PRD 的重要性，尤其是对变更记

录的重要性，因为人的记忆是有限制的，不可能记得所有的细节，之所以要有 PRD 就是为了充当产品设计备忘录的角色。

---

## 8.7 本章小结

本章主要介绍了产品经理如何写一份高质量 PRD 的具体方法，主要包括一份完整的 PRD 应包括的基本结构，涉及变更日志、需求描述和产品功能设计。通过这几部分共同组成一份完整的 PRD，从需求到概念设计再到详细设计，描述了一个产品从 0 到 1 完整的设计流程。PRD 的主要读者是工程师，所以如果能标注一些技术规格，则既能降低与工程师的沟通成本，也能提高产品需求文档的技术实用性。在 PRD 中需要重点描述的是产品逻辑，产品逻辑基本上就代表了整个产品的思维路线图，产品经理需要做的就是将这个路线图做到尽可能详细和具体，并且将一个确定性的 PRD 沉淀下来。

另外，还介绍了一些 PRD 的写作工具，工具只是辅助，关键还是将产品思路和逻辑梳理清楚。最后，沟通胜过文档，PRD 应该是备忘录和沟通记录，产品经理真正需要提高的还是沟通能力，但通过文档化表达的方式将沟通过程和结果沉淀下来也是产品经理必备的核心技能之一。

# 9

## 如何与工程师正确沟通

### 9.1 工程师是一个什么样的群体

如果把计算机世界比喻为一座金矿，那工程师就是在这个金矿中孜孜不倦地挖掘黄金的掘金者。工程师是知识型脑力工作者，他们的世界是非常简单的，他们和代码打交道的要超过与人打交道的。在计算机代码的世界里，编写程序是他们与计算机世界进行互动和交流的方式，他们通过程序控制着这个复杂的世界，通过代码与这个世界进行交流。在一般人眼里，工程师整天都面对着屏幕，写着一堆看不懂的天书，然后敲打着键盘就开发出了一个个非常棒的产品，他们的世界其实很丰富，没有外人看起来的那么单调。我自己也是工程师出身，能很直观地感受到这一点，特别是做产品之后，对工程师这一群体的理解更深刻。

计算机的世界是一个由数字 0 和 1 构成的世界，在这个世界里，一切都是按照事先设定好的规则进行，例如一个开机或者关机的功能，永远只会按照事先给它设定好的程序执行，不会出现使用关机功能时触发别的功能。这些指令的设计和编写就是由工程师完成的。分析工程师群体的性格和思维特点，可以得出如图 9-1 所示的图谱。



图 9-1 工程师思维图谱

从这个图谱可以看出，工程师的思维及性格的核心是“理性”，与设计师或者从事艺术文化相关工作的感性思维不一样，理性的外围主要体现在严谨、挑剔、逻辑性强、固执等具体表现上。从外表看，工程师所表现出来的是简单、直接、抽象和完美。跟工程师接触能感觉到他们说事情往往很直接，做事往往追求完美，喜欢把复杂的事情简单做，而不重复发明轮子。不重复发明轮子的意思是做过一遍的东西就尽量复用，复用也体现在工程师的抽象思维上。通过抽象思维可以提炼综合解决方案，从而解决一类问题而不是具体问题。

工程师的思维方式是一种线性而且逻辑性比较强的方式，考虑问题或者做出行动时往往会按照严密的顺序和逻辑进行，他们认为一件事情肯定是按照固定的流程执行，不喜欢中间突然变化或者出错，因为这会使他们感到沮丧。另外，工程师是一群有理想和追求的完美主义者，至少在计算机程序世界里，他们希望自己编写的程序代码是完美无缺的，希望自己所写的代码是最优美的。写代码的过程实际上也是表达工程师思维方式和逻辑能力的过程，虽然表面看起来是同样的功能，但实际上里面的实现逻辑存在很大的差异，这好比专业的裁判看跳水运动员跳水和一般的观众看完全是两种感觉，专业裁判能看出运动员的每一个动作是否有瑕疵，而观众只看到了旋转的优美程度和落水时水花的大小，内行看门道说的就是这个道理。

工程师又是一群极为“自负”而且追求极致的人，这种“自负”并不是贬义的自负，而是一种对自己所做的东西的自信，这种自信超出传统的自信，所以用“自负”

来描述这种超额自信。这种态度源于工程师对自己编写的代码的掌控力，因为计算机是严格按照工程师所编写的程序代码来执行的，这种感觉会让程序员有一种控制力和驾控感，这种感觉会让工程师们形成这种“自负”的效应。

所以我们经常看到，当和一个工程师说他们写的程序有问题时，很多人的第一反应是“不可能，怎么会有问题呢”。没错，正是这种“自负”让工程师对自己所写的代码极为自信，计算机对程序代码毫无条件地严格执行，一旦出现问题，就说明程序代码在逻辑上存在错误，而这种错误肯定是工程师留下的。人的本能是不愿意承认自己的错误，所以当出现这种情况时，产品经理应该换一种方式与工程师沟通，比如用一种问题转移的方式与工程师沟通，可以说“我们在设计产品时有一个逻辑没有考虑到，但现在我们在实现时发现了这个问题，我们要一块把这个逻辑漏洞补上”，通过这种方式可以维护工程师的“自负”心理，然后用转移问题的方式将问题转移到产品逻辑没有覆盖到，这样既可以让问题得以顺利解决，也让双方都感觉好一些。

有时候当产品经理找工程师说问题，并不是工程师不愿意改或者不承认问题所在，而是维护自己的作品，这是从人性角度出发考虑的。作为产品经理，需要与各种各样的人打交道，需要推进事情向前发展，所以了解与自己合作的人并掌握面对不同人群的问题处理方法就显得尤为重要。

## 9.2 如何向工程师阐述产品需求

产品经理在日常工作中除了写产品需求文档，还有一项很重要的工作就是讲解产品需求，讲解产品需求的过程实际上就是将自己的想法和产品设计方案通过语言表达的方式传递给需求执行者，这里更多的是指工程师。在向工程师阐述产品需求的过程中，考验的是产品经理的语言表达能力和换位思考能力，即能否将自己的想法和产品设计方案以工程师能理解的方式和语言传递给对方。

在这个过程中，经常会出现产品经理讲了半天但工程师不理解的情况，或者是产品经理讲的是意思 A，但工程师理解成意思 B，最后产品开发出来后发现牛头不对马嘴，这种情况在实际工作中屡见不鲜。为什么会出现这种情况呢？实际上这是思维方式的差异和表达方式的错位导致的，尤其是对非技术背景的产品经理来说，在与工程师的合作和沟通过程中往往会遇到更大的困难，因为知识背景和思考方式的差异性，

使得很多非技术背景的产品经理感觉在这个过程中很为难。实际上，围绕与工程师阐述产品需求这个话题，有一些方法可以帮助产品经理提高技巧性的能力。

首先，当产品经理完成产品的设计并写好 **PRD** 后，不要急于与工程师沟通，因为工程师是一群逻辑思维极强的人，有时他们对产品细节的熟悉程度甚至超过产品经理，毕竟每一个细节和每一个产品规则都是他们通过一行行代码实现的，加上工程师的智力和记忆力一般都不差，所以他们对逻辑细节的记忆和把握能力一般都比较强。

当产品经理准备好一个产品设计并写好 **PRD** 后，自己先从几个方面审视一下，首先，看一下产品功能所涉及的逻辑是否已经完整，这里的完整不是指正常的功能逻辑，而是指正常功能逻辑和异常功能逻辑，在很多 **PRD** 中都只包含正常功能逻辑，因为这是大部分用户都会使用到的逻辑，但是在程序实现中，必须考虑而且覆盖到所有的情况，例如当网络异常时该如何处理，当数据加载失败时如何处理，当用户因为一些原因操作中断时产品该如何处理。这些问题都是工程师关心的问题，所以在向工程师阐述产品需求前，先进行自检，拿着逻辑覆盖完整的产品需求文档与工程师沟通，也会让工程师刮目相看。

另外，在表达方式上，尽可能采用第三方讲述法。所谓**第三方讲述法**就是站在一个公立的立场上，不要把自己的感情色彩带进去，因为人在主观上都只认可自己的观点，如果总是被要求接受别人的观点，就会让人感觉不舒服。所以，产品经理可以用叙事的方式讲述产品需求，例如在讲解一个产品功能时，多用“我们一起来看一下这个问题”、“用户在使用产品时经常会觉得”等这样的方式去讲述，少用“我觉得”“我认为”这样代表自己观点的话语。多使用通过叙述一个问题的方式阐述问题和沟通，这样既能让对方以解决问题的心态参与到讨论，也能让双方进入一种协商的氛围。如果只是单纯地告知或者表达自己的观点，那么这种沟通效率就会比较低，如果碰到一个非常“自负”的工程师，那么沟通过程中难免会出现问题。

需求讲解是产品经理日常工作中最主要的几项工作之一，用同理心去做需求阐述是产品经理在进阶路上必须修炼的，人与人之间差异巨大，产品经理的工作是为不同背景、文化的用户设计产品，所以同理心和换位思考能力就显得非常重要，做到“无我”是能否做出好产品的前提，如果乔布斯当年在设计 **iPhone** 时把解锁功能再设计得稍微复杂一点，那么 **iPhone** 不一定能做出今天的成绩。



## 9.3 如何从产品角度参与技术讨论

当需求阐述完毕后，工程师基本也理解了完整的产品需求，接下来就是针对产品需求进行技术方案的讨论。在这个过程中有的产品经理选择不参与，觉得是纯技术的事，自己参与也帮不上什么忙，尤其是对于非技术背景的产品经理，因为先天不懂技术，所以他们也本能地排斥参与技术讨论。然而，作为产品经理尤其是非技术背景的产品经理，基于理解一致的产品需求和工程师一起参与技术讨论，是一种学习和了解技术的最好方式。

如果产品经理参与针对需求的技术讨论，不能以一个技术人员的视角来要求自己，而应该站在产品的角度，以产品经理的角色参与到技术讨论。如何参与呢？首先应该要求自己对产品需求有充分理解与把握，即知己知彼。产品经理只有了解每一个产品的细节并且把握产品原则，才能在关键时刻为产品代言。工程师在进行技术讨论的过程中，会完全站在技术实现的角度，以实现思维去审视产品需求，目的是在最小实现成本的前提下实现产品功能。注意，这里完全是考虑技术实现成本，而容易忽略产品和用户价值。所以基于这个前提，工程师在讨论技术方案时容易改变产品设计需求，转为寻找一种更小实现成本的方案来和产品经理讨论，如果产品经理自己都不知道为什么要这么设计，那这个产品就是没有灵魂的。所以，产品经理要想参与技术讨论，首先要做的就是思考每一个设计背后的原因，只有知道了原因，才能真正参与到工程师的技术讨论中，在讨论中维护产品的完整性，然后学习并了解产品的技术实现细节，等下次再针对这个需求做优化或者升级时，产品经理也能做到心中有数，做到真正知其然并知其所以然。

从产品角度参与技术讨论还有一个技巧，那就是形象化提问。所谓**形象化提问**就是产品经理利用自己同理心优势，将自己不了解的技术问题通过一种比较形象化的方式描述出来，以提问的方式让工程师帮忙解答，这样既能合理地表达出问题，也能得到工程师的帮助，例如当讨论产品功能所涉及的数据结构时，工程师说了一堆技术术语，这时非技术背景的产品经理可能会听糊涂，如果想让自己理解并且参与进去，最好的做法就是从另一个角度引导问题的讨论，比如可以这么说：“咱们现在讨论的是不是这个功能的数据结构设计，那么数据结构是不是可以理解为这个功能的数据字典，咱们要讨论的就是这个字典里需要包含什么词，并且给这些词起什么名字，是吗？”

工程师听到这样的问题势必是理解的，而且从知识普及的角度考虑，也乐意给产品经理解释，在这个过程中，产品经理就可以进一步地了解所讨论的技术问题的本质核心，从而从产品的角度参与到技术讨论中，不管是有技术背景还是没有技术背景，都可以和工程师一起进行方案商议，在讨论的过程中维护产品原则，以产品视角引导技术讨论。

## 9.4 产品需求变动时的沟通方法

做产品的过程中无一例外避免不了需求的变化，所谓唯一不变的就是变化，在产品的演化过程中，用户需求和商业目标都在时刻发生着变化，如果不拥抱变化，就有可能被淘汰。产品经理在工作中无时无刻不在处理着变化，对于产品需求的变化该如何处理呢？对于变化的产品需求该如何与相关人沟通呢？尤其是对于产品经理的密切合作者工程师，面对变化的产品需求该如何与他们沟通，避免因为沟通不畅带来的产品问题呢？作为产品经理，需要掌握在产品需求变化时应对的沟通方法。

产品需求的变动会有很多原因，例如来自老板的需求，来自业务销售的需求或者是来自产品经理自身的需求变化。这些变化都会有一个共同的特点，那就是对原有既定需求的调整或者颠覆。需要注意的是，工程师通过代码去完成产品功能的过程好比建筑工人通过砖和水泥去建造一所房子，房子的建造需要经历打地基和建筑房屋结构阶段，如果是要修一栋 20 层的房子，当已经修到第 19 层时，发现第 15 层有问题需要对结构进行调整，是没法只调整第 15 层的结构的，这时候必须从已经修好的第 19 层一层层往下拆，拆到第 15 层时重修，此时就相当于把已经修好的房子拆掉再重修。在这个过程中，一方面浪费成本，另外一方面新的结构是否比老的结构要好，实际上在全部完工前谁也不知道。产品需求变更所带来的影响类似于此，产品就类似这栋房子，工程师就是建筑工人，由此可见，我们就知道工程师为什么那么抵触产品的需求变更了。

但是，作为互联网产品，如果不变化就意味着倒退，变化是日常，变化是寻求新的竞争力的内因。产品经理作为变化的驱动者，需要把握产品变化的原则和如何去驱动变化，驱动变化的过程中需要做好的第一步是变化前的沟通。人的本能都是拒绝变化的，面对拒绝变化，产品经理首先应当从事情的本质层面进行探究。变化往往体现

在表面，例如一个功能的变化或者是一个文案的变化，产品经理需要了解这个变化表象背后的原因。如果直接沟通变化本身，那么人的第一反应肯定是拒绝变化。

举一个例子，当需要对产品内某一个宣传活动页进行设计上的调整时，调整涉及界面布局和视觉文案，将按钮文案从“马上参与”调整为“获取本次机会”，从表面理解，这两个文案差异不大，但如果从原因本身分析，前者是最常规的书面式文案，略显生硬，但如果换成“获取本次机会”作为活动按钮的触发器，就可以从人的动力行为层面促使用户完成按钮的触发从而提高转化率，转化率一提高，带来的就是业务或销售的增长。从这个角度出发，谁都希望自己做的东西能带来更大的价值，所以，变化就可以很顺利地发生。如果只是告诉变化执行者我们要把 A 改成 B，在变化执行者不理解的前提下去执行，第一是内心拒绝变化，第二是执行的过程中也不会有任何创造力，而通过内因驱动的变化方式去沟通，则能带来非常好的效果。

还是那句话，唯一不变的就是变化，尤其是作为互联网产品经理，身在变化中，驱动变化就是驱动创新，不要为了表面的变化而变化，要发掘变化的内因，并通过内因去推动变化的实施，拥抱变化本身就是创新。

## 9.5 非技术背景产品经理的沟通技巧

非技术背景产品经理的本来背景可能是运营或者是销售或者是其他任何行业，随着互联网的发展，产品经理这个岗位的专业化程度越来越高，在未来，产品经理岗位肯定会形成一个专业化并且有专门知识体系的岗位。沟通作为产品经理技能体系内的重要组成部分，是衡量一个优秀产品经理的基本条件。由于产品经理是产品的设计者和产品执行的驱动者，需要调动资源并且与其他职能的人配合共同去完成产品。组织一批人去完成一件事情就需要分别与不同性格和背景的人进行沟通，沟通成了产品经理在日常工作中的主要职责之一。那么，掌握一定的沟通技巧能帮助产品经理推进事情向前发展，也能让产品经理在团队协作上更进一步地提高自己的能力。

说到沟通，最重要的就是把自己想讲的事情表达清楚，因为产品经理的角色是信息上游和信息输出方，信息在每个人的脑海里的组织结构是不一样的，所以将事情以对方所能理解的方式讲述清楚是沟通的开始。如果沟通双方都无法基于一致的信息进行沟通，那么沟通就是无效的。将一件事情表达清楚是可以按照一定的顺序进行的，

先说明事情的背景，即把事情的前因后果讲清楚，让被沟通人了解到事情的全貌，再讲述事情本身及所面临的问题，最后讲需要对方做什么或者本次沟通的下一步行动方案是什么。这样的沟通顺序就能比较好的传递信息，也能降低沟通成本。图 9-2 所示为一个由沟通发起方和沟通参与方加入的沟通模型，在这个沟通模型中主要有四步，这四步表示了一个比较合理的沟通顺序。第一步由沟通发起方表达本次沟通的核心观点，第二步根据沟通参与方对于观点的理解和反馈情况，沟通发起方进行初步判断后确认对方对于观点的理解程度，第三步对沟通观点进行重复和确认，确保在这个沟通环节中双方的理解是一致的，第四步就是沟通参与方二次确认理解是无误的。经过这几步后能保证信息是有效而且正确传递的，并且能保证沟通的双方在理解上是一致的。

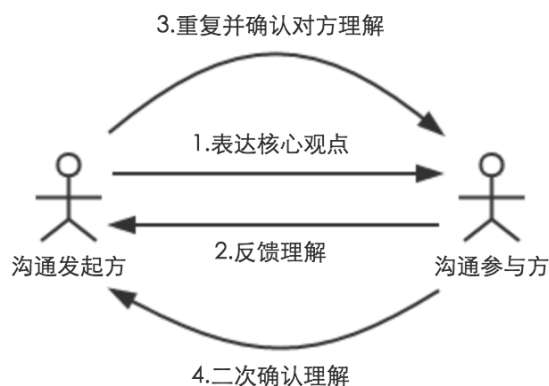


图 9-2 沟通顺序

举一个例子，当产品经理策划了一个线上运营活动时，需要在产品上开发一个功能来承载本次活动，也需要让设计师设计一个精美的插图放在产品上进行展示，同时也需要让销售部门进行一些线下活动的推广来扩大本次活动的影响力。为此，产品经理需要沟通的目标对象就有工程师、设计师及销售人员。首先要做的事情就是把这些相关人员叫到一起，把这件事情的目的说清楚，是通过本次线上运营活动提高产品付费用户的转化率，然后通过线上线下传播的方式提高产品的覆盖面，为了达到这个目的，必须相互配合一起努力来完成这件事。在这个过程中，多用“我们”去代替“我”，多用“一起”“共同”这样的词汇，这样利于大家形成一个利益共同体，并且为了同一个目的努力。

在这样的沟通过程中，通过共同目的把大家团结在一起，然后对工程师说明所需

要实现的功能具体需求是什么，讲述需求时围绕目的去讲，对设计师讲就需要表达这个设计的目的是提高产品转化率，所以在设计时要考虑用户视觉和行为，让设计师明白这个设计的目的，而不只是为了设计一个图片而设计。跟销售人员讲就需要结合产品目的设计线下场景，具体的业务动作是什么，让销售人员明白自己该干什么，而且通过他所做的动作确实能够提高产品转化率。通过这种**目的型沟通方式**，能让被沟通者找到自己所做的事情的具体意义，执行起来当然就更有针对性，也会拿到更好的结果。

非技术背景的产品经理在工作中会遇到工程师提出的很多问题，这些问题大部分是基于一个产品需求而产生的，但表达方式更多的是从技术角度出发，这时其实不用害怕自己听不懂，而是要通过引导对话的方式让工程师以通俗易懂的方式表达问题，这样既可以让工程师把问题表达清楚，自己也可以比较快速地理解问题从而共同商量解决方案。沟通技巧的训练不是一朝一夕的事儿，这是一个长期的过程，要在不断的实践和打磨中慢慢提高自己的沟通能力。

### 9.5.1 “这个功能做不了”时怎么办

在产品经理与工程师沟通的过程中，经常就某一个产品需求的实现进行激烈讨论，工程师经常会以“这个功能做不了”回绝。对于不懂技术的产品经理来说，这个回答通常会让他们无所适从。

作者在实际工作中也遇到过很多这样的情况，作为一个技术背景出身的产品经理，作者具备基本的判断能力，但并不是所有的技术领域都了解。所以，作者的经验是当遇到工程师说某个功能做不了时，反问三个问题。

第一个问题，“这个产品需求在现有技术条件下是否可实现，是不是存在技术边界”。如果得到的回答是现有技术不可实现，那就只能转而寻求新的产品解决方案。例如我们要在手机 APP 里实现测量人体体温，现有的智能手机并不具备温度传感器，所以存在技术边界。如果得到的回答是在现有技术条件下可以实现，那接着就需要问第二个问题。

第二个问题，“既然是可实现的，那做不了的原因是否是因为我们目前不具备这样的技术？”。如果得到的回答是没有技术储备，那现阶段我们就需要寻找技术替代

方案。例如做图片分享的产品需要实现智能读取图片中的文字，那就需要图片识别的技术，这个技术是需要单独研究并使用的。如果得到的回答是技术上没问题，接着问第三个问题。

第三个问题，“既然不存在技术边界也不存在技术储备不足，那是因为开发进度和时间导致做不了？”如果是因为开发进度和时间导致做不了，那作为产品经理就需要衡量这个产品需求的用户价值和业务价值，也就是说这个产品需求的满足是否会为用户解决棘手问题，是否能在业务上带来增长。如果能满足这两个条件中的一个，哪怕调整下开发进度延长时间也是可以接受的。

所以，需要挖掘“这个功能做不了”的问题本质，如果产品经理只是听了做不了所以判断做不了，那就真的搁置下了原本会非常有意义的产品需求。非技术背景的产品经理可以通过这三个问题对问题进行判断，要把听到的当成结论，但更重要的是通过提问引导还原分析的过程，这样做的好处是能把问题的本质挖掘出来，从而做出更正确的决策。

## 9.5.2 “这不是 BUG” 该如何处理

产品经理与工程师沟通中的另一个经常出现的话题就是对于 **BUG** 的认定。当产品经理发现产品中存在 **BUG** 并报给工程师要求修复时，有时会遇到工程师回答这不是 **BUG** 的情况。例如，产品经理发现产品某个界面在加载数据时没有提示加载框，而是让界面处于一个什么都不显示的空状态，等后台数据加载完成后数据会突然显示出来。这个细节的设计并没有在 **PRD** 中专门说明。

这个问题在工程师看来是不影响产品使用的，因为只要网络条件好，数据总会加载出来，如果网络不好或者加载出错，会提示相应的异常信息。然而这个问题对产品经理来说，就是一个会影响用户体验的产品 **BUG**，因为在加载数据时界面显示空状态，会给用户一种不安全感或者是一种不确定感，即用户不知道后台发生了什么，是不是网络不好或者后台数据加载出错。所以，从产品用户体验的角度来说，在加载数据的过程中需要对用户有所提示。

分析这个问题的根本原因，是因为在 **PRD** 中没有对这个细节功能进行非常详细的设计。本质上这是一个交互设计问题，没有这个不会影响产品的功能使用，但是有

了会让产品的用户体验更好。从工程师的角度理解,这是一个不影响产品功能的优化,所以不是 **BUG**,而从产品经理的角度理解,这会极大地影响到用户体验。两种角度,两种观点,各执一词很难在沟通上达成一致。

产品经理想解决这个问题,首先需要了解什么是 **BUG**。在工程师的世界里,**BUG** 是一种贬义词,是因为代码或者逻辑出错而导致的功能性错误。例如用户无法正常登录或者无法获取到用户头像,**BUG** 通常会导致产品功能使用中断从而妨碍业务流程的顺利进行。工程师接收到 **BUG** 时,心里通常是不爽的,自己写的程序代码出了故障,这是很难接受的。

产品经理可以从另一个角度解决问题,以数据加载为空状态为例,产品经理首先应该让工程师知道这是 **PRD** 里没有定义的内容,属于新增的一个小特性,不是工程师的工作有缺失,基于这种认知,接下来就会好办很多。同样是解决一个问题,方法不一样,结果的差异会很大。

---

### 案例分析

需求评审会是每个产品经理都会参加的,这个会的主要目的就是和工程师或者相关人员一起针对产品设计进行整体评审。评审的内容是围绕设计本身从技术实现角度和用户角度进行合理性判断。需要注意的是,需求评审会参会的产品经理和工程师各自的视角不一样,工程师代表的是技术思维,而产品经理代表的是产品和用户思维,这两种思维天然就存在一些冲突和矛盾,所以产品需求评审会往往会变得比较激烈。作为产品经理,通过良好而且有技巧的沟通能够让需求评审会呈现另外一番景象。

例如在一场产品需求评审会中,产品经理在陈述完产品设计思路后,工程师就会对产品设计提出意见,然后产品经理会回应工程师的意见,这个过程讨论经常转变成一场无关主题的争论,比如对于登录功能的设计,是否需要在密码中支持特殊符号,产品经理的意见是需要支持,因为不同人对于密码的要求不一样,有很多用户会使用特殊字符设置密码,不能通过特殊字符设置密码会给用户一种不安全感。工程师认为特殊字符过于复杂,产品可以定义一个统一的规则例如只支持数字和字母,这样产品

规则就简单了。注意，在这个过程中，大家讨论的焦点并不是产品的技术实现解决方案，而是对产品的设计和对用户的理解，如果产品经理能够把握住这个差别，应该耐心地询问工程师这两种设计方式在实现上有没有区别，如果没有区别，则建议选择让用户更具安全感的支持特殊字符的方式；如果在技术实现上有区别，那么再来衡量具体实施工作量，看投入产出是否合适。通过对问题的区分可以化解争论。产品经理要在这个过程中发挥很重要的沟通引导作用，简单地说，就是需要引导每一个讨论。

---

## 9.6 本章小结

本章主要围绕如何与工程师沟通展开讨论，首先对工程师是一个什么样的群体进行探究。对工程师这类“自负”的人，产品经理需要有与工程师相处和配合的独特方式；其次，在了解工程师的基础上，产品经理在日常工作中需要向工程师阐述产品需求，阐述产品需求的过程考验产品经理讲故事的能力，使用第三方叙述法讲解需求，能更有利于工程师理解需求，也能让产品经理提高自己的工作效率。

另外，本章还介绍了产品经理如何从产品角度参与技术讨论，从产品视角与工程师讨论产品需求，避免自身对技术实现的不了解。另外，对于变化中的产品，产品经理需要掌握面对变化时如何沟通产品需求，**化解变化是产品经理推动事情往前发展的前提**，拥抱变化并且将变化的内因传递出去，通过自身对产品的理解将这种理解传递给更多人，形成共同目的下的利益共同体。



# 10

## 产品经理的自我修养

### 10.1 三种类型的产品经理

在互联网时代,产品经理的角色越来越被重视,几乎成为所有互联网公司的标配。虽然名字叫产品经理,但实则没有经理的职权,产品经理只是一个称呼,不像工程师和设计师,总不能叫产品师吧,所以产品经理成了产品设计人员的统一称谓。在产品经理这个岗位的定义中,通常将产品经理描述为产品的设计者,是为产品整个生命周期负责的人,期间需要组织和协调资源完成产品的设计和研发工作。如果按照产品经理的具体职责分,严格来说分为三类,分别是用户体验型产品经理、业务型产品经理和数据型产品经理。这三种类型的产品经理在职能侧重点上各有不同,接下来我们就分别看一下这三种类型的产品经理的工作内容和各自的特点。

#### 10.1.1 用户体验型产品经理

顾名思义,用户体验型产品经理主要是为产品的用户体验负责,什么是用户体验呢?简单说就是用户在使用产品的过程中形成的对产品本身的主观感受。用户体验包括了产品功能体验、视觉体验和`信息体验`。用户体验型产品经理更关注产品本身的体验,结合业务目标完成对产品的设计,并持续对产品进行体验层面的优化。首先就是

对产品功能的设计，在市场上我们会使用到各种同类型的产品，比如打车 APP，功能基本类似，无非是通过起点和终点的设定来完成打车需求，这是产品需求，但实现这个产品需求可以用不同的功能来完成，不同的打车 APP 对这个产品需求的实现不同。例如，滴滴出行 APP 是乘客发出用车需求，由司机根据订单情况挑选乘客，而易到用车 APP 是乘客发出用车需求，司机选择是否响应，最后由乘客选择乘坐哪一辆车。这两种功能设计都满足了打车需求，但是功能实现的业务流程是不一样的。

用户体验型产品经理关注每一个产品功能的体验，到底是 A 方案体验好还是 B 方案体验好？用户体验的提升是一个主观感受的过程，评判一个产品的用户体验是否优秀，首先是让新用户用着感觉很爽，这个“爽”不仅仅体现在功能的酷炫上，更多是指产品是否能快速地完成用户任务，而且能很清晰地传递产品关键信息。能让用户在非常简单的操作环节下完成目标任务就是一种很好的用户体验设计。为什么大家觉得微信的产品用户体验好，第一肯定是因为习惯，第二是微信把很多事情做到了最简单，而最简单的东西往往才是无法超越的。试想一下，微信数以亿计的用户，要用一个统一的产品满足这么庞大体量用户的差异化需求，只有通过最简化这个方法才能实现，否则稍微做一点特化，就会有很大一部分用户的体验受到损害。

**专注于用户体验设计的产品经理首先得具备非常强的同理心，得理解目标用户的心理，甚至得成为产品的用户才能真正设计出好的产品。**用户体验型产品经理千万不要去假设，如果总是假设这么设计或那么设计用户用起来会比较好，最终的结果只会是设计出了一堆无用的功能。一种比较好的方法是使用最小化可行产品的思路去设计或者优化产品，所谓**最小化可行产品**是源自精益创业的一个概念，意思是构建一个能基本满足需求的产品，去掉多余的细枝末节，只保留主干功能，快速投入市场让用户开始使用，然后收集和整理用户在使用过程中出现的问题，经过分析后基于这些问题提出解决方案，再将这个解决方案应用到产品改进中，接着再快速投入市场，再次验证和修正，如此反复后，就可以将最开始的最小化可行产品迭代打磨到一个相对完整的状态，这个过程可以保证每一步的成本都是最低的，不需要花几个月设计和研发，上线后才发现一堆问题。

通过最小化可行产品的方式可以缩短产品设计与用户使用之间的时间窗口，让产品快速地被用户使用，通过这种可行性测试的方式持续完善产品，最终沉淀下来的产品一定就是被用户接受的而且能解决实际问题的产品，通过这种方式打磨出来的产品

的用户体验也一定非常不错。

### 10.1.2 业务型产品经理

**业务型产品经理的主要工作内容是围绕业务流程和业务动作的设计**,业务型产品经理不直接设计产品功能。不同公司产品形态不同,产品经理的职责重心也不一样。有的公司偏业务型,所以产品经理的工作中有很大一部分是从产品角度定义业务流程和业务动作。例如,医疗领域的互联网公司就是偏业务型的,在互联网医疗公司中产品经理需要梳理并设计整个业务流程,最终将这个流程固化到技术产品里,通过产品功能将业务流程具象化地表现出来,让用户的整个业务流程动作都在产品中发生,所以产品是执行业务动作标准化的环节。

有的公司偏产品型,例如工具类产品,工具类产品要求功能符合用户需求和习惯,而且能快速帮用户解决问题,这类产品对于用户体验的要求很高,所以产品经理的工作重心在核心功能体验的设计上。业务型产品经理每天关注的应该是整个业务流程是否顺畅,每个业务节点是否有可优化的地方。

**做业务型产品经理需要具备宏观思维,因为业务型产品经理把控和设计的是整个产品的流程,具体到业务流程中的每个角色的动作,以及每个业务节点之间是如何衔接和配合的。**以在互联网医疗产品中为患者设计整个就医流程为例,在这个大环节中,涉及患者如何获取信息、基于信息做出决策、预约就医,以及就医结束后的整个环节,每一个环节都包含各方的具体动作和相互之间的配合。例如,患者需要通过 APP 产品查看医生的出诊信息,那么就涉及医生的出诊信息该由谁来提供和更新,并且需要规定更新的频率。另外,患者在就医环节如何与医生对接,以及对接之后的服务需要谁来参与,需要产品经理在中间扮演什么样的角色及产品应该提供哪些信息,只有整套流程和每一个细节都设计好了,才能明确产品在这个大环节中需要在哪一步发挥作用。所以,这种结合线下业务的产品模式需要有一位业务型的产品经理来定义并且设计整套流程。

业务型产品经理需要具备哪些能力呢?首先是全局思维能力,需要对整体业务有一个全面的了解,然后定义业务流程中的关键角色及每个角色的具体业务职能和动作,如果涉及业务角色之间的协作,还需要定义具体的协作和衔接方式。其次,业务型产品经理还需要具备整合资源的能力,因为设计的是整个业务流程,所以流程中势必牵

涉到各方的配合和资源提供，如果只是一个单纯的业务流程设计没有资源方的配合，那仅仅只能叫一个方案。如果需要最终落地，就要搞定整个业务流程中其他部门或者资源方，确保能提供有效资源。最后，业务型产品经理还需要具备一项核心能力，那就是沟通，或者说这是最基本的能力。因为需要与各方配合共同把整个业务流程落地，所以沟通会起到很重要的作用，通过沟通去传递和达成一致目标是最终事情得以顺利进行的基础。对业务型产品经理的个人综合能力的要求更高，一方面需要他有全局独立思考的能力，还需要整合资源方；另一方面得对产品本身有一定的设计能力，可以这么说，业务型产品经理是站在业务和产品十字路口的人，既要具备对业务的敏感度也需要从产品角度以产品思维去思考整个业务流程的合理性和完整性。

### 10.1.3 数据型产品经理

顾名思义，数据型产品经理是专注数据的产品经理，这里既包括了数据采集和数据分析，也包括了基于数据分析结果进行产品改进和决策的过程。数据型产品经理一定是对数据极为敏感的，而且需要掌握一套方法通过数据衡量产品的直接效果。

数据型产品经理需要专注在产品的数据指标上，定义产品数据指标然后通过技术的方式采集指标反馈，从而根据大样本的结果辅助产品决策。在选择产品优化方案时，对于拿不准的两个方案，通常会采用 A/B 测试的方式，所谓 **A/B 测试**就是同时将两个方案投放市场，然后设置数据指标。例如，转化率等，根据数据反馈的结果判断应该采用哪种方案。A/B 测试的结果通常会呈现对比性，根据对比差异分析差异原因，然后选择最优方案。

除了对产品进行数据验证之外，数据型产品经理还需要对产品数据进行实时跟踪，提前预判或者事后分析，通过这种预判和分析判断接下来可能发生的事件。例如，当某天产品的 PV 和 UV 增长比较快时，数据型产品经理就需要探究其中的原因，是因为某个现象引发了用户传播而引起的产品曝光量增加，还是因为运营活动的效果好使产品活跃数据得到了增长。总之，数据型产品经理需要探究数据变化背后的原因，根据这个原因去优化产品策略。另外，数据型产品经理还需要对产品结果进行数据验证，除了 A/B 测试之外，对产品的每个值的改进细节都可以进行数据验证，Facebook 在数据验证方面就做得比较好。对于一个 UI 的改动或者一个文案的改动都会影响到产品的用户使用，例如在产品上是通过文案去引导用户使用一个功能，还是通过一个图

标去引导用户使用，二者的转化率是有差别的。

**数据型产品经理就好比产品的健康诊断师，需要随时关注产品的数据反馈，通过检测数据变化对产品进行灵活调整。**另外，数据型产品经理需要主动对产品进行数据干预，例如发现产品的活跃度降低了，就需要联合运营人员针对产品进行活动运营，激活用户来提升产品的活跃度，从而保证产品始终处在一个相对健康的状态。

数据型产品经理日常工作中需要去解释、验证、探究与产品相关的数据，需要对数据变动进行业务解释，例如产品活跃度的变化；需要对产品进行数据验证，例如 A/B 测试；需要对产品进行数据探究，例如如何通过数据驱动产品优化。数据是衡量事实的指标，通过数据可以判断一些不确定的事件，但数据只能反映客观事实，并不具备绝对性。也就是说，数据的结论只是一种通过数据统计的方式呈现的表象，数据本身无法保证结论就是正确的。数据上表现更好的方案不一定是真正最好的方案，有可能因为数据采样分布不均造成的。例如，男女用户不均或者年龄分配不均都有可能造成数据结果的偏差，所以数据不是万能的，更多是作为产品决策的辅助依据。

## 10.2 懂技术不如懂产品

对于非技术型产品经理来说，由于本身没有技术背景，在开展产品工作的过程中会遇到一些阻碍。我们知道，越是在意自己的不足就越容易陷入困境中。换一种角度，对于非技术背景的产品经理来说，虽然不懂技术，但恰恰可以不受技术的束缚，可以通过用户思维来理解产品。当然，前提是需要要在技术边界的范围内，而技术边界的确可以通过寻求工程师帮忙的方式获取。其实，优秀的产品经理不在于是否懂技术，而在于是否懂产品，或者说是否懂用户。如果能把自己变成产品的用户，那么通过这种思维做出来的产品就具备很高的可用性，技术应该成为产品经理寻求可行性的工具。

一些伟大的产品经理，例如苹果公司的乔布斯和微信创始人张小龙，他们一个不懂技术，一个是技术出身，但都不妨碍他们成为世界上最优秀的产品经理，乔布斯以其对用户的深度洞察力，自信地持续为用户带来优秀的产品和用户体验。在这个过程中，乔布斯通过对产品的理解寻求技术的可行性，然后将这种可行性落地成具体的产品，最终成就了苹果。我们难道说乔布斯不懂技术就做不好产品吗？显然不能。反过来说，他具备把好的产品理念传递出去的能力，通过对产品和用户的理解，去团结他

认为可以一起共事把想法落地的人，而这些人里面肯定就有技术专家，技术专家去衡量可行性并实施，而乔布斯作为产品经理，他是事情的发起和组织推动者，这才是产品经理应该做的。如果产品经理本身过于关注技术，那就变成技术经理了。所以，对产品和用户的理解肯定是第一位的。张小龙是技术出身，他成为优秀的产品经理恰恰是因为他对人性的深度理解，能带来让用户超出预期的用户体验，微信的成功绝不是因为张小龙懂技术，而是因为他懂产品。

非技术背景的产品经理在转行做产品经理前都有自己的专业背景，有做设计转型的，有做运营转型的，也有从其他专业转型过来的。产品经理这个职能本来就没有专业的培养体系，不像计算机学科或者设计学科，都有成体系的培养方式，产品经理还没有形成一个学科领域，所以没有通用的学习方法，基本上都是靠自学或者企业自行培养的方式学习。对非技术背景产品经理来说，需要学习的是做产品的方法，而不是通过学习技术做产品的方法，这两种方式是有本质区别的。前者是对产品和用户的理解，简单地说就是发掘用户需求，通过产品满足这个需求；后者是通过了解技术实现方法去完成一个产品功能。显然，前者是在做产品，而后者是在做功能。做产品是一条漫长的学习之路，但一定要明白的是，**懂技术不如懂产品，去理解产品、理解用户才是真正把产品做好的决定性条件。**

## 10.3 产品是技术与艺术的结合

产品的目标使用者是用户，产品经理的职责是为用户创造用户价值的同时为公司创造商业价值。产品解决的是用户需求，而需求从问题开始，产品经理就是去挖掘用户需求并解决问题的推手。

互联网产品是科技产物，通过技术软件为用户提供问题的解决方案。我们都知道，产品本身是机械的，因为产品是由计算机程序代码构成，产品会按照工程师事先编写好的代码执行，并不会自主思考和决策。当然，现在盛行的人工智能或许是一种未来形态的产品，但现在的互联网产品，更多都是由产品经理设计为用户解决问题创造价值的工具。所以，工具有好坏，不同的产品无论从产品本身的功能上还是从视觉等感官体验上都存在差异化。用户体验的好坏考验的就是产品设计者对于产品和用户的理解，而创造这种理解的过程是技术和艺术的结合。产品的本质是技术产品，如果需要

给产品注入灵魂，那一定需要添加艺术。这里所讲的艺术并不是指绘画或者音乐类的传统艺术，而是指产品是否能通人性、懂人情。

过去的互联网产品以 IT 化为主，例如我们要通过计算机进行员工考勤或者财务管理，所以我们会设计和开发一套员工考勤系统和财务系统，这类产品是传统的工具产品，它们取代的是人工的重复劳动和记忆成本，通过计算机自动化的方式进行流程操作和数据集中管理。这类产品更多是扮演人们的助手，是提高工作效率的工具。但在互联网时代，尤其是在得用户者得天下的产品时代，对产品的要求不单单停留在工具的层面，在工具之上需要为产品添加一些能让人产生共鸣的东西。

最典型的产品就是微信，微信现在已经成为一款全民产品，甚至有很多海外用户。从技术角度看，微信是帮助人们实现沟通和线上社交的工具，满足人们对远距离沟通和互动的需求。同时，微信还提供了很多附加服务，例如游戏、购物、钱包支付等。通过技术实现这些产品功能，然后通过产品功能去满足用户需求，这些都是技术能满足的。除此之外，微信之所以能让用户感觉用着特别舒服而且能让用户产生共鸣，取决于微信背后的产品经理，尤其是以张小龙为主的产品经理。微信在官网上，微信团队评价自己的产品为“微信是一个生活方式”，从这句话里不难看出，微信要做的不仅仅是一个沟通和社交工具，而是要打造一个生活方式，既然是一种生活方式，就意味着在用户的生活中方方面面都有微信的身影，可见，微信做到了，现在无论是人与人之间的沟通、购物、打车、缴费、支付等，这些生活场景里都植入了微信，微信已经渗透到了人们生活的方方面面。

另外，微信在产品层面的思考也非常深入，微信朋友圈的内容默认是必须发一张图片的，当然，也可以只发文字（这个功能被藏得比较隐秘），原因是人们阅读一张图片所付出的时间成本比阅读一段文字低，而且读图能带来更好的感官体验，发一张图片远比发一段文字简单。所以使用朋友圈这个功能时，用户的第一感觉是内容很丰富而且生动，立刻就产生了比较好的体验感。

又比如，微信对收发消息的设计，并没有像传统的即时通信产品一样，添加已读和已送达的状态，因为微信认为是否已读并不是一种好的体验，这会让消息接收方感到紧张，而已送达的状态在未来的网络条件下并不会成为一个问题，面向未来而设计的思路促成了这一设计上的考虑。综上所述，都是微信产品经理在技术之上艺术层面

的考虑，恰恰是这些深度的洞察力，让微信取得了用户的认可，从而成为一款真正成功的产品。

对于产品经理来说，在工作之余需要去学习和了解一些其他知识，比如心理学和用户行为学，从这些学科内容里了解人的心理和行为，因为我们的用户都是人，而人本身是具备一定共性的，也就是常说的懂人性。获取这些知识和能力并不难，需要的是产品经理自身进行持续学习，掌握新的知识，体验好的产品，建立自己的一套做产品的方法，并且不断优化这套方法，在技术与艺术间寻找平衡点，日积月累就会形成自己对产品对用户的深度洞察力。当然，离一名优秀的产品经理也就非常靠近了。

## 10.4 如何跨越产品经理初级阶段

对于刚刚成为产品经理或者从别的岗位转型为产品经理的新人来说，都会有一个适应和学习的过程。这个过程可长可短，取决于个人的经历和学习方法。在产品经理的初级阶段，一般会从最基础的工作入手。例如，竞品分析、产品文档整理或者设计一些简单功能，这些工作都是初级产品经理的必经之路。在这个过程中，可以通过一些方法快速提高自己对产品工作的认知并掌握一些产品工作方法，掌握方法的同时快速实践，不断总结，这就是一个持续进步的过程。

产品经理初级阶段需要着重锻炼几项能力，首先是写作能力，因为产品经理在工作中时常需要将事情完整并且准确地表达给别人，表达的方式无非是文字和语言，语言表达需要的是清晰的口头表达能力，而写作是完整地将事情复述出来的一种最有效的途径。写作能力的提升需要先具备更系统化的思维，写作是一个逻辑表达的过程，逻辑表达需要完整的结构化知识体系，建立这个结构化知识体系可以通过阅读或者听的方式，建议读一些具备完整知识框架的书籍，例如《启示录》是我认为完整讲述产品思维和产品工作方法的书。

在产品经理的日常工作中，最基础的写作素材就是 **PRD**，产品需求文档是写给目标读者阅读的，是表达产品经理设计思路的载体，有很多产品需求文档之所以表达不清，很大的原因是因为产品经理写作的思路是基于自己的理解思路。读者的思路不一定按照写作者的思路行进，所以写作过程中需要对内容的全貌有一个清晰地描述。例如描述一个产品功能的需求文档，这个功能跟其他两个功能有很高的相关度，变化



这个功能会影响其他两个功能，这时在 PRD 里就需要把这种相关性描述清楚，只有这样，PRD 的读者才能基于完整的上下文信息去理解，否则很容易以偏概全。

另外，除了书面表达能力，语言沟通能力也是核心能力之一，提高语言表达能力没有什么特别的技巧，多说多练是最直接有效的方式。锻炼说的环境有很多，例如在产品需求评审会上，产品经理需要向参会的工程师讲述产品需求，工程师是一群逻辑思维很强的人，他们会从理性角度听产品经理的讲解，发现产品经理讲述中的问题。这对产品经理来说是一个非常好的实践过程，通过讲解来整理自己的思路并优化表达方式。经过一段时间的锻炼，至少产品经理能把自己的想法说得更清楚。能写能说，基本上具备了一个合格产品经理的特质，在此基础上持续提高自己的能力，就能很快地进入一个新阶段，新阶段就是对思维能力的提高，能在既有现状下提出更具创造性的建议和方案。

产品经理是一个创新群体，需要突破常规对未知进行探索，在探索的过程中寻求新的突破，突破思维的限制，才能让自己提升到一个新的阶段。

## 10.5 产品经理如何驱动技术团队

虽然叫产品经理，但产品经理本身只是一个职能，这个职能里面并没有经理的实权，也就是说产品经理是事情的推动者，但是由于不具备经理的职权，无法从人事的角度推动事情的发展，即产品经理不能下命令。产品经理为产品负责，同时又需要调动各方资源共同实现产品目标，因为没有行政权，所以在这个过程中需要产品经理充分发挥自己的主观能动性，通过共同愿景和目标驱动团队前进。技术团队作为产品经理需要调动和驱动的主要合作方，有一系列的问题和挑战需要产品经理处理，我们一起来看一下产品经理在驱动技术团队的过程中会遇到哪些问题。

首先，技术团队的构成主要是工程师。在大公司，技术团队主要指研发团队，在小公司或者初创公司，一般叫产品技术团队，在这个团队中既包括了工程师，也包括产品经理、设计师、测试工程师等，是一个综合部门。无论团队结构组成是什么样的，本质上是产品经理需要驱动不归自己直接管辖的人员进行项目开发。在这个过程中，产品经理最初应该做的是与团队中的每一个人熟悉起来，都说熟人好办事，道理是一样的，如果跟团队里的成员都不熟，这种陌生感或者不信任感会让合作不是那么容易

进行。为了消除这种陌生感，产品经理可以主动和技术团队的人建立关系，可以是平时的闲聊或者一块吃饭，方式有很多种，通过这种频繁的持续互动建立人与人之间的熟悉感，建立彼此的信任感，以后再开展合作就会顺畅很多。

其次，若想驱动技术团队朝着既定目标努力，光与团队成员打成一片还不够，产品经理必须描绘清晰的产品愿景。所谓愿景就是产品需要达到的理想状态和远期目标，描述愿景的同时还必须通过路径计划告诉团队成员该如何实现这一愿景。通过不断反复对愿景进行强调，让每一位成员都认可并且相信愿景，统一认识后大家就有了一致的行动力。人在有目标后会对自己所做的事情更加认可，建立在这种认可之上的执行就会具备创造力，机械执行和具备创造力的执行，其结果肯定不一样。通过树立愿景并持续强化愿景，能把团队的气和力聚集在一起，能真正形成一股绳的力量，抱团共同前进。

驱动团队做事锻炼产品经理的领导力。领导力不是管理能力，管理是需要通过行政授权后做出的行为，而领导力则是带领大家朝着共同目标努力，身体力行去行动的过程。领导力能制造和传播氛围，这种氛围是感染团队成员全力向前的动力，在这种氛围里，团队成员会通过实现共同愿景实现个人价值。对产品经理来说，驱动团队做事情是成为产品领导者的前提，而驱动的内因在于构建愿景，使自己和团队都为了这个愿景去不断努力。

## 10.6 成为产品领导者

领导力是如今经常被提及的一个词，领导力有别于管理，管理是一种主动控制行为，管理需要被赋予职权，管理是做计划和做控制。领导力是一种向心力，具备领导力的人能把周围的人通过一件事或者一个共同的愿景目标团结在一起。领导力是某一个个体能发动其他个体的内驱力，具备领导力的人首先具备非常强的行动力和感染力，通过自己的表率作用把周围的人调动起来，而且能让这种状态持续维护下去。例如，苹果公司创始人乔布斯就是一个极具领导力的人，他能够让自己投入到自己所做的事业中，创造出一些成绩，并且通过自身的感染力让更多人参与到这份事业中，不管是他的合作伙伴还是他的用户，都会持续地为苹果公司的产品而兴奋，因为大家都相信自己所做的产品或所在的公司是世界上最棒的，通过这种领导力凝聚起来的力量非常

强大。

产品经理如果对自己所做的产品有同样的信仰和内驱力,也可以成为产品的领导者。产品领导者不仅是去把握产品的发展方向或者对产品进行非常详细的设计,而且也能团结身边的人一起参与到这份事业中,这种团结力或者说向心力能调动人的积极性,同时也能发挥人的创造力。成为产品领导者需要对思想和行为进行多方位的锻炼,也需要经过长期的实践和经验积累来提升个人能力。产品经理需要具备的领导力主要分为三个部分,思想领导力、行为领导力和团队领导力,如图 10-1 所示。

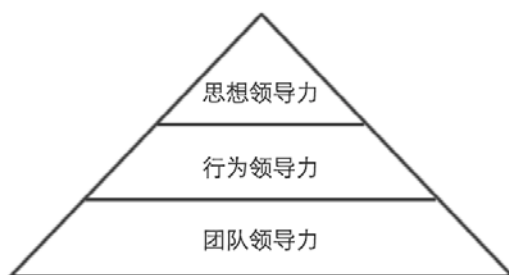


图 10-1 产品领导力组成

### 10.6.1 思想领导力

成为产品领导者首先需要具备思想领导力,所谓**思想领导力**就是能在思想层面提出聚焦的观点。例如,对产品的核心定位的把握。“微信是一种生活方式”就是一种思想层面的聚焦,通过提出这个观点,将产品的发展围绕在这个核心观点周围,做出来的产品才是真正有聚焦点和灵魂的,否则很容易做成四不像。具备思想领导力是产品经理的第一关,从对产品的思考开始,思考产品的核心定位,产品为用户解决的关键痛点,不需要多,往往一个就够了。对产品功能的理解千差万别,统一这些差异化最好的方式就是聚焦思维,思想领导力解决的是做什么和不做什么。

如何具备思想领导力呢?首先要对产品所在行业的背景及行业规则有深刻理解,没有一个产品能解决所有问题,所有的产品都是在某一个细分领域解决一个特定的问题。打车类产品解决出行问题,电商产品解决购物问题,外卖产品解决吃饭问题。对产品经理来说,做产品的前提就是对所在行业具备深刻的洞察力。获取洞察力可以通过研究行业规则、接触用户、深入一线场景等方式。随着在某一行业经验的积累,对

业务的认识会逐渐从表面深入到核心，这个过程中逐渐积累起来的就是洞察力。能说清楚产品解决的用户问题，给行业带来的价值，达成的商业目的，这些看似简单，实则需要深厚的积累。

其次，思想领导力的形成还体现在对产品方向和原则的把控上，能清醒地判断什么是符合商业战略和产品战略的，有所为有所不为。贪多求全的做法通常会让一个产品失去灵魂，而优秀的产品经理会把握这个度，会控制产品的演化路线，在恰当时做恰当的事。对于破坏产品原则的事情能有清晰的判断，能在经受公司高层或者其他方压力的情况下坚持产品原则，并能提出在不破坏产品原则前提下的新方案。产品经理只有经过不断的自我思辨，对负责的产品进行深入的独立思考，才能实现思想领导力从量变到质变的跨越。具备思想领导力的产品经理才能真正代表产品，并为整个产品生命周期负责。

## 10.6.2 行为领导力

**行为领导力**简单地说是一种行动能力，行动意味着快速执行和拥抱变化。产品工作时时刻面临着变化和挑战，市场环境和用户习惯都在发生变化的同时就要求产品经理能对这种变化进行快速响应。快速响应的基础是对产品的把控力，如果应对变化的解决方案超出了产品的核心范畴，那很有可能会把产品做偏。例如，在工作中对某一个产品功能进行优化和调整时，一定是基于产品的核心定位展开的，脱离核心定位空泛地谈论功能是不合适的。行为领导力还体现在号召力上，产品经理在面对变化的时候能号召身边的团队成员一起参与到变化中来，让团队成员在变化中找到目标并感受到成就感。行为领导力的关键是拥抱变化并快速执行，而且执行的过程一定是围绕产品核心定位展开的。

行为领导力的本质是带头冲锋，能在组织面对变化和挑战时，从行动上带领产品和团队快速破局。产品经理需要非常强的执行力，面对复杂的市场竞争环境，只有快速行动才能时刻应对挑战，从而引领产品朝前发展。每一个促使产品进步的举动都体现着行为领导力，日积月累就会形成产品经理的个人领导力的一部分，这是一个优秀产品经理的必备素质。

获取行为领导力的方式非常简单，就是主动加勤奋。主动主要表现在对一切产品问题的关心，大到一个功能流程，小到一个产品文案，并且将这些问题快速落实成解

决方案，有拖延症是形成不了行为领导力的。行为领导力重在快速行动，哪怕方案不是最好的，只要能推动产品向前发展，都是在施展行为领导力。

勤奋主要体现在产品经理的日常工作中，勤奋的产品经理从来不满足于产品现状，他们总能找到更好的方案替代老方案，他们总在寻找新的方式去优化产品。这种勤奋的动力会形成内驱力，以内驱力去做事会无限激发创造力，从而创造出优秀的产品。

### 10.6.3 团队领导力

产品经理并没有行政权力，即无法通过行政命令去要求团队成员做事，也无法行使奖惩措施。当然，对于产品总监型的高阶产品经理是有这样的权力的，而普通的产品经理通常都是自己的经理。在没有行政权力的前提下产品经理要驱动并带领团队完成产品任务，就需要施展团队领导力。

团队领导力不是通过命令或者安排的方式让团队跟随产品经理做事，而是通过使命愿景及共同的认可来驱动团队。这是一种比行政命令更难的方式，也是最有效的方式。行政命令要求人被动做事，而使命愿景驱使人主动行动。团队中每个人对于产品的诉求和理解都是有差异的，产品经理要做的就是了解其中的差异化并对齐大家的期望，期望一致后树立共同目标，然后调动团队成员积极地朝着共同目标努力。产品经理在这个过程中需要关注每个团队成员的状态，及时提供帮助和支持，作为团队其他成员来说，大家是因为相信所以才一起努力，产品经理作为方向指引人，需要为团队成员排除一切障碍，起到带头冲锋作用的同时做好后勤保障工作。长此以往，团队成员会对产品经理产生信任感，这种信任是驱动团队的最好武器，也是产品经理积累团队领导力的有效方式。

不管是技术型产品经理还是非技术型产品经理，在产品经理的成长道路上，需要经历多个阶段，每一个阶段都有每一个阶段的特点和应对方式，通过快速学习让自己得到成长。虽然产品经理岗位要求高、挑战大，但通过这个过程能让人得到成长，这种成长不仅体现在工作上，对个人的思维方式及面对生活中的困难时，都能起到非常大的帮助作用。

## 10.7 本章小结

本章主要介绍了产品经理个人修为相关的内容,首先介绍了产品经理的三种类型,从用户体验型产品经理、业务型产品经理、数据型产品经理各自的工作职责和重点角度出发,介绍并区分了产品经理的种类。然后,根据产品和技术之间的关系阐述了懂技术不如懂产品的观点,尤其是对非技术背景的产品经理来说,懂产品能弥补在技术层面的知识缺失,而且真正做产品的过程中,懂技术是一个补充加分项。

另外,产品作为技术与艺术的结合,在做产品的过程中需要洞察力,产品经理的能力差异不体现在功能设计或者一些基础能力层面,而体现在对产品本身道的思考,这种道就是洞察所做产品的核心定位和用户的核心痛点,找到产品的魂是产品经理最关键的工作之一。然后,介绍了产品经理该如何跨越初级阶段及产品经理如何驱动技术团队。最后介绍了成为产品领导者需要具备的思想领导力和行为领导力,成为产品领导者应该是每个产品经理的追求,也希望读本书的你能成为合格的产品领导者。

# 11

## 产品经理工作中会遇到 的问题及解决方法

### 11.1 解决问题前先定位问题

产品经理每天都会遇到各种各样的问题，这些问题可能是产品概念问题、业务逻辑问题、产品功能问题、文案问题及产品 BUG 等。作为产品的最终发言人，产品经理会持续面对多样化的问题并且需要快速解决。如果一个产品没有问题，那要不就是没有用户使用，要不就是产品真的进入了一个特别稳定的阶段，但实际情况是后者很难达到。所以产品经理就需要时刻面对和处理各种产品相关的问题。

尽管产品经理会遇到很多需要处理的问题，但是解决这些纷繁问题之前应该先定位问题，因为很多时候不是我们解决不了问题，而是我们根本就没搞明白问题是什么。如果问题本身定位不清，那很可能会形成错误的解决方案从而解决一个错误的问题。另外，如果一个问题解决方案足够复杂，那很可能是问题错了。因为问题的定位不清，我们会绞尽脑汁去构思和设计解决方案，这时候我们的思维往往很容易被拉入解决方案中而忽视了问题本身。

当面对一个问题的时候，我们首先需要衡量的是这个问题在什么范围内，一般分为三个范围区间，分别是能控制的区间、能影响的区间和不能控制的区间，如图 11-1 所示。

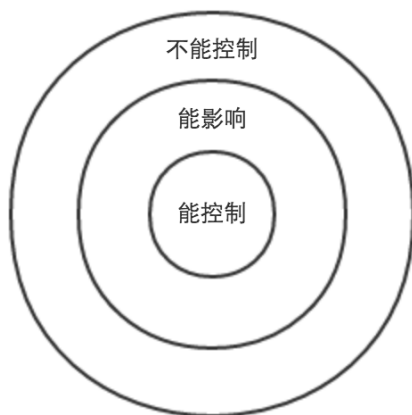


图 11-1 问题区间

在这三个范围中判断我们所面临的问题属于哪个区间会有利于我们更快速地解决问题。如果判断问题属于能控制的区间，那我们就需要快速聚焦到答案上，在问题和答案之间构建解决方案和路径。如果判断问题是在能影响的区间，说明问题的解决需要外部协助或需要改变一些外部环境，那接下来我们要做的就是去影响问题的进程并改变外部环境，然后将问题过渡到能控制的区间。如果问题区间是不能控制的，说明问题的可控性很低，是不能影响的，这时我们要做的就是认清问题的现状并向外部寻求帮助。若能得到帮助，就将问题过渡到能影响的区间，再进一步过渡到能控制的区间。通过这几步，基本就能对问题进行精确分类，然后对不同类型区间下的问题采取不同的解决方案。

定位问题其实也没那么难，针对一个具体问题，定位问题的核心总结下来只需要简单的两步。首先，我们需要分辨问题本身是不是真实存在的，这个判断标准可以根据事实依据。例如，产品设计的注册流程过长导致装机后用户注册率低，这是一个事实，通过这个事实我们判断问题存在，但这仅仅是第一步，确认问题真实存在之后就进入第二步。



接下来就是对问题所影响的范围做一个判断，还是这个例子，注册流程过长导致用户注册率过低是一个普遍问题还是个别问题？通过进一步判断我们发现这是一个普遍问题。为什么要判断问题是普遍问题还是个案呢？因为有时我们发现一个事实存在的问题只是个案，例如有用户反馈产品某一个功能响应特别慢，事实情况是用户完成操作后一直在等待响应，但是其他用户使用时这个问题并没有出现，最终发现是因为这个用户的网络环境不好导致响应有延迟。所以这个问题在影响范围的判断上就不成立，不能定位为一个问题。

总结一下，定位一个问题需要完成两个步骤，**第一是找到问题本身的事实情况，第二是判断问题的影响范围。**前者确定问题是真实存在的，后者明确问题的覆盖面。定位到真实问题基本就跨出了解决问题的一大步，如果我们把问题都定位错了，那浪费很多时间精力投入到错误的解决方案中是很不划算的。所以，解决问题前准确定位问题是最关键的一步。接下来，我们看一下产品经理在实际工作中会遇到哪些问题及如何解决。

## 11.2 产品经理工作中遇到的问题

产品经理处在整个产品设计和研发流程中的中转节点上，同时对接包括老板在内的业务、设计、开发等各环节。在与这些相关方沟通和配合的过程中，难免会遇到各种各样的问题和挑战，而且这些合作方各自的知识背景和思维方式具有一定的差异性，例如设计师和工程师就是感性思维和理性思维的代表。所以对产品经理来说，能否处理好与各方的合作方式并解决其中可能出现的问题，是确保产品向前推动和有效落地的前提。

在互联网公司中，产品经理打交道的对象分别是老板、设计师、工程师和一线业务人员。这四类角色有各自的特点，他们分别代表各自领域的权威，而且对于同一款产品也都是从各自的视角来审视并且提出自己的观点。这些观点的多样性和差异化最终都会汇集到产品经理处，然后产品经理就需要综合各方的意见在中间进行权衡和处理。在这个过程中，很可能老板的构想与一线业务人员的执行反馈存在偏差，设计师的设计稿在工程师看来有可能就是不可执行的，诸如此类的一些问题都会让产品经理成为解决问题的焦点。要正确而且高效地解决这些问题，就需要产品经理先了解这些

角色的思考方式及他们的利益诉求点。接下来，我们分别看一下产品经理在与这四个角色的合作和沟通过程中可能遇到的问题和处理方法。

### 11.2.1 与老板之间的“不明确”

产品经理在工作中会接受来自各方的产品需求，有来自用户的反馈，有来自产品经理或者产品团队的思考，还有一类就是来自老板的想法。一个公司要做的事情首先是从老板的战略出发，战略指明了方向，在这个大方向之下，产品经理负责通过产品将战略以用户可用的产品的形式落地。在这个过程中，不同的人对产品功能的设计有不同的想法，而来自老板的想法是产品经理不得不考虑也是最不好拒绝的。当然，老板的想法不一定都是对的，关键在于产品能否为用户创造价值。

在面对和处理“老板需求”这件事情上，产品经理经常会遇到的问题就是“不明确”，这种不明确可能是老板传递了一种感觉，而这种感觉是不好量化落地的，例如老板对产品经理提要求说“这个产品应该再具备一些调性”，那调性具体是什么，可能一千个人有一千种感觉；还有的老板可能会说“这个功能出现的地方感觉不对”，这些感性成分更强的问题着实让产品经理为难。老板都是站在战略层思考问题的人，他们看待问题的方式往往是站在更高的高度，所以这种“不明确”是因为看待问题的维度不一样引起的。

当产品经理在实际工作中遇到这种“不明确”时，其实也是有应对方法去解决的。首先，当老板针对产品提出自己的一些见解的时候，产品经理应该先从意图理解的角度出发，老板提出问题肯定是基于一个具体的实现细节，例如当老板提出产品调性不足的时候，或许是感觉到产品的运营和互动性内容较少，导致用户活跃度过低。基于这个意图，就可以进一步和老板讨论可能的解决方案，可以试图用提问的方式，例如“那是不是我们的产品增加一些互动属性的功能进去能提高这种调性呢？”，然后就这个问题进行更深入的讨论。需要注意的是，在这个提问过程中，产品经理实际上已经将老板的战略需求转化为一个范围性需求，如果老板认可，那产品经理就可以在互动属性功能下进行进一步的思考了，互动属性更强的功能可能是用户间基于内容的互动，也可能是通过运营的方式提高产品的信息更新频率等。总之，解决方案会比问题多。

对于“不明确”的问题，产品经理需要做的其实就是对问题进行引导性转化，将

老板的战略落地，通过提问的方式明确战略意图，然后提出可能的解决方案让老板进行二次确认，最终明确更具体的解决方案，推动问题的解决。

### 11.2.2 与设计师之间的“争论”

设计师的工作往往具备一定的创造性而且是发散性的，要完成好的设计，设计师需要在理解设计目的的前提下发挥自己的想象然后将设计理念表现出来。产品经理在产品设计的过程中，完成产品定义和产品线框设计后，需要与设计师沟通进行产品的“高保真”设计。所谓“高保真”就是设计师设计完成的与真实产品一致的设计稿。设计师是感性思维，产品经理是理性思维，两种思维方式的碰撞势必会产生一些问题，而这些问题大多是一些“争论”，就好比百家争鸣时期大家对于同一个概念或理论的论证，并没有绝对的错和绝对的正确，只是站在不同的角度对同一件事情进行思考和讨论。

产品经理在工作中与设计师的“争论”主要体现在两方面，一是对设计目的的理解，二是对设计方式的选择。什么是对设计目的的理解呢？例如设计一个带社交属性的产品中的“关注”功能，这个功能对于产品经理来说是一个让用户与用户之间产生连接和社交关系的基础功能，而设计师会把这个功能理解成是一种“收藏”，是用户将另一个用户收藏到自己的通讯录里。实际上，这两种理解都正确，只是站在不同的角度去陈述自己的理解，当产品经理和设计师就这个问题进行讨论时，产品经理一般会不断强调自己设计这个产品功能的目的（从产品角度出发）。设计师会从产品功能感受和设计本身的角度出发表达自己的观点，有时双方甚至会陷入对某一个设计细节的争论中。

当遇到这个问题时，产品经理首先要做的就是将产品设计目的与设计师沟通清楚并达成一致。例如这里提到的关注功能，关注功能的用户价值是为用户提供与另一个用户建立连接的方式，而业务价值是建立产品体系内用户之间的社交关系，这种社交关系一旦形成网络就可以带来协同效应，这种网络和协同效应就可以发挥很大的商业价值。微信的朋友圈关系和内容分享实际上就是网络效应和协同效应的一个非常好的代表。

产品经理与设计师“争论”的另一个焦点就是设计方式的选择，还是以关注功能为例，设计这个关注功能在表现形式上既可以选择用一个图形化的符号来表达，也可

以用一个按钮然后按钮上使用“关注”两个字作为文案来表达，如图 11-2 所示。这两种设计方式所表达的功能目的是一致的，差别在两种设计方式的形式上，一种是图形化方式，或者说是隐性的方式，另一种是文本化的方式，或者说是显性的方式。很多时候，产品经理和设计师都在这些“都正确”的方式上进行反复的“争论”，最后的结果可能是一方说服另一方，也可能是综合两种方案的优点取一个最优方案。



图 11-2 两种形式的“关注”功能设计

当产品经理遇到关于设计方式的选择问题时，需要从用户群体或者说产品在用户心理的认知程度角度出发。以微信为例，微信在很多功能入口的设计上都是用图形化的方式来表达的，例如发布朋友圈的按钮是一个相机的图标，添加好友的按钮也是图片的形式。但是，微信的一些低频功能或者新出的功能都会配上文字的辅助介绍来提高用户的认知能力。用户建立对产品的认知后，产品经理才会对产品进行更大胆的设计。当然，如果能用图表达的设计就尽量不要用文字，因为文字是需要大脑加工和理解的内容载体，而图片是一种相对来说非常直观而且有效的方式。产品经理解决设计方式的“争论”主要就从产品的用户群体和认知程度出发来讨论产品设计的可行性，否则虽然设计得好，但用户可能因为认知程度还不够导致产品使用起来会有些问题。

### 11.2.3 与工程师之间的“不理解”

工程师作为产品经理日常工作中合作最紧密的一类群体，但负着将产品最终落地并呈现给用户使用的重任，产品经理与工程师是两种思维方式的典型代表，两种职能在合作过程中也会产生一些“不理解”，这种“不理解”不是争执也不是矛盾，而是两种思维背景对同一个事物的差异化理解。这种差异化体现在沟通、做事方式和思考问题的方式上。

在产品经理与工程师的工作配合中，产品经理处于信息流的上游，产品经理通常是接收到需求或者发掘出需求后对需求进行分析和评估，然后将需求评估的结果进行产品层面的设计，主要是产品功能设计，设计完成后就需要拉上相关人，这里主要是指工程师针对产品需求和产品设计进行需求评审。而到评审会上，工程师会针对产品

功能设计提出各种问题，包括技术可行性、实现难度、实现成本等。对于非技术背景的产品经理来说，面对技术边界的问题，如果对技术知识不了解就比较难判断，对于实现难度和实现成本更是无法下手。对技术背景的产品经理也一样，如果不是和自身原有技术背景特别相关的技术，也很难估算技术难度和实现成本，只能凭感觉预估。所以，这种知识结构的差异就造成了认知层面的“不理解”。

有很多产品经理会试图去理解和评估技术，但工程师听了产品经理的判断或评估后会对产品经理提出很多质疑，很多产品经理可能会说“这个功能看起来不难实现，为什么要这么长的时间？”，当工程师听到这样的问题时，心里的感觉就是外行判断内行事，而且也比较难去向产品经理解释，更何况工程师大多数是“自负”的群体，他们更喜欢跟懂行的内行交流。慢慢地，这种沟通就越来越不顺畅，甚至会出现拒绝沟通的情况，到了那个阶段，产品的进度和质量就会受到严重影响。

如何解决这种“不理解”的问题呢？其实答案也没那么复杂，解决问题的关键在于产品经理要学会提问。**这种提问不是抛出问题然后等待答案的出现，而是带着可能的答案去提问。**例如，对技术实现成本的判断，产品经理若想从工程师那得到关于这个问题的解答，可以提问“我目前对这个功能的时间成本没有准确的判断，你能否从你专业的角度给出一个估计呢？一天还是两天”，需要注意的是，产品经理在提问的过程中，首先要表明自己对这个专业判断在知识结构上的缺失，以寻求帮助的姿态和工程师沟通，这时候工程师会以自己的专业判断开始下一阶段的沟通。另外，产品经理给出了一个可能性的答案让工程师判断，但这个答案也可能是不准确的，工程师会在这个可能性的答案上进行范围预估，这是一种非常好的方式，因为这种方式的提问已经给出了一个可能性的阈值，所以工程师在做判断时会更有针对性，产品经理也会更快速和准确的得到自己想要的答案。

产品经理和工程师从“不理解”到“理解”的过程中，需要产品经理发挥自己的综合能力，问题的解决并不一定是硬实力的比拼，更多是靠软实力的较量，产品经理能否控制谈话和引导沟通，直接决定了问题是否朝着解决方案的方向前进。有时我们认为的问题可能仅仅是思考和表达方式上的差异，退一步或者向前一步都能看到问题的本质，聚焦到答案上比聚焦到问题上更有利于问题的解决。

### 11.2.4 与业务人员之间的“脱线”

业务人员每天接触的是具体的公司业务,不管是对于偏产品型的公司还是偏业务型的公司,业务人员都是串联产品形态和商业打法的桥梁。通常,业务人员包括了一线销售人员、市场人员和商务拓展人员等。

这一类群体的思维方式与工程师和产品经理都不一样,他们的思维方式是灵活多变而且没有固定定势的。因为市场环境天天在变,业务人员所面对的客户也时刻在变,所以业务打法随着市场环境和客户的变化而变化。业务人员在与市场和客户人员的接触过程中会接收到很多需求,这些需求有些来自市场和客户的反馈,有的则来自业务人员根据市场和用户反馈并结合自己的理解加工后的需求。这些产品需求最终都汇集到产品经理处,然后进行分析和判断,能实施的则会进入设计和开发排期。由于业务人员面对的环境和人群的多变,提出来的产品需求可能是各种各样的,如果产品经理每个都采纳,可能做出来的产品就是满足了部分个性需求甚至是没有核心主线的,这种现象可以称之为“脱线”。

“脱线”的具体原因很多。在一个不确定的市场环境下,业务人员接收信息的渠道多样化。有时是来自市场和客户的建议反馈,有时是来自竞争对手的研究结果,有时则来自业务人员对业务本身的理解所衍生出的解决方案。这些原因综合作用就会发酵出“脱线”的产物。

对于不同的“脱线”产物,综合起来主要有两类,一类是原始信息,也就是来自业务一线的未经加工处理的信息,例如用户的真实反馈。另一类是加工信息,即业务人员收到原始信息后基于自己的理解提出的问题或者解决方案。对产品经理来说,第一类信息是有效信息,第二类信息是干扰信息,会影响产品经理对真实情况的判断。举一个比较经典的例子,早年福特汽车在调研用户需求的时候,他们的用户告诉福特汽车自己想要一匹更快的马,但福特汽车并没有去训练优良马匹提供给用户,而是创造出了汽车,用汽车的速度取代马的速度,而且汽车不会像马一样跑久了会累。这一创造性的产品解决方案是基于真实用户需求之上的产品方案,而不是基于表面现象和加工信息进行的简单判断。

要解决产品经理和业务人员之间的“脱线”问题,最行之有效的方法就是产品经理深入一线,获取原始信息后再进行进一步的判断和产品决策。在办公室凭空思考或

者听取二手加工信息很可能误导产品经理做出错误的判断和决策,从而做出用户根本不会使用甚至是无用的产品。

产品经理深入一线不仅仅是去一线观察和了解,还要带着问题去,这里可以尝试用“假设检验法”,先基于自己的先验判断对某一待验证的问题提出假设,然后带着假设性的结论去业务一线进行深度验证,将市场和用户的反馈带回来进行再判断,从而得出趋近于真实情况的结论。产品经理需要通过不断接触市场和产品的真实用户去提高自己的产品感觉和产品判断力,基于原始信息去构建产品解决方案,这样才能比较好地解决产品与业务的“脱线”问题,才能真正做出为用户所用的好产品。

### 11.3 “聚焦答案”而非“聚焦问题”

在我们工作和生活中经常会遇到各种各样的问题,当面对这些问题时,我们经常会被这些问题的表象所困扰。很多时候我们是在重复问题本身,很少聚焦到问题的解决方案上,就造成了开了很多会或者讨论了很久都没有得到解决问题的方案。这样既浪费了时间,也导致问题持续得不到解决。究其原因,其实就是我们过多的“聚焦问题”而很少“聚焦答案”。图 11-3 所示为问题层面和答案层面的聚焦点,中间通过解决方案进行连通。在遇到问题时,很多人的第一反应是“分析”问题,这里的“分析”实际上是聚焦在问题的现象上,基于问题产生了什么样的影响及问题阻碍了什么发生等。这无益于在问题和答案间形成解决方案。合理的做法是基于问题构建解决方案,然后通过解决方案寻找并定位到答案上。

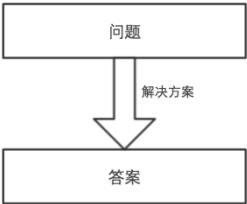


图 11-3 “聚焦问题”与“聚焦答案”

“聚焦答案”是一种解决问题的思路 and 方式,当我们完成对问题的定位后,就需要将思路和注意力转移到寻求问题解决方案的方向上来,“聚焦答案”是寻找问题解决方案的一种引导。举一个例子,当我们读书考试时,考试成绩下来后发现得分与自

已预估的分数差距很大，于是我们就怀疑老师批卷子有问题。这就是聚焦问题，不经过确认无法得知是否是批卷子有误。当聚焦在问题上时，我们永远无法解决得分低的问题。换一种思路，当发现得分低这个问题时，首先要做的就是确认得分低是一个真实存在的问题，通过已知的线索排除批卷子或者答案写错地方的可能性，聚焦到解决问题的方法上，即得分低是因为在知识层面有漏洞，这就是在认知层面的进步，也是“聚焦答案”的思考方式带来的好处。

**“聚焦答案”**要求问题解决者把解决问题的重点放在如何解决问题上，而不是一直关注问题是什么，以及问题带来的现象和影响。当参与会议或者遇到一个难题时，我们习惯性地陈述这个问题给目前的情况带来了什么影响，造成了什么后果等。这些其实都是聚焦在问题本身，对解决问题并没有任何促进作用，相反，关心问题是什么，如何解决这个问题才是关键。只有聚焦答案，我们才是在解决问题的路上前进，否则只是把时间和经费浪费在问题本身。聚焦到解决问题的答案上，是推动解决问题的开始，描述问题所带来的影响和现状是非常容易的，但根据问题提出第一步行动方案才是解决问题的起点和关键所在。作为产品经理，每天面对的都是问题，要想更好地解决问题，就需要做一个“聚焦答案”型的问题解决者。

## 11.4 一个可能的解决问题模型

解决问题的方式千千万万，根据不同的经验和个人能力，每个人解决问题的方式方法都不一样。有的人喜欢先挖掘问题的本质并且经过仔细推理分析后找到问题的原因再想办法解决，这样能避免下次犯同样的错误。而有的人喜欢直接面对问题并寻找解决方案，不太关注引起问题的本质原因是什么，能找到方法解决问题才是关键，他们认为解决问题最重要，方法不重要。这些都是不同思考方式的人解决问题的方法。基于上面的讨论，我提出一个我所使用的解决问题的模型。

首先，完成对问题的定位，即明确问题是什么。只有明确我们需要解决的问题，才能针对问题探究问题的解决方案。清楚和了解问题后，进行第二步，判断问题出现的起始节点。例如，我们在做产品的过程中发现线上产品出了一个问题，就应该先判断问题出现的起始节点，找到问题出现的起始节点就意味着找到了问题的源头。第三步是针对问题构建解决方案，构建解决方案的过程就是聚焦答案的过程，解决问题的



过程可能是递进式的，也就是说我们解决问题时可能不是一下子就把问题搞定，而是按阶段解决部分问题，然后解决整个问题。

总结一下主要是三步，**第一步完成问题定位，第二步找到问题的起始节点，第三步递进式聚焦答案**。以上三步只是我通常解决问题的思考方式。每个人都有自己对问题的认知，对解决问题的方法也有自己的理解，方式方法只是手段，思维和认知才是关键。产品经理需要很强的问题解决能力，在产品工作中涉及的合作方很多，问题的种类也各式各样，判断问题、定位问题、解决问题的能力是在日常工作中重点提升和锻炼的技能。

## 11.5 从问题和答案中获取洞察力

洞察力的英文是“insight”，从字面意思理解是透过山洞观察事物的能力。从洞察力本身的定义来看，**洞察力是通过透彻地分析和判断获取事物本质的能力，简单说就是透过现象看本质**。发现问题不难，难的是发现问题的本质和一般规律，洞察力就是一种发现并获取这种本质的能力。

面对一个问题的时候，我们首先感知到的是问题所表现的现象。例如，一个产品的使用问题会导致某个操作不能进行，一个产品体验设计问题会导致用户使用起来不是很顺畅。除了问题表象之外，进一步探究问题的本质就需要洞察力，洞察力是基于问题答案而产生的。当我们经过重新设计和切身体验后解决了产品体验设计的问题，从答案中我们知道了这个问题引发的原因是从自身的角度去设计，而不是站在用户的角度去设计，**本位主义**的设计思路就容易出现看似很好却在真实用户场景中出现问题情况。通过问题和答案我们学习并了解了设计产品需要从目标用户的视角和使用场景展开，而非自己认为的好或者自己认为对用户的好。这个过程就是获取洞察力的过程，通过对问题和答案的深度剖析和解释，获得理解问题和解释答案的能力。不管是在工作中还是生活中，洞察力都能帮助我们更好地解决问题。**洞察力不仅仅是一种解决问题的能力，更是一种创造答案的能力，所谓以不变应万变就是利用深度洞察力去理解问题的本质**。在问题的各种表象之下找到共通的问题本质，然后用创造答案的能力去解决问题。智者具备强大的洞察力，所以智者所言和智者所行都会引起旁人的思考。真正解决问题的能力 and 获取答案的能力，不是靠学了很多解决问题的方法。掌

握问题和答案的本质，这就是洞察力。

产品经理是为他人创造答案的一类群体。通过自己设计的产品为某一个行业和某一类人解决一个具体的问题，这是一个发现问题和解决问题的过程。有时，产品经理本身不是这个行业的用户，去解决一个不是自己所面对的问题，需要很强的同理心和洞察力，感受用户和用户所面临的问题，通过获取问题的本质创造答案，把这个答案转化为用户使用的产品，这是一个了不起的过程，也是一个非常困难的过程。做一个好的产品经理，需要不断地从问题和答案中获取洞察力来提升自己，提高自己做产品的能力。

## 11.6 本章小结

本章主要介绍了产品经理如何解决问题，从产品经理工作中可能遇到的几类问题来看，主要集中在与设计师、工程师、老板和业务人员的沟通中。针对不同的场景和具体问题，产品经理需要使用不同的处理问题的方式去应对。

另外，本章还介绍了一种“聚焦答案”式的解决问题的思路，“聚焦答案”是对应于“聚焦问题”的一种解决问题的方法，关注解决问题的过程和结果，以目标答案为导向去探索问题的解决路径。

最后，介绍了从问题的答案中获取洞察力的内容，洞察力是超越问题和答案本身的一种能力，是发现问题的本质和创造答案的能力，是理解问题和创造答案的能力。产品经理作为问题的发现者和解决者，强大的洞察力能助力产品经理在做好产品的道路上扬帆远航。

# 后 记

## 致在产品路上不断前行的我们

细数全世界优秀的产品经理，群星璀璨，乔布斯是极致的代言人，他定义并设计的苹果系列产品改变了一个时代，引领了潮流。他的苛刻、极致、改变世界的初心影响着如今科技圈的产品经理们，奉为经典。张小龙，微信之父，深谙人性，理解潮流，能把一款产品做到人们的生活中，几亿人都为之买单，实属境界。相信每一个产品经理都有改变世界的梦想，也都在这条不归路上蹒跚前行。能改变世界的人毕竟是少数，能改变的只有自己，在产品之路上修炼自己、完善自己，不经意间也许就会发现自己已经做了一件了不起的事，脚踏实地，仰望星空，有宇宙的胸怀，同时也要有蝼蚁的勤奋。

产品经理是一群孤独的人，也是一群极具创造力的人，当设计或开拓一个新形态的产品时，可能很多人不理解，甚至是嘲笑，但请坚持自己内心的坚持，如果坚信产品具有真正的价值，经过自己不懈地努力就能化腐朽为神奇。乔布斯当年发布第一代 iPhone 时不被到市场和各种评论家看好，但如今那些人手中可能用的就是 iPhone；马云创立阿里巴巴时，有人说这件事要想做成，就好比把一艘航空母舰搬到喜马拉雅山上去，但如今那些人正在电子商务的潮流中徜徉。评论家永远是带着个人观点和社会观点的观察者，很多新事物是无法被预判的，产品经理需要挖掘需求背后的本质，

需要靠直觉和判断力去发现新形势，一旦认定并且条件具备，就聚焦并坚持，好产品不是一两天能打造出来的，需要不断的试错、迭代，一个伟大的产品背后往往都会有一个伟大的产品经理。

现如今，产品经理成了互联网公司的标配，但产品经理这一职能没有体系化的培养系统，不像开发人员，在大学或者是专业培训机构都能得到系统化的培养，现有的产品经理是从其他职能转型过来。有从技术转型的、有从设计转型的、有从运营转型的、有从销售转型的，各自背景差异很大，不同背景的人做产品经理的风格也各不相同。

回归到产品经理本身，这一职能的目的是挖掘并分析用户需求，通过创造一个技术产品的方式去满足用户需求，所以对产品经理来说，工作就是一个创造的过程，这个过程需要具备的首要思维是产品思维，或者说用户思维；其次，最终的用户需求是通过一个技术产品去满足的，产品经理想要做好产品，对这个使用技术去创造的过程也要做到全面的了解。近五年，产品经理这个职能越来越受行业和公司的重视，逐渐形成了专业化的产品知识体系，从商业目标制定、需求分析、原型设计、用户调研、技术研发、产品运营等各角度出发，都有相对完善的知识内容，产品经理在未来会朝着更专业化的方向发展。

产品经理的工作也许是世界上最难的工作之一，很多时候，产品经理独自行走在产品探索的道路上，这一路上可能有人不理解，也可能遭遇到嘲笑和讽刺。不过没关系，探索之路本身就存在很多的未知和不确定。产品经理的工作是一份创造性的工作，需要打破未知，需要将不确定转化为确定。这一路不免波折，但也充满希望。

致在产品路上不断前行的我们，与你们共勉！