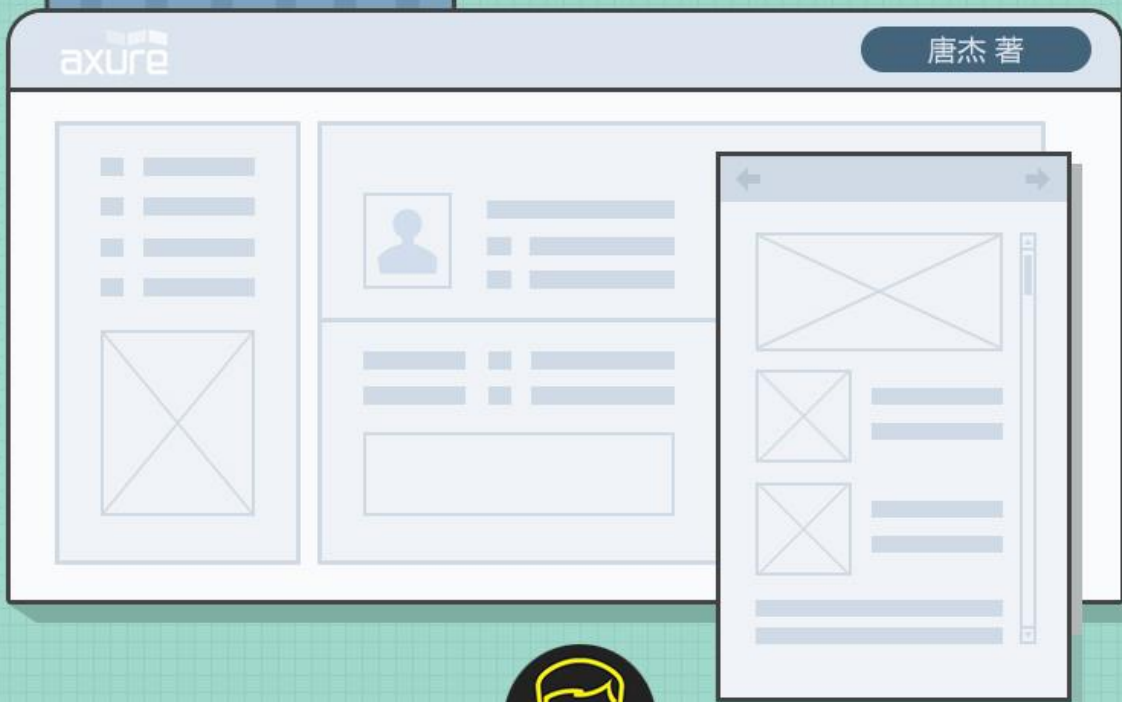


产品经理入门指南

杰出

产品经理书

Pro版



唐杰出品

《杰出产品经理书》

作者：[唐杰](#) 职业博客：<http://tangjie.me>

本书专题：<http://tangjie.me/shu>

产品经理入门指南

<http://tangjie.me/zhinan>

（配合本书阅读效果更佳）

前言

写作初衷

背后的故事：PRD 文档写作思路的来源

第一章：产品介绍

- 1、产品经理职业介绍
- 2、产品经理职能介绍
- 3、产品经理发展介绍
- 4、产品经理工作内容
- 5、入门前的心理准备

第二章：产品入门

- 1、我的入门经历分享
- 2、产品经理学习建议
- 3、产品基本形态介绍
- 4、产品规划和设计的逻辑
- 5、产品经理常用软件

第三章：产品规划

- 1、产品规划介绍
- 2、产品规划的考虑因素
- 3、产品规划的设计理念
- 4、产品规划的需求决策
- 5、产品规划中的竞品分析
- 6、产品规划中的产品策划
- 7、产品规划容易犯的错误

第四章：产品设计

- 1、产品需求文档介绍
- 2、产品需求文档写作
 - 2.1、罗列信息（信息结构图）
 - 2.2、梳理需求（产品结构图）
 - 2.3、原型设计（界面线框图）
 - 2.4、用例模型（产品用例图）
 - 2.5、逻辑流程（功能流程图）
 - 2.6、需求文档（PRD 文档）
- 3、产品需求文档案例
- 4、产品设计的十条理论

第五章：产品管理

- 1、产品管理介绍
- 2、需求管理
- 3、目标管理

- 4、团队沟通
- 5、团队协作
- 6、项目管理

第六章：产品工作

- 1、工作环境介绍
- 2、工作面试心得
- 3、工作学习心得
- 4、转型产品经理
- 5、工作注意事项

第七章：案例分享

- 1、发现潜力市场
- 2、调研市场属性
- 3、市场竞品分析
- 4、确定产品定位
- 5、挖掘用户需求
- 6、产品运营策略
- 7、产品运营数据
- 8、产品心得总结
- 9、后续发展解读
- 10、案例总结

前言

首先感谢大家了解或阅读《杰出产品经理书》，这本免费的电子书籍不仅仅是我的知识总结，也是希望能够帮助到一些迷惑的产品经理们学习和梳理职业知识。

在过去的三年中，我通过碎片化的文章将我的知识撰写了出来，但是每一篇文章都是独立的知识点，没有一个整体的骨架，所以我想系统化的整理一下知识，于是就诞生了《杰出产品经理书》。

很多朋友问我为什么把《杰出产品经理书》免费了？原因就是好多人看我的博客，但是博客文章都比较老旧了，新版的如果收费，那就会让很多人还看旧的，我就会觉得旧版知识太落后，没办法让大家学到最新知识，所以我就免费了。也有一些机构联系我出版，包括线上阅读平台和线下实体出版社，但是最后我还是坚持在博客中免费了，这就是真实想法。

写作初衷

很多人都说产品经理是一个综合性岗位，涉及的知识点非常多，根本没办法通过特定的系统知识学习成长。我非常赞同这个观点的前半部分，但是关于学习的后半部分，我就有自己的看法了。我从事互联网方面的工作接近九年了，对于产品经理的工作也有近四年的积累，分享的知识点也有一百多篇章了。在过去的几年交流分享中，对于产品经理的学习，我总结了三套体系，分别是入门、进阶、自我成长。

我是一个相信“世间万物都有逻辑”的人，对于任何复杂的东西，我都相信背后有着自己的运作逻辑。所以我看待产品经理的学习也是如此，我相信再复杂的职位，他的知识也是有学习逻辑的。所以这一次我以入门知识加一点进阶知识，撰写出了《杰出产品经理书》。

目前互联网有一些产品经理书籍都是以“打鸡血”为主的，他们出于营销的目的，自然会对这个职位进行夸张的宣传。在这个浮躁的环境中，我更希望大家能以客观、务实的心态去了解、认识和入门产品经理职位，所以我的这本免费电子书，将会带领大家了解产品经理实实在在的工作内容和流程。

怒斥抄袭

从 2013 年的时候，就有好多朋友通过微信、微博还有 QQ 群向我反馈有人抄袭我的博客文章，做成了视频标价销售。由于我之前一直在美国，也不方便追究，最近我回国后更新了一篇文章，其中提到了一些抄袭行为，然后抄袭者联系我沟通了一下，但是对方态度强硬，死不承认，所以等我连载完《杰出产品经理书》，我会公示证据。

希望大家能支持我的版权维护行为，给我感知一下世间温暖，也是对我三年多的原创写作的一个支持和鼓励，敬请大家期待后续我的公示。

已公示证据：<http://tangjie.me/blog/136.html>

前言结语

书籍知识由唐杰原创，书籍中除了几个名词引用了百科之外，其余如果有知识雷同，那么纯属别人抄袭我，因为我所讲的知识论点都曾经通过博客或者微博发表过，只是这次更加系统化的规整出版。

如果大家在阅读本书的时候有任何疑问或者反馈，欢迎联系我，我会像对待产品一样，对我的知识进行迭代优化和升级，让它更加完善。

《杰出产品经理书》和《杰出产品经理课》的知识结构差别不大，主要区别就是一个是文字，一个是视频。视频版带有示例文件，文字版没有示例文件。当初因为有一位 PM 朋友做在线教育，我就录制了一套视频给他并签了独家版权，所以视频教程无论在线版还是离线版都不可能免费分享给大家了(因为签了合同)。但是文字版我还有自主权，所以我拒绝了各种邀约，坚持免费分享给大家。

背后的故事：PRD 文档写作思路的来源

2012 年唐杰发表了一个系列文章《[产品需求文档\(PRD\)的写作方法](#)》，2014 年唐杰又基于新的认知，迭代了这个系列文章，并将新版系列文章融合到了《杰出产品经理书》的章节中。

如今这个系列文章成了很多 PM 新人的入门必读，也被很多公司用于内训，并且也被一些培训机构当作教材(没有任何一家经过授权)。但是你知道为什么 PRD 文档要以这个流程来写吗？为什么唐杰以这样的流程来介绍 PRD 写作？背后的思路是什么？今天唐杰就给大家分享一下关于这个系列文章的思路来源，讲讲背后的故事。

首先声明一点，这个系列文章的思路流程和知识点都是唐杰原创+首创，唐杰混迹于中国和美国产品界，对两国的产品经理工作都有了解，这个系列文章在唐杰发表前，没有任何一个国家的 product 界是这样写 PRD 的。并且在唐杰发表前(包括现在)互联网上没有任何一个人发表过关于 PRD 写作思路的文章/视频，以前(包括现在)网络上分享的都是 PRD 模板，或者单纯的是介绍 PRD 格式，所以关于 PRD 写作思路的文章/视频，唐杰是首位公开分享 PRD 写作方法论的原创作者，也是目前唯一一位。

声明完毕，现在开始给大家讲讲背后的故事。

当年有一位 PM 新人向唐杰请教 PRD 文档，PM 新人在入门前自己尝试写了一份 PRD 文档，让唐杰给点评一下(点击[这里](#)了解)。在解答这位 PM 新人的时候，唐杰发觉现在互联网上没有任何一个人分享过 PRD 文档的写作目的和写作方法。网络上有的只是 PRD 模板和 PRD 格式介绍，而且这些模板都是参杂了很多 MRD 的内容，让唐杰觉得这些 PRD 模板都是在误人子弟，所以唐杰决定分享一个 PRD 写作方法的系列文章。

这个 PRD 文档的写作方法完全是唐杰原创+首创，其中关于写作 PRD 前的各项准备工作也是唐杰自己定义的流程，并且信息结构图和产品结构图也完全是唐杰个人定义的 PRD 内容。那么为什么要把这些内容放到 PRD 写作流程中呢？现在唐杰就给大家讲讲其中的思路来源。

罗列信息（信息结构图）

唐杰是一位以个人站长的形式进去互联网行业的 PM，在做个人站长时期，唐杰经常使用各类开源程序定制个性化需求的网站，所以唐杰在个人站长时期掌握了很多开源程序和模板引擎的知识。在使用开源程序的模板引擎定制功能的时候，就需要对开源程序的信息结构有一个了解，这样才能方便在前端用模板引擎的标签调用并显示内容。

在唐杰从事产品经理工作的时候，将这个习惯带到了工作中，没想到这个信息结构的习惯，不仅方便了产品经理在设计原型的时候有了参考依据，也大大的方便了数据端技术人员在建数据库的时候有了参考资料。

所以唐杰在写 PRD 文档写作方法的时候，将这个自己定义的首创知识融入到了 PRD 文档写作流程中，这就是信息结构图的来源。

梳理需求（产品结构图）

唐杰在工作中，发现新人设计产品原型的时候，经常会出现原型少页面少模块，或者需要经常修修改改，所以唐杰基于思维导图软件，又发明了一个产品结构图。

唐杰希望借助于思维导图的软件，能够以一个全局鸟瞰的方式，对产品各个频道、页面、模块有一个宏观的直视感，这样可以大大的方便检查产品原型有没有缺失的页面或模块。如果通过产品结构图检查完毕没有缺失，那么再进行下一步的原型设计就会非常方便的知道原型有哪些频道、页面、模块。如果有多个产品人员协同的情况下，也可以直观的分配工作任务。

所以唐杰在写 PRD 文档写作方法的时候，将这个自己定义的首创知识融入到了 PRD 文档写作流程中，这就是产品结构图的来源。

原型设计（界面线框图）

唐杰在工作中经常会遇到团队协同的节奏失调的情况，有时候节奏快，有时候节奏慢，甚至有时候立项会议还要求高保真，或者要求 Demo 版。因为这些不同状况的出现，为了提升工作效率和密度，唐杰在工作中会随着节奏和要求，使用不同的原型形式，方案的可行性验证和快速可视化呈现就会使用手绘，立项演示就会使用灰模或交互原型。

虽然原型设计的方法，大家都大同小异，但是掌握多个不同形式的原型设计，可以提升自己工作的灵活性。所以唐杰将手绘+灰模+交互原型这三个知识融合到了 PRD 写作流程中。虽然这三个知识点不是唐杰首创，但是唐杰却是首位融合分享出来的原创作者，背后的故事是工作中点点滴滴的积累。

用例模型（产品用例图）

用例是软件时代的产物，在互联网产品时代，唐杰在工作中基本上是不用的，所以关于这方面的知识，唐杰只是简单的做了一个介绍，只是希望大家对用例有一个了解，但是并没有主要推荐使用这种方法，而是推荐了功能流程图。

所以唐杰在写 PRD 文档写作方法的时候，为了知识全面一些，才将用例加到了 PRD 文档写作流程中，但是并不推荐大家使用。

逻辑流程（功能流程图）

唐杰在工作中，发现技术人员不太喜欢看图文版的 PRD 文档，而且很多时候文字描述的功能逻辑都不够直观，经常会出现混乱。为了解决这个现象，提升沟通和工作的效率，唐杰采用了流程图的方式来描述功能逻辑。

最开始的时候唐杰是在纸上画流程线，后来为了存档方便，开始使用 Axure 之类的工具画流程图。由于功能流程图比文字更加直观和清晰的展示功能逻辑，深受技术人员们的喜爱，于是唐杰将这个知识融入到了 PRD 文档当中。唐杰也是第一个也是目前唯一一个公开表示“功能流程图”是 PRD 文档中的一个流程内容，以前(包括现在)除了唐杰之外还没有任何人关于这一点在 PRD 中的任何分享。

所以唐杰在写 PRD 文档写作方法的时候，将这个知识融入到了 PRD 文档写作流程中，这就是功能流程图的来源。

需求文档（PRD 文档）

PRD 文档是产品经理工作职责中的核心要素，也是前面五个步骤的最后一步，承载着产品需求和意图的详细描述，并且是最终的执行文档，所以阅读这份文档的人群主要就是执行人员。

为了让执行人员更加便捷和直观的了解产品需求，所以唐杰会根据不同产品或情况而采用不同的表述形式，但是通常而言就是三种形式，于是唐杰将这三种形式融入到了文章中，为大家介绍了一个全面的 PRD 文档各个形式。

所以唐杰在写 PRD 文档写作方法的时候，将三种 PRD 形式融入到了 PRD 文档写作流程中，这就是 PRD 文档的来源。

结语

在以前(包括现在)网络上和书本中分享的都是 PRD 模板或者 PRD 格式介绍，还没有任何人关于 PRD 文档的写作思路做过分享。由于 PRD 文档对产品经理又非常重要，如果没有人分享的话，在如此混乱的市场中，会让很多新人走很多弯路。所以唐杰决定还原 PRD 文档的写作目的，尽量避免 PM 新人受到不合理的 PRD 模板或格式的误导而走弯路。

为了能够让 PM 新人们以最低成本和最高效率的方式了解到这个知识，唐杰拒绝了很多出版合作，坚持将新版系列文章的《杰出产品经理书》免费分享给大家，背后故事充满了满满的情怀！

这些就是 PRD 写作方法的背后故事，无论你在哪里听到或看到这样的写作思路，那么绝对 100%是抄袭唐杰的。也许你在其他地方看到的配图或案例不同，但如果是这个思路流程，那么绝对 100%是唐杰原创+首创。目前为止，唐杰没有授权任何一家培训机构使用这个思路作为教材。

第一章：产品介绍

在近 100 年里，人类从电气时代走向了信息时代，最具表现的就是互联网的诞生，在过去的前几十年里，互联网发展早期的时候我们还没有太强烈的感受。但是随着网络的普遍和发展，以及中国 3G 服务的成熟和商用，互联网产品的跨界潜能瞬间爆发，软硬件的服务理念再次被革新。

互联网、移动互联网、物联网这三网大发展，从业人员的认知也被再教育，互联网产品不仅仅纯线上服务，还能深入到我们生活的方方面面，任何行业也能被互联网跨界渗入。随着互联网发展的促进，为了提升从业人员的专注力和效率，所以岗位职责也越来越细化，因此也催化了一个中间枢纽岗位：产品经理。

1、产品经理职业介绍

经理在传统意义里是一个具有行政权的管理者，但是互联网产品经理的经理却不是行政意义上的管理者。很多人把产品经理比喻成是自己产品的 CEO，这种说法其实是夸大的，在实际中产品经理在公司里控制的资源是有限的，也几乎没有人的职责是需要向产品经理汇报工作的，甚至在某些职责不清的公司里，产品经理的话语权也是极少的。

这是产品经理职位诞生初期的现状，并且由于工作内容没有具体的量化，所以有时就连我们自己也无法向别人解释自己工作到底是什么。但是随着职业认知的深入，产品经理的职责也便清晰了起来。现在可以准确的说：互联网产品经理是互联网公司中的一种职能，负责互联网产品的规划和设计，以及互联网产品生命周期的管理。

2、产品经理职能介绍

每个公司或团队对产品经理的定义是不一样的，甚至有时候在同一个团队里每天的定义都不一样。但是通常是跳不出以下三个职能的：

2.1、功能型产品经理

功能型产品经理主要就是设计功能。通常都是刚入门或入门不久的产品经理，像产品助理(专员)也是属于功能型。功能型产品经理一般只需要懂各类产品工作中的软件使用以及各种产品模式的功能结构，懂得这两大项就完全可以胜任工作了。

产品软件比如 Office 办公软件、思维导图软件、原型设计软件；产品模式比如 B2C、O2O、SNS 等等各类产品的功能结构和运作模式。

比如公司需要做一个 B2C 模式的电子商务网站，功能型产品经理就只需要将 B2C 模式的功能规划和设计出来就可以了，一般不用全局性考虑产品的后续运营。所以功能型产品经理更像是一个工匠，但是这类产品经理也不是轻易胜任的，需要懂各类模式的产品功能结构是什么样的和怎么实现的，当公司提出需求的时候，能够第一时间就对产品形态和功能结构有一个初步思路。

2.2、运营型产品经理

运营型产品经理就需要对产品进行全局性思考，负责产品的整体规划，能够独立完成产品策划，并且考虑产品的后续运营和拓展。我经常说产品和运营不分家，所以运营型产品经理不仅仅需要考虑产品实现，还要考虑产品市场以及运营。这个就需要我们有很多行业知识的积累和思考，不仅要懂产品、懂用户体验，还要懂市场、懂运营。

充分了解产品的市场和运营，可以帮助产品经理规划和设计出更符合实际需求的产品，避免了闭门造车。

2.3、管理型产品经理

管理型产品经理就偏向于行政意义上的管理者了，比如产品总监。管理型产品经理会对公司的产品线进行管理，沟通和协调公司资源，对接产品和业务，所以管理型产品经理有很强的战略思维和决断能力。通常这种职位会在大公司或者有多个产品经理的公司里出现，凡是公司里有很多产品经理，就会有管理型产品经理负责整体管理，担任产品部门的经理或总监，因此管理型产品经理不仅仅具备功能型和运营型产品经理的职能，还具备很强的团队和项目管理能力。

3、产品经理发展介绍

在业界中大家普遍认为产品经理是 CEO 学前班。其实一点也不假，主要是产品经理更容易成为公司 CEO，相比其他职位，产品经理非常有优势接任 CEO。

产品经理是互联网公司中众多职位里唯一的枢纽型岗位，担任的职责非常全面，接触和学习的知识自然也比较综合。市场、运营、技术、设计、项目管理等等职位的知识都有接触，并且因为是枢纽岗位，所以在众多职位间的沟通能力也得到了锻炼，在担任 CEO 的时候相比其他职位的优势便突现了出来。

相比接任 CEO，更多的产品经理会选择自己创业，担任自己公司的 CEO。由于产品经理的职责是负责产品的规划和设计，所以为了产品在市场上的竞争力，产品经理需要不断的调研市场，提升产品的体验和市场价值。因此产品经理需要经常关注和研究行业动态，以及研究各类产品形态、挖掘用户需求，在这个过程中，产品经理更容易产生很多创新的想法。对于没有内部创业制度的公司而言，产品经理就会选择自主创业，担任自己公司的 CEO。

除此之外，随着互联网职业的细化发展，产品经理已经成为了互联网公司的标配职位，在大公司里，产品的前台、后台、手机端等等都会配一个或者多个产品经理，手机端还会分 Android 手机和 iOS 手机，所以在就业中，产品经理未来发展也不是问题，工作年限越久、经验积累越多，越有竞争力。

4、产品经理工作内容

关于产品经理的工作内容，我在互联网上看到一个非常认同的观点，这个观点来自 Josh Elman，他曾在 Twitter、Facebook 和 LinkedIn 等公司负责过产品部门的工作。

原句：**Help your team (and company) ship the right product to your users**

翻译成中文为：**帮助团队（和公司）为用户打造正确的产品**

精简的解读这句话，首先就是帮助团队或公司，也就是首要考虑公司的战略方向和阶段目标，然后在这个基础上，根据产品定位去挖掘用户需求，最后沟通和协调团队实现产品。

具体的工作内容如下：

- ① 市场分析：分析环境、竞品、用户，寻找和研究潜在需求。
- ② 产品策划：规划和设计自己的产品，定义产品功能和价值。
- ③ 需求实现：沟通和协调团队里的相关同事共同完成需求的研发和上线。
- ④ 迭代优化：收集反馈、挖掘新需求，对产品进行迭代优化和升级。

5、入门前的心理准备

通过上面的介绍，如果你确定、肯定以及一定要从事产品经理工作，那么这一小节我就分享一些职业的要求和心态，帮助新入门的产品经理做一个心理准备。

5.1、前提条件

① 兴趣是必须的

产品经理是一个非常消耗人意志力的职位，所以浓厚的兴趣支撑，可以给我们提供源源不断的动力。无论我们做什么，如果没有兴趣，很容易会枯燥，会放弃。

② 不要做伸手党

产品经理是一个主动思考型的角色，所以我们不要做伸手党，凡事自己去挖掘和寻找解决方案或答案，而不是有问题直接向别人伸手要。我们需要学会自己主动探知，在探知的基础上我们再和别人一起讨论交流，并且在探知的过程中，在得到答案的时候还能学习到其中的其它知识，这能帮助我们积累周边知识。通常做伸手党的人都是不知道怎么去挖掘和寻找问题答案的方法，所以在下一章节中，我会分享一些我总结的技巧方法。

③ 务实，不浮夸

由于互联网是一个快速发展的行业，加上工作和社会的环境，很容易导致从业人员浮躁起来，无论是产品规划还是职业规划，最常见的浮躁现象就是急于求成。

产品经理是一个天性就务实的职位，就像盖房子一样，是一砖一瓦的盖起来，不能浮夸、不能偷工减料。这一点是和程序员非常像的，程序是一行一行代码写出来的，功能实现的代码不能少一个字符，少了就会出现 bug，也不能多，太多就浮肿，容易导致程序崩溃。

5.2、工作心态

① 需要工作外的努力

无论产品还是说其他工作，想要进步仅仅靠工作中积累是不够的，除了日常工作外，我们还需要更多努力。产品经理是主动思考创作类的职位，需要我们有很多综合知识，不仅要懂产品、还要懂运营、懂市场、懂营销，懂的越多对工作越有利，在产品规划和设计中考虑的就更全面、更完善。所以工作之外，我们不能懒，必须身兼数职的去接触、去学习、去积累，还要关注互联网资讯、了解产品形态，研究各类产品模式，不断丰富自己的视野，特别是千变万化的互联网行业，每天都在变化，每天都要关注和学习。

② 受得了委屈和挫折

很多新人可能抱着一腔热血，像打鸡血一样为公司奋斗，但是最终鸡血却洒了一地，倍感挫折和委屈。这种感觉来自方方面面，比如给公司提的方案被否定、比如和同事沟通不顺、比如设计的产品功能或原型被打回重做。这个时候新人可能会感觉到很委屈很受挫。

作为一个职场老人，这样的感觉是没有什么大惊小怪的，无论是产品工作还是其他职业的工作，受挫是很正常的事。本身产品经理就是一个创作类职位，工作中构思的方案或功能，不一定符合所有人的观点，另外如果作为一名职场新人，在没有太多工作经验的情况下，提出的方案很有可能会缺少全面的考虑，在细节或市场层面上，不具备可行性。也有可能提出的方案确实是一个不错的想法，但是可能新人还没有学会更好的沟通技巧，在方案宣讲的时候导致听者理解偏差。原因可能有很多种，最主要的就是新人还没有掌握更多经验知识，还没有能力支撑起一个论点的确立，受挫也就成了很常见的情况，然而这也是帮助我们成长的方式。

无论是职场新人还是有职场经验的人转型过来的，只要是第一次做产品经理，那都是新入门。由于新入门的人在行业认知和工作经验方面都很少，公司为了降低出错机率，所以很多时候会让新人做一些周边杂事，比如只让新人画产品原型。这个时候新人也很容易感觉到委屈，很容易会这样抱怨：我是来做产品经理的，是策划和规划产品的，不是来画原型的。

但是换个角度想想，作为新入门的产品经理，在工作的前一两年实际上是职业投入期，也就是学习期，我们需要花时间和精力去学习和积累职业知识，等我们经验丰富之后，才是收益期，那个时候我们才有更多话语权，策划方案或者说问题的时候也能说到点子上，所以在学习期最主要的就是有没有学习的机会，至于学习机会，很多时候公司已经给我们了，只是我们没有意识到。

③ 善于挖掘性的思考

如果我们养成了挖掘性的思考习惯，那么很多时候，我们就会主动的多角度的想问题。比如方案被否定，我们挖掘性的思考更深层次的含意，是不是我们写的不够好，那么我们就去请教哪里不好，然后研究完善这方面的缺点；再比如被否定是因为在沟通中没有讲清楚方案，那么我们就去研究怎么改进自己的沟通技巧。

经常见到新人抱怨在工作中没有学习的机会，但是实际上工作给了机会，只是没有换个角度去看待问题，所以没有意识到。比如工作单一只是画产品原型，如果挖掘性的思考一下，问问自己画原型是简单的工作吗？有没有难度？很多人可能会觉得画产品原型就是一个工匠，没有实际意义，但是换个角度想想，画原型也是产品设计，我们设计的原型是最好的吗？原型里需要体现的比如 **SEO**、用户体验，这些考虑进去了吗？用户体验的交互设计是符合用户习惯的吗？为什么这个按钮放在这边，而不是那边，如果放在那边可以吗？影响体验吗？这些东西我们考虑过吗？

所以如果我们挖掘性思考一下，就算画原型也是一个非常有学习的工作内容，像 **SEO**、用户体验，这些都有专门的职位，是一门学科知识，通过画原型，可以让我们接触和实践这方面的知识，难道不是一个学习的机会吗？而且画原型是一个充分考验产品经理能不能理解并转化需求，如果领悟错误的话，画出来的原型也不会正确。

所以无论是策划方案，还是工作或学习，我们需要放平心态，静下心来挖掘性的思考一下，换个角度去感受一下思路。

第二章：产品入门

互联网产品经理是互联网公司中的一种职能，负责互联网产品的规划和设计，以及互联网产品生命周期的管理。

看似一句话就能讲明白产品经理的工作职责，但是中间却包含了很多领域的知识，并且产品经理作为一个枢纽岗位，在工作中需要接触和沟通协调的同事也比其他职位要频繁。

对于如此多跨领域的综合型知识结构，产品经理的学习自然也不太轻松，但是无论多么复杂的迷宫，总是有技巧找到出口的，所以产品经理的学习肯定也是有方法的。

1、我的入门经历分享

每个人的经历都不一样，就算同一条路，走出来的脚印也是不同的。但是前人的经历总能给后人一些启发，所以在这里我特地分享一下我的职业经历，希望对您有一些学习上的启发。

1.1、兴趣

虽然我 2007 年才开始从事互联网方面的工作，但是 2005 年我就开始自学电脑方面的知识了，直到 2011 年才真正的明白我的职业定位。在这中间我也创过几次业，但是都没有成功，从学习电脑到确定职业定位，在这中间的几年里，我收到了来自方方面面的质疑，再加上刚入社会的迷茫，所以压力也非常大，如果没有兴趣的支撑，可能也不会坚持这么多年。

无论做什么，兴趣是最基本的要素，特别是产品经理，除了学习压力，还有工作中要担负起很多有形和无形的责任。但是如果真心喜欢这个职业，那么会越做越兴奋，越做越喜欢，越做越顺手。

1.2、尝新

基于兴趣，我养成了尝新的习惯，关于互联网各类产品、各类开源技术和程序、各类 Open 云服务，我都会第一时间去体验和研究。因为我喜欢尝新，所以我能够第一时间了解到最新的东西，并且有动力学习和积累各个领域的知识，在我规划和设计产品的时候，更能迅速的联想到解决方案。

1.3、信息饥渴

因为浓厚的兴趣和尝新的习惯，所以我对互联网信息有着饥渴般的渴望，因此通过 RSS 订阅了很多科技类博客和各大互联网公司的 UED 博客，每天像吃饭一样准时阅读相关的动态和资讯。最开始是每篇都看，如果文章中有不了解的知识，我就会通过搜索引擎寻找答案，后来积累到一定阶段后，很多知识已经有了认识，所以就不是每篇都看了。现在我依然会订阅各类信息源，首先看标题，通过标题过滤不感兴趣的，然后再看感兴趣的，有些可能文章本身不感兴趣，但是看到标题的时候能够潜意识里判断出该文章的评论值得关注，这样就会看看评论内容，有时候评论给我们的第三视角的观点，精彩程度都超越了文章本身。

1.4、顺其自然的经历（个人站长）

我还有一个顺其自然的经历，也就是我的个人站长经历，个人站长和产品经理是有很多共同点的。

个人站长就是个人操作建设网站的人，并负责管理该网站。个人站长在不借助外力的情况下自己创建站点或博客，一个人处理建设、运营、推广等等事务。个人站长需要亲力亲为处理的事务，本质上是和产品经理非常相似的，只不过产品经理是与团队共同完成。

个人站长和产品经理的共同点就是都需要懂很多跨领域的知识，因为工作中需要接触和处理的问题也非常综合，仅仅懂一门知识是远远不够的，只有懂的越多，在处理问题的时候才能得心应手。正因为我的个人站长的经历，帮助我在过去的几年里积累了很多综合型的经验，在转型做产品经理的时候也就顺其自然了。所以我经常会建议身边做产品经理的朋友，如果有时间就自己搭建一个站点，去体会一下个人站长，把相关的所有知识都接触一遍，这也是一种不错的学习方法。

综上所述，我的个人经历就是：我对互联网有着浓厚的兴趣，这为我提供了源源不断的动力；因为有兴趣，所以我喜欢体验和研究各类形态的产品；兴趣和爱好让我对互联网资讯信息有着饥渴般的渴望，像吃饭一样每天都去关注和吸收互联网资讯，这样日以月累让我对互联网各类领域的知识都有了积累；也因为我是个人站长出

身，所以我对一个产品的建设、运营、推广的所有事务都有体会，特别是做个人站长的时候，所有模式的产品都曾体验或运营过，这让我对各类产品模式的前后台功能结构非常的了解。

2、产品经理学习建议

2.1、不要做伸手党

在前一章节中，我已经介绍过不要做伸手党，但是我指的伸手党不是让大家闭门造车，在工作中，需要同事协助或协调的事务，我们还是要主动沟通或请教。

我所指的伸手党，是哪些自己不主动思考和寻找问题的答案，而直接向别人提出概念型问题的人，通常这类人都是新入门的产品人，由于没有经验，所以还不知道怎么寻找解决方案。

2.2、学会查询资料的技巧

掌握查询资料的技巧，可以帮助我们提升工作或学习的效率。在这里我为大家举了两个例子，分别是“产品策划”和“功能需求”方面的例子。

① 产品策划

如果公司需要做一个电子商务的产品，此时对于没有经验的新人来说，就会一头雾水、不知所措。伸手党就会直接提出“电子商务网站怎么做？”的问题，但是电子商务还细分很多种模式，不同模式的功能结构也是不同的，并且产品定位不同，功能的定义也是不一样的，如果直接提出概念型的问题，这是很难得到有效的回复的。

对于完全没有经验的人来说，最好的办法就是学会查询资料的技巧，将问题缩小范围，然后再逐一突破。

如果是我，我会先通过搜索引擎查找“电子商务”的介绍，通常这类资料最全面的就是百科网站，比如百度百科、维基百科。

通过百科网站的介绍，我们会细化了解到电子商务还有不同的产品形态和模式，常见的有 B2B、C2C、B2C、O2O、B2B2C 等等模式。了解到模式之后，基本上我们已经知道自己要做什么了，因为公司的业务类型就决定了产品模式，比如零售公司肯定是 B2C 模式，电子商务产品的需求就是在线销售公司的商品。

当我们了解到了 B2C 模式之后，我们就可以查找 B2C 模式的标杆网站和竞争对手网站进行前台的功能和体验的研究，并且我们可以通过网络下载 B2C 模式的开源程序，帮助我们加深对 B2C 模式的前后台功能结构的了解。

Web 发展十多年，并且在中间有很多年的站长时期，在哪个时期里，Web 端开源程序得到了大发展，基本上我们能够想到的产品模式，在国内外都能找到相应的开源程序，最简单的办法就是搜索“B2C 开源程序”，一定能够找到很多开源程序，特别是热门领域，肯定有成品程序。

因为我做了很多年个人站长，所以我对各类模式的产品都有使用过，当公司提出一个需求后，我能即时的在脑海里就对需求的功能结构产生概念，正因为这样的经历给我带来了很多工作上的良好效果，所以我也将他分享给大家。

研究别人网站的功能和体验，只能看到前台的表面，但是后台的功能结构我们是接触不到的，所以只能通过研究开源程序的后台，帮助我们了解到产品后台的功能结构。

通过对需求的细化了解，我们从“电子商务”细化到“B2C 模式”的产品设计，然后我们再通过开源程序研究到了产品的前后台功能结构，此时我想很多人应该明白自己怎么入手了。

商城/网店/购物系统	
网店系统在国内起步晚，但发展很快，各类网店系统、商城系统近几年来迅速崛起。市面上有很多免费的开源网店系统，独立网上商城和商业网店系统，A5源码给各为站长朋友推荐那些最优秀的网店商城系统。	
ShopNC	是网域创想科技有限责任公司开发的一套网店系统。相关链接：[ShopNC含演示数据版下载][无演示数据版下载]
B2Bbuilder	基于PHP+MySQL的开源B2B电子商务行业门户网站解决方案。相关链接：[B2Bbuilder下载]
ShopEX	基于Lamp架构,后台源码加密,前台源码开源的网店软件。相关链接：[ShopEX下载][ShopEX插件][ShopEX模板]
ECShop	免费开源,适合企业及个人快速构建个性化网上商店。相关链接：[ECShop下载 UTF-8 GBK][ECShop插件][ECShop模板]
ECMALL	是一款高效、开源的社区电子商务软件产品。相关链接：[ECMALL简体 UTF-8 简体GBK][ECMALL繁体 UTF-8 繁体BIG]
客客族KPPW	是一款基于PHP/MySql开发的威客网系统。相关链接：[客客族KPPW下载 UTF-8][客客族KPPW下载 GBK]
iWebShop	是一款面向独立卖家的单用户网店系统。相关链接：[iWebShop下载]
PinPHP	是一套基于LAMP技术架构的、免费的、开源的社会化分享系统。相关链接：[PinPHP下载]
LebiShop	是一款基于Web浏览器和客户端技术的网上开店软件。相关链接：[LebiShop简体中文版下载 LebiShop英文版下载 LebiShop繁体中文版下载 LebiShop英文版下载]
网趣网上购物系统	是集网上商城与用户开店以及商城社区于一体的多功能购物系统。相关链接：[网趣系统旗舰版下载][网趣系统时尚版下载]网趣系统静态版下载]
KesionEshop	是一套电子商务建站平台系统。相关链接：[KesionEshop utf-8下载 KesionEshop gbk下载][KesionEshop插件]
宝贝儿拍卖系统	基于ASP/ACCESS/MSSQL开发的多用户网络拍卖商城购物系统。相关链接：[宝贝儿Utf-8下载 宝贝儿gbk下载 宝贝儿big5下载]
无忧购物系统	是一个功能强大、展示信息丰富的销售平台。相关链接：[无忧购物系统通用版下载 无忧购物系统专业版下载]
ShopXp网店系统	Shopxp网上购物系统完整可用，无任何收费项目。相关链接：[ShopXp下载]
shopwind	是国内最专业的网店程序之一，采用ASP+AJAX语言设计开发，速度快、性能好、安全性高。相关链接：[shopwind下载]
V5SHOP	适合中小型企业及个人快速构建个性化网上商店。相关链接：[V5SHOP下载][V5SHOP模板]
HiShop	是基于WEB应用的B/S架构的B2C网上商店系统。相关链接：[HiShop下载][HiShop插件][HiShop模板]
乐彼网上商店系统	采用ASP.NET (C#) 和AJAX技术全新开发，运行于高速稳定。相关链接：[乐彼多语言网上商店系统下载]
Yxshop	是易想团队自主研发的国内首家ASP.NET免费开源商城购物系统。相关链接：[Yxshop源码版下载 Yxshop发布版下载]
动易BizIdea	是一套专门面向大中型企业级电子商务平台构建与管理的解决方案。相关链接：[动易BizIdea下载]
慧博HuiBoShopa	是一套一个简单又实用的商城系统。相关链接：[慧博商城asp.net版下载 慧博商城asp版下载]
XpShop	自主研发，支持多语言，多模板的网店系统。相关链接：[XpShop下载][XpShop模板]
SHOP++	基于JAVA编程语言开发的非开源免费电子商务软件。相关链接：[SHOP++下载]

产品经理@唐杰
<http://tangjie.me>

② 功能需求

我的职业博客使用的是开源程序 WordPress，是全球最知名的 Blog 开源程序，所以该程序的所有疑难杂症都能在网络上找到解决方案。从 3.5 版本之后，WordPress 去除了后台的“友情链接”功能，但是很多人没有阅读更新记录，所以会有这样的疑问，在后台找不到“友情链接”功能了，或者不知道怎么恢复“友情链接”功能。

针对这样的功能需求，查询资料的办法很简单，只要设定三个关键词就可以找到解决方案。我们输入程序的名称和我们正在使用的版本号，再加上需要查询的问题关键词，这样在 Google 里搜索“WordPress 3.8 友情链接”，前三条都是关于这个信息的介绍，并且给出了恢复友情链接的两个解决方案。



方案 1 是改动代码，方案 2 是安装官方插件。对比两个方法，不懂技术的只需要安装一下官方推出的友情链接管理插件就能完美解决这个需求。

WordPress 3.5 增加链接管理器恢复友情链接的方法

WordPress 3.5正式版本发布了，去掉了我们常用的链接管理器（Link Manager）功能，用惯了
这个功能的朋友可能要郁闷了，虽然3.5中停用了此功能，但是在插件中还是可以安装的。

方法一、在主题functions.php文件中加入以下代码：

产品经理@唐杰
<http://tangjie.me>

```
| add_filter( 'pre_option_link_manager_enabled', '__return_true' );
```

方法二、使用“Link Manager”插件开启：(实际上这个插件只有上面一句代码)

<http://wordpress.org/extend/plugins/link-manager/>

使用方法，请前往“仪表盘”→“插件”→“安装插件”，然后搜索“Link Manager”，来安装
由“WordPress”或“nacin”开发的“Link Manager”插件以启用该功能。本站在另一文中有详细介
绍。

通过以上两个例子的介绍，我相信大家一定得到了很多查询资料的启发！

2.3、设立学习任务

在我们学习产品经理的知识和软件的时候，肯定会有一种苍白无力的感觉，明明自己领悟了知识和学会使用
工作软件了，但是总感觉迷茫。遇到这种感觉是正常的，也是必然的心理反应，因为我们只是为了学习而学习，
在学习的过程中没有具体的需求或目标，也就是没有任务，所以会有这种感觉。解决的办法就是设定一个需求，
以这个需求为任务进行学习计划。例如假设自己是百度音乐的产品经理，让我们重新规划和设计一个音乐播放器
(网页版或手机版)，然后我们从头到尾体验一遍产品经理的工作流程，从中运用学习的知识和软件，并且撰写一
份产品需求文档。

通过设立学习任务，让我把学习到的东西在脑海里再梳理并输出一次，在这个输出的实践过程中，可以加深
我们对知识的理解，将知识真正的沉淀下来。

2.4、先学会功能实现

因为产品经理是一个需要很多综合经验的职位，所以对于新入门的新人来说，一开始就接触和学习庞大的知
识结构，非常容易在学习的过程中迷失了。所以我建议新入门的新人先从功能型产品经理学起，这也是从事产品
工作的硬技能，先学会工作中需要使用的软件和掌握各类产品模式的功能结构。

产品工作软件的使用是最好学习的，IT 软件都是有很多共通点的，上手学习也是比较快的。各类产品模式的功能结构也是可以通过开源程序掌握的，自己搭建一个程序环境，然后下载、安装和使用开源程序，这样就能了解到各类模式的产品功能结构。

先学会产品工作软件 and 了解各类产品模式，可以让我们由浅到深的逐渐进入产品经理领域。首先通过学习功能实现，帮助我们建立基础的产品概念和接触产品设计的知识。

各类产品模式的开源程序					产品经理@唐杰 http://tangjie.me
论坛模式	CMS模式	博客模式	电子商务	微博/SNS	
Discuz!	DedeCMS	PJblog	ShopEX	ThinkSNS	
PHPWind	Phpcms	Emlog	ECShop	Spacebuilder(近乎)	
BBSMAX	kesioncms	WordPress	iskyshop	UCenter home	
动网论坛	齐博cms	OBlog	HiShop	iWebSNS	
JSPRUN论坛	风讯CMS	Z-blog	V5SHOP	记事狗微博	
6KBBS	KingCMS	云边轻博客	B2Bbuilder	Thinksaas	

2.5、再学会产品规划

当我们掌握了功能实现的技能之后，再去学习产品规划就相对轻松很多了，有了对产品的基础知识之后，剩下就是日积月累的沉淀互联网知识。因为产品经理是一种综合型职位，很多时候工作像水一样无形，完全靠产品经理自己制造出成品。到底是水产品还是冰产品，取决于产品经理对互联网行业和产品领域的认知程度，产品经理的经验和知识结构决定着产品的深度和维度。这就好比语言，有着基本的词组逻辑还不够，还要有词汇和经验的积累，这样才能说出各式各样的语句，表达各种意思。

经验和知识的积累不是短期能够完成的，并且由于互联网是一个迭代周期非常迅速的行业，所以我们每天都需要学习。最直接的方法就是订阅各类主流的科技类、产品类的博客，保证我们即时了解到行业动态和最新的知识分享。在订阅信息的时候，如果有不了解的名词或概念，我们可以通过搜索引擎自己查找解释，对于非常难理解的知识，也不用太着急，在学习的早期阶段我们只要保证充足的阅读量，能够让我们每天吸引和消化一点点就可以了，知识是慢慢积累的。

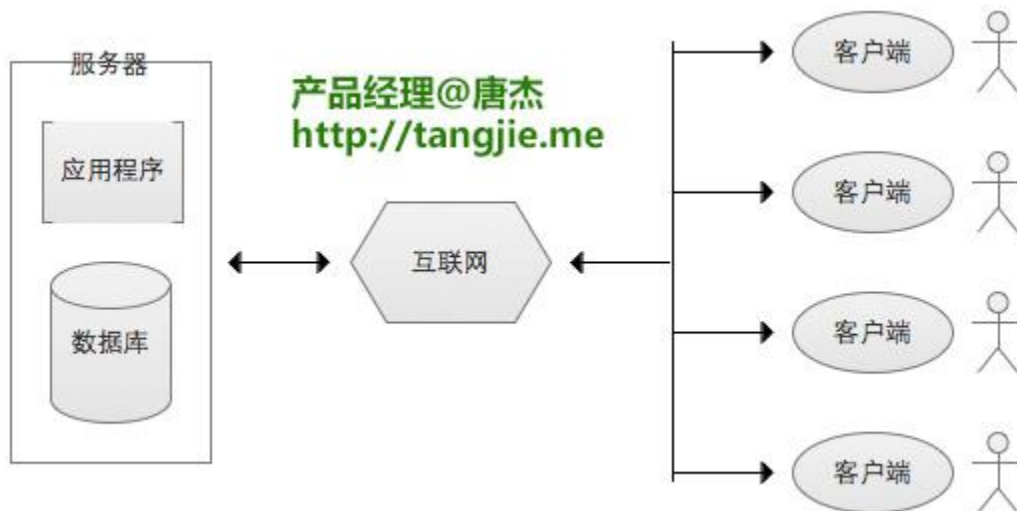


3、了解产品基本形态

虽然技术领域的把控会有技术部门负责考虑，但是产品经理如果懂得技术原理，这将大大提升产品规划和设计的合理性，避免技术层面的超负载。

3.1、产品结构(C/S 和 B/S)

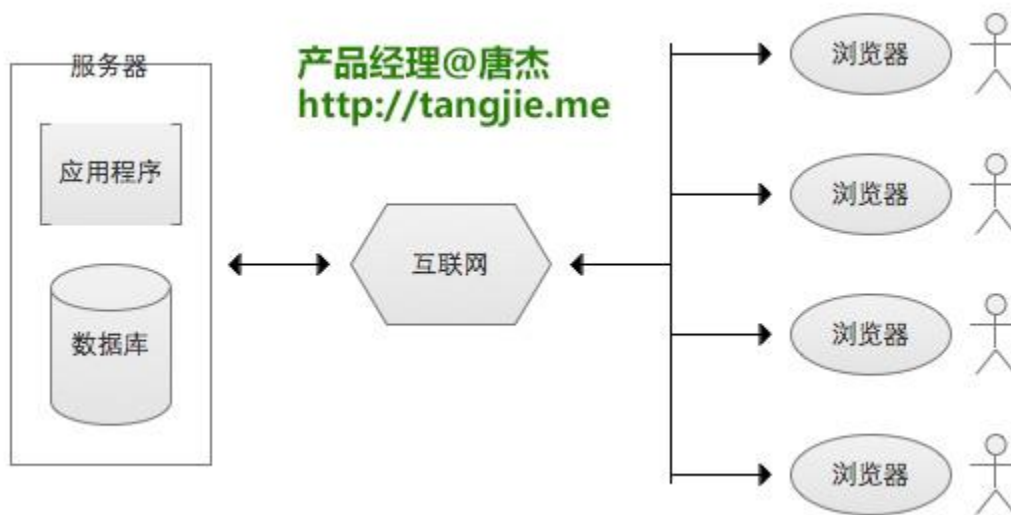
① C/S 结构



C/S 结构是英文 Client/Server 的缩写，Client 和 Server 常常分别处在相距很远的两台计算机上，Client 通常是由用户操作使用的客户端软件，Server 则是负责处理客户端服务请求的服务端，为客户端提供数据资源和处理结果。

常见的 C/S 结构的程序有腾讯 QQ、阿里旺旺、Foxmail、浏览器等等，包括手机 APP 也是 C/S 结构的程序。

② B/S 结构



B/S 结构是英文 **Browser/Server** 的缩写，B/S 结构实际上是 C/S 结构的一种扩展结构，因为 **Browser** 是我们电脑中的浏览器，浏览器实际上就是 **Client**，用户通过浏览器向网站 **Server** 发送服务请求，**Server** 处理并返回结果。

B/S 结构的程序非常的灵活，数据和程序的升级都不需要向用户推送更新，用户仅仅刷新一下就可以接收到最新的版本内容。

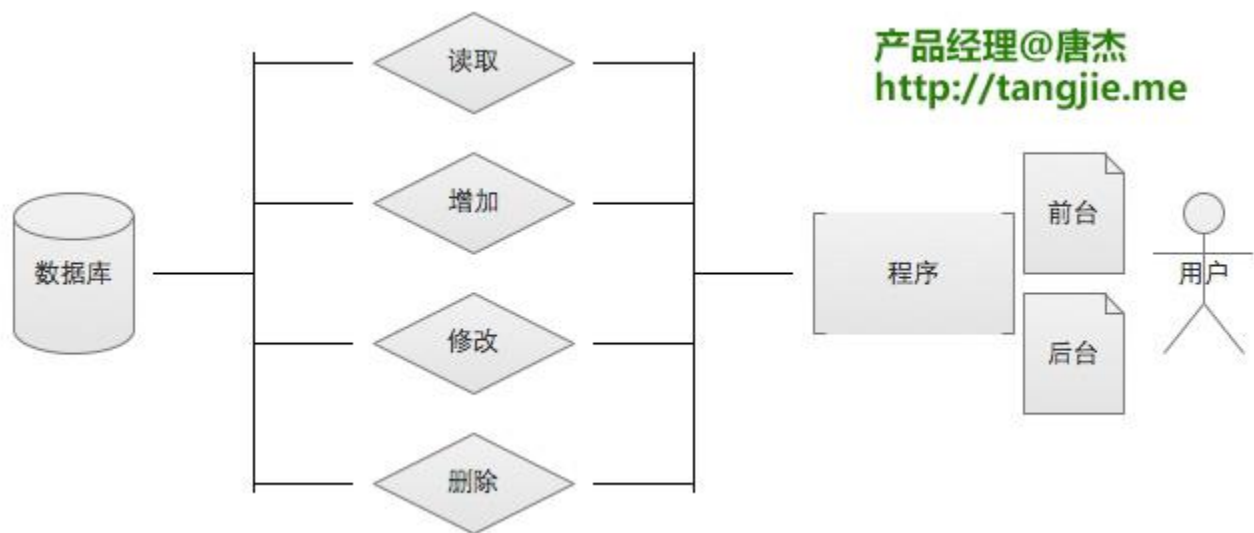
常见的 B/S 结构的程序有 **Google**、**Weibo**、**Qzone**、**TaoBao** 等等。

有时候产品经理为了产品的灵活性，在实际应用中也会将两种结构融合使用，比如微信是 **C/S** 结构的 **APP** 客户端，但是微信公众号的服务内容和一些其他微信功能则是采用 **B/S** 结构的方式呈现的，这样可以非常方便的对功能进行调整和升级，但是用户不需要更新 **APP** 本身。

3.2、功能型产品(玩数据)

无论是 **C/S** 结构还是 **B/S** 结构，产品的基本形态都是对数据进行计算和呈现。

我们常见的产品都是功能型产品，功能结构的本质只是对数据进行增加、修改和删除。比如 **CMS** 程序，主要就是对栏目和内容进行增加、修改和删除。再比如电子商务程序，后台主要是对品牌、分类、商品等内容的增加、修改和删除，前台主要是对数据进行展示，购买行为实际上就是在 **Server** 增加一条订单数据。



从数据层面来看，绝大部分的产品都是玩数据的功能型产品，但是在增加、修改和删除的处理请求之前，程序需要对数据进行一些逻辑的计算。比如电子商务产品的增加商品，虽然最终结果是在数据库增加数据，但是程序需要把商品的品牌、分类等信息进行关联处理，更复杂的产品除了增加关联，还有在增加的同时还要有修改和删除等操作。

产品规划和设计到落实执行的时候，实际的需求文档就是对这些数据处理逻辑的表述，让程序明白怎么处理每次的服务请求。

3.3、智能型产品(玩技术)

智能型产品接收到服务请求之后，对请求的数据源进行量化的信息转换，然后对信息进行分析转译，计算出结果之后再输出呈现。比如人脸识别、语音识别、图像处理、视频处理等等，当 **Server** 接收到请求后，进行转换、转译，分析识别后将处理的结果返回。

虽然智能型产品本质上依然是对数据信息进行处理，但是和功能型产品的增加、修改和删除的操作完全不一样，其中的原理也更加复杂。

在入门的时候，我们需要知道一些产品基本形态的知识，如果完全看不懂也没有必要在这个时候深入研究，在以后的工作中，我们会渐渐的消化掉这些知识。

4、产品规划和设计的逻辑

一切事物都有他的逻辑，做产品自然也不例外，了解产品逻辑的思维形式及规律，可以帮助我们在产品规划和设计中清晰的理顺思路。

产品经理要有前瞻性眼光，但是也要务实，所以产品经理的工作不会整天玩战略，都是实实在在的执行类工作。执行层面的工作就要非常的有明确性，能够让执行人员清晰的明白工作任务，所以产品经理对产品的规划和设计不能仅仅是概念型的东西，必须要非常的有条理逻辑。

4.1、产品规划的逻辑

既然万物的构造都有自己的规律逻辑，那么产品规划当然也有着逻辑。但是对于新入门的新人来说，因为缺少行业知识的积累，所以在产品规划的时候，没有办法构思或联想到逻辑结构的思路上面。

世间任何创新都是基于已有基础上的。比如 iPhone 手机，如果把 iPhone 分拆出来，它的任何技术都是已经存在的，但是乔布斯通过相结合再加上自己的一些独有的 idea，最终得出了新的产品。再比如科学领域，先有飞机再有火箭，两者只是 idea 进化后算法逻辑的变化而已，通过对飞机的了解，再通过公式演变，增强和改进物体的推动力，以达到脱离地球引力的速度，如此便发明了火箭。

所以产品规划的逻辑本质就是拥有广泛的知识结构，基于对市场、运营、产品形态、技术发展等等方面的认知，然后通过这些认知把他们相互关联和组合，再加上一些 idea，创造出新的产品。

这就好比颜色只有红、绿、蓝，根据之间不同的成分相融合得出新的颜色。再比如语言则是通过词汇加语法的组合来表达完整含意的，就像英语只要学会了语法，再多记一些单词，就能组合成各种含意的表达语句。声音也是如此，固定频率的相结合产生另一种发音。

无论在农业、科学还是工业制造上，这些产品都是由不同的算法逻辑组合成的结果。这也很像大数据概念，通过各个点状的结构，组合成网状，从而相互关联，通过算法公式得出不同的结果，或者验证结果。

产品规划也是如此，需要很多点状的知识积累，有战略方面的、也有运营、设计、技术等等方方面面的知识基础才能随心所欲的规划出自己理想的产品原型。

当你缺少这些知识的时候，就算你意识到了某个需求，你也没办法合理的规划出来，或者说没办法抓住核心点。也许脑海中想得通，但是落到实处时就显得虚幻。这是因为产品需要综合的知识积累，好比出版书籍一样，古时代人们有分享知识的想法，但是因为没有印刷术，所以都是靠手工撰写，这种情况下往往一本书籍只有一份，这一份也就不是所谓的出版了。

4.2、产品设计的逻辑

在产品设计之前，很多表述都是概括性的介绍，当到了产品设计这一步的时候，就要将产品具体形象的表述或呈现出来了。产品经理的产品设计工作内容主要就是产品需求文档，这个文档并不一定是指 Word 格式的图文文档，也不一定是单一的某一个文件，它只是表述产品规划和设计的一种载体，因为我们规划和设计的东西肯定是需要一种载体表述或呈现出来的，所以通常我们把这种载体称之为产品需求文档。

通过文档的创作过程可以让我们对产品需求进行梳理和逻辑打通，将产品规划的想法更加细化和具体化的呈现出来，因此产品需求文档是一种设计过程，而不是一个文档，这个过程也并不一定要全部走完，根据不同的要求也会有不一样的结果。

在这里我把这个过程比喻成建造楼盘，产品需求文档就是楼盘的施工图纸。

在造楼盘之前，我们需要立项讨论，在讨论中我们就需要给别人输出一个完整的全局概念，这里面就用到了鸟瞰图。鸟瞰图是一种地理结构的图纸，描绘楼盘所在位置和区域，而区域内的楼座布局、小区装饰这些则像产品的各个频道。产品设计中通常会使用思维导图来表述鸟瞰图。

当对楼盘的全局有一个了解之后，我们就要再细化到楼座、单元、户型，这就好比是产品的频道、页面功能、模块。在楼盘中，楼座和单元是固定的，但是户型设计可以随意使用和共用，这也像产品中的频道和页面功能是固定的，但是模块可以随意使用和共用。

产品设计的逻辑就是先从宏观的角度解读全貌，再不断的细化到细节，这是一种由粗到细的思维方式。所以往往产品原型的设计都放置在工作最后一步，因为原型非常讲究细节逻辑，在产品需求的需求还没有梳理清晰之前，是非常不易于原型设计的，这样容易导致逻辑混乱。

关于产品规划和设计的逻辑使用和过程，我会在接下来的章节中融合实际案例详细讲解。

5、产品经理常用软件

软件或工具只是为了表达我们诉求的一种方式，所以在不同的工作环境或个人习惯的情况下，每个人使用的方式也会不一样。通常情况下，这篇章中介绍的这些软件是产品经理工作中运用比较多的软件，但是并不一定全部都要使用。

除了这些软件工具之外，每个公司或每个人也会有一些其它的工具应用到工作当中，比如我在工作中还会使用到 Photoshop、Dreamweaver、Mark Man 等等各类软件。



Office（Word、Excel、PowerPoint、Visio、Project）

这是由微软推出的办公套装，最常见使用的就是 Word、Excel、PowerPoint，这三个软件也是白领必备技能。

① Word

文字软件，凡是写文字的必然使用的软件，比如策划方案、产品需求文档。

② Excel

表格软件，凡是需要表格呈现内容的必然会使用，比如竞品分析、BUG 列表、版本记录，甚至项目管理的甘特图也能使用。

③ PowerPoint

幻灯片软件，通常我们称之为 PPT 软件，在日常工作中，当需要对外宣讲方案或文案的时候，我们就会使用 PPT 作为背景提要。

④ Visio

图表软件，通常产品经理会使用 Visio 绘画 UML 用例图。

⑤ Project

项目管理工具软件，主要是绘制甘特图，管理和安排项目任务、计划，通常情况下产品经理使用的比较少，并且甘特图也可以使用 Excel 代替。

Axure RP

Axure RP 是一个专业的快速原型设计工具，除了产品经理之外，还有很多领域的从业者使用该软件。Axure RP 不仅仅可以设计产品原型，也可以绘制产品线结构图、用例图、逻辑流程图等等，甚至很多产品经理直接使用 Axure RP 表述产品需求文档，并且我的《杰出产品经理课》和《杰出产品经理书》的配图都是基于 Axure 绘画的。除了 Axure RP，原型设计工具还有 UDesigner、Balsamiq Mockups 等。

MindManager

MindManager 是思维导图工具软件。由于人的思维是有发散性的，特别是在梳理众多思绪的时候，我们可以通过这样的工具将思考的想法规整的罗列出来。除了罗列思绪，我们还可以使用 MindManager 整理产品信息结构、功能结构、业务结构等等。除了 MindManager，思维导图软件还有 Xmind、MindMapper、DropMind、Imindmap、NovaMind、TheBrain 等。

—

关于产品经理常用软件的操作使用，大家可以通过网络找到很多教程(图文或视频)，在此我就不多介绍了。关于软件在工作中的应用，我会在接下来的章节中结合产品经理的工作场景，详细的介绍软件的用处和用法。

第三章：产品规划

产品规划是指产品经理通过调查研究，在了解市场、了解用户需求、了解竞争对手、了解外在机会与风险以及了解技术发展态势的基础上，根据公司自身的情况和发展方向，制定出符合公司和产品定位的规划计划。产品规划是一个战略和战术的策划过程，需要把握市场机会，提供满足用户需要的产品，完成产品的远景目标。

1、产品规划介绍

产品规划是产品经理众多职责中的一项，也是最主要的常规工作内容。产品规划的工作流程也是一种产品需求分析的过程，主要分为获取需求、分析需求、决策需求。

无论是新产品，还是迭代产品，在规划之前都是先从一个想法开始的，所以产品规划首先是获取这个想法或需求，然后对需求进行分析和判断，决策需求的可行性，再对可行的需求评估优先级，安排实施计划，这个过程就是产品规划，也是产品需求分析。

产品需求来自方方面面，由不同的人产生想法并表述反馈给产品经理，主要来自公司内部(老板或领导、其他部门或同事)、外部(用户、客户、合作伙伴)、还有产品经理自己(调研策划或灵感)。

产品规划的工作中，需求决策是一个带有主观因素的过程，有时候主观意识来自领导，有时候来自产品经理自己。这些主观因素会直接影响到产品规划，有时候会带来好的效果，而有时候会带来不好的效果，甚至是适得其反的效果。但是在主观因素之外，产品需求的分析、决策、可行性、轻重缓急等等评估都是有参考标准的，分别可以归纳为三个考虑因素和四个设计理念。

2、产品规划的考虑因素

2.1、战略方向

战略方向是一个很宏观的方向，这个方向没有明确的界线标准，但是可以给我们一个参考范围和目标，在实施的过程中又细化成各个阶段，在每个阶段里需要实现的目标又是不一样的，因而需求分析和判断的时候，就要学会取舍决策，放弃或延后不重要的需求。

常见的战略阶段分别为起步阶段、发展阶段、迭代阶段。在起步阶段的时候，产品规划注重核心功能的实现，目的是将产品快速推出市场验证产品的可行性。到了发展阶段就会注重产品功能的扩展和完善，在这个阶段也会小范围的进行试错实验，摸索产品新价值。当到了迭代阶段的时候，产品基本已经成熟稳定，需求决策就会注重用户体验的提升，商业产品也会进行商业化的尝试。

战略因素除了市场层面，还有公司内部层面的战略，产品在公司整体战略中的意义程度决定了产品实施的资源、资金、人力等方面的投入力度，这些力度直接影响产品决策的实施计划。比如在大公司中有很多产品只是战略布局中需要有这个产品的存在，但这个产品不是公司的核心产品，所以在公司层面的战略中不会投入很多的支持，因此负责这个产品的产品经理在产品规划时，就要考虑到这个因素，避免规划出来的需求没有支持实现。

战略分阶段，阶段分版本，通过这样细化需求标准，决策每个版本需要实现的核心是什么，其中需要考虑产品定位、用户需求和当前的环境，从而决定需求分析和判断的标准。因为再伟大的产品，都不是一口吃成胖子的，都是有阶段性的发展和提升，我们需要找准每个阶段的需求重心。

通过战略因素，可以让我们认识需求决策要参考阶段规划，并不是所有“有用的需求”都要一次实现，这一点需要我们拥有项目管理的一些常识，更多的需要经验积累。

2.2、产品定位

产品定位和战略方向是有一些重叠因素的，但是战略方向更偏向于市场和公司，而产品定位更注重功能定义，所以产品定位的考虑因素是衡量功能需求的相关性，判断功能需求是否符合产品定位。

通过产品定位，可以明确功能需求的界线，在产品规划中并不是所有“相关的需求”都要实现，我们要充分考虑需求是否符合产品定位。

2.3、用户需求

我们做出来的产品是给用户使用的，产品的价值就是满足用户的使用需求，所以用户需求也是我们非常重要的考虑因素。在产品规划中用户需求的参考因素，我们需要注重两个方面，分别是“不把需要当成需求、不把产品形态当成本质”。

① 不把需要当成需求

我曾经公开过一张产品知识结构图，并表示有意要系统化的整理一下产品知识，可能会写一本书。但是之后因为工作忙，就一直没有提上日程，所以很多朋友会私下询问我进度，并且表示非常感兴趣。

这部分群体的需求看似就是产品经理书籍，但实际上这不是真正的需求，他们希望得到的是一个系统化的产品经理知识，而书籍只是这个知识的载体，所以如果我满足了他们的需求，至于载体是实体书还是视频教程，这对他们来说并不是非常重要的。

所以我们需要认清用户的真正需求是什么，不要把用户需要书籍当成需求。最后我结合自己的战略和定位，我决定了采用视频的方式满足用户需求，因为视频更生动，并且在市场和商业价值上都比书籍更有优势，也更适合我现阶段可以立马实现的。基于对市场、用户、环境、价值等方面的考量，最终我出版了《杰出产品经理课》的视频教程。

② 不把产品形态当成本质

在接下来的章节中我会为大家讲解一个产品策划的案例，这个案例中“行李箱”是用户的形态，但真正意义上却不是产品的本质。如果我们把形态当成本质，那么在产品规划和设计时就会把聚焦点放在“行李箱”上面，这样策划出来的方案就很难突破固有形式。

行李箱的本质是大众人群在出行中携带的一个物体，如果将这个概念交给用户的时候，用户出行需要携带一个物体，那么此时的体会就完全不是对行李箱那样了。通过这个概念的调研我们才能看清本质，得到真正的本质反馈。

通过用户需求，可以帮助我们更准确的把握产品规划，增加产品在市场中的价值，提升用户体验和使用率。

2.4、范例讨论

基于上述的三个考虑因素，帮助我们在产品规划时界定了一个考虑范围，在此列举一个例子供大家参考。比如公司战略方向是做一个母婴社区，产品定位是母婴互助交流平台，战略发展阶段是起步阶段，如果有两个需求，第一个是支持会员在交流中艾特其他会员，另一个是支持根据用户喜好匹配广告功能。

针对这样的情况，两个需求我们自己决策呢？

第一个需求，会员在交流中可以艾特其他会员，这个充分体现了产品定位的特性，有效提升互助交流平台的价值，通过艾特提升会员与会员之间的互助交流。第二个需求，根据用户喜好匹配广告功能可以帮助产品进行商业化尝试，实现产品变现的可能。

每个公司或每个产品经理都有自己的环境和决策标准，但是如果是我，我会选择优先实现会员艾特功能。考虑战略阶段为起步阶段，在这个阶段里，通常产品还没有占领市场绝对份额，此时进行商业化功能的研发，容易导致“能够提升用户体验的需求”没办法快速实现，如果用户需求和商业需求同步进行，更容易导致团队精力不聚焦。一旦精力分散就容易会出现未经深思熟虑的需求进入执行层面，这些因素很容易导致产品没有明确的方向、团队成员疲于奔命但却没有实际的成果。

如果团队有非常条理性的策略和有很强的执行力，那么并行需求的实现自然没有问题，通常这种情况都出现在稳定的团队当中，很少起步阶段的团队就能熟练配合。出于我的产品思维，在起步阶段的时候，我会优先考虑产品的用户需求。当然我的决策也不一定是完美的，这个例子只是提供给大家一个思考的议题。

3、产品规划的设计理念

产品规划中策略层面的考虑因素帮助我们界定了决策范围，但是这个还远远不够，当策略制定之后，我们就需要细化到设计层面，到了产品设计时，功能定义的细节便被提到了讨论当中。

产品规划的设计是秉承以用户为中心的设计理念，以用户体验度为原则，对产品功能和体验进行研究并开展设计。通常可以分为四个优先等级，形成一个金字塔式的设计理念。



3.1、有用：识别需求的有效性，抓住核心需求

对于新产品来说，优先且重要的任务是定义产品对使用者“有用”，“有用”是我们在定义及开发之前需要明确的一个产品方向，确保产品有着明确的功能定义和用户定义。

比如冰箱的核心功能定义是保鲜和冷冻，用户定义自然也是使用这两种功能的群体，如果一个冰箱有着时尚的外观和实用的扩展功能，但就是保鲜或冷冻的功能不够完善，那么对于用户来说，这也是失败的产品，因产品的核心价值对于用户群体没有用。

3.2、可用：重塑并保障需求，满足不同使用场景

当我们了解了产品的方向，那么在开发时就要确保产品“可用”，“可用”是保障一个产品的审核标准，确保产品不会有功能性 BUG 的出现，确保产品的安全、速度、兼容、流畅等方面的性能。

比如银行网站的核心功能定义是网上银行，虽然网银满足了“有用”，但是却在“可用”上非常差劲，例如不支持非 IE 浏览器，这就导致了非 IE 使用环境的用户无法使用网银功能。

3.3、易用：梳理结构流程，便于用户使用

在满足了“有用”和“可用”的前提下，我们才会注重产品的“易用”和“好用”，而这两者就包含了诸多细节，需要我们花心思深入的挖掘和研究。

“易用”的设计理念就是用户体验，需要我们在产品设计时，充分考虑用户行为习惯和使用场景，减化用户的学习成本、使用成本。

比如 QQ 邮箱和网易邮箱，如果根据天或周进行批量删除邮件时，在选择项上面，QQ 邮箱只需要操作两步，但是网易邮箱就要很多步，从这个细节上就看出了用户体验，网易无形中增加了用户的使用成本。



现如今垃圾邮件和无意义的订阅邮件越来越多，当一个邮箱使用很久之后，每天都会收到一些需要删除的邮件，因此删除功能对于邮箱使用者来说，也是比较重要的一个功能，因此 QQ 邮箱在易用性上就超越了网易邮箱。

3.4、好用：优化设计界面，符合用户群体喜好

在满足了以上三个条件之后，产品在追求用户体验的层面上就会注重视觉的表现，从视觉图像上激发和提升用户的潜意识操作行为，减少用户的思考时间。

UI 设计的最高境界就是提升用户操作效率，通过色调影响用户的操作习惯，用颜色或图形明确产品功能/内容的主次和展示，让用户不用想就知道如何操作，这也是一种界面语言。

产品设计的四大理念可以帮助我们有效的识别功能定义和用户定义，并且根据设计理念决策需求的优先等级。在产品发展的过程中，首要的问题是保证完成产品的核心功能，确保产品对于用户“有用”和“可用”，然后快速迭代来完善并改进，优化产品的“易用”和“好用”。

4、产品规划的需求决策

了解和掌握产品规划的三个考虑因素以及四个设计理念，目的就是帮助我们更准确的决策需求，避免发散性思维产生的诱惑让我们偏离最初的战略方向和产品定位，这也是产品规划中非常重要的工作步骤。无论公司中是否有专门的需求决策流程，对于产品经理来说，这个基础知识和步骤肯定是掌握在脑海中的。

需求分析并决策是一个很快速的流程，特别是瀑布开发模式的公司，不会将太多精力放在需求分析和决策上，而是在产品策划的过程中就直接对需求进行了分析并决策，这样可以大大减少其他工作人员的闲置，保证工作的节奏同步。在大公司或者产品拥有众多决策对象的时候才会细化并单独进行需求分析和决策，其余情况往往都是产品经理直接决策。

当产品经理收集了来自公司内部、外部以及自己构思的需求之后，就要对需求进行决策并细化的规划成各个阶段和版本的需求，并完成当前即将实施的版本的需求文档。对于需求的决策除了上述中的三个考虑因素和四个设计理念之外，我们还需要有一个条理化的思路，对需求进行分类、分位、分级，帮助我们更好的理解和决策需求。

① 分类

在工作当中，我们肯定会收到很多需求，为了更好的管理需求，对需求进行分类存储无疑是一个最好的办法。比如超市的商品，按类别划分区域，按类型摆放货架，这样可以大大的方便管理人员和消费者更容易查找商品，我们对需求分类也是如此，方便我们更好的管理、分析和决策需求。

因为对需求分类是便于产品经理管理需求，所以没有分类标准，完全取决于产品经理个人喜好。分类方式可以根据功能属性分类，例如功能类、数据类、运营类、体验类、设计类。也可以根据职责属性分类，例如技术类、设计类、运营类、编辑类、客服类。也可以根据频道属性分类，例如首页类、栏目类、购物车类、个人中心类。



② 分位

为了进一步决策需求，我们还要对需求进行分位，根据考虑因素和设计理论，从这些需求的重要性和急需性来评估，通过四象限定位法将需求分为四种。以需求的急需性作为横轴，需求的重要性作为纵轴，可以建立如下的产品需求四象限图。



将需求进行分位之后，非常方便我们了解到需求的轻重缓急，也方便我们进一步的评估优先级。

③ 分级

分好类，定好位，下面就要考虑分级了，评估需求的优先等级，决定需求的实现计划。

考虑优先级通常也有三个要素，第一个要素就是领导的意见，第二个要素是产品经理自己，第三个要素就是团队共同意愿（团队意愿主要就是实现成本、阶段目标等）。

通过分类、分位、分级的三个分析和决策的流程之后，产品经理就能够非常轻松的将需求划分计划，根据不同规划阶段分多个版本实现需求，如果需求很少，那么就一次迭代实现了。

5、产品规划中的竞品分析

竞品是竞争产品，也就是竞争对手的产品，竞品分析顾名思义是对竞争对手的产品进行比较分析，寻找和研究对手的优点优势，以便产品经理规划和设计自己的产品，定义产品功能和价值。

竞品分析的工作内容就是从竞争对手或市场相关产品中，根据特定的要求，以接近于用户流程模拟的方式对竞品进行分析和总结。关于竞品分析的总结文档没有特定的格式规范，通常也不必太刻意追求形式，因为这样的东西，达到效果即可，觉得效果不够，也可以再临时补充。下面两张示例配图，一张展示了竞品分析的需求表格，另一张展示了我整理的一份海外房地产网站的分析总结表格。

	现状	为什么	产品经理@唐杰 http://tangjie.me	你觉得
对象 What	什么功能	为什么是这个功能		若你，怎么做？
目的 Why	解决什么问题	为什么要解决这个问题		若你，解决什么？
场所 Where	使用场景	为什么是在这个场景		你会选择怎样的场景
时间 When	何时使用，使用多久	为什么是在这个时间		你觉得应在何时
用户 Who	用户群是谁	为什么要这群用户		若你，什么用户？
手段 How	怎样的解决方案	为什么要用这样的解决方案		若你，用什么手段？

竞品分析报告(Excel 格式)

产品	网址	地图服务商	产品介绍	产品优势	主要功能	功能特色	商业特色
Yahoo Real Estate	http://homes.yahoo.com/	Nokia	Yahoo旗下的子频道	房产门户，提供新人指导及房屋比较	房源搜索 购房评估工具 新人指导 设计和装修介绍	门户效应，功能中短中矩，比较有特色的评估服务也来自第三方Zillow	
Zillow	http://www.zillow.com/	Bing	Zillow是一家提供免费房地产估价服务的网站，主要向网民提供各类房地产信息查询服务。用户可以直接在网页上缩放地图寻找房源，或利用邮政编码和街道进行搜索。 百科：http://baike.baidu.com/view/2308447.htm	房子的买家可以利用Zillow比较房屋的价值，以最合理的价格买到心仪的房屋，避免花冤枉钱。房子的卖家可以利用Zillow评估自己得到房屋的估价，达到以最高最合适的价钱出售房屋。	房地产搜索引擎 房屋价值评估（比价）	数据全面，并开放API，具有多家知名房地产网站采用Zillow数据供用户参考。（Aol、Yahoo、Redfin 等）	房地产估价服务
REALTOR.com	http://www.realtor.com/	Bing	美国房地产协会官方网站，该网站是全美国的房地产经纪人的房源汇集地，在美国拥有超过400万的现房可供出售或出租的信息，每月拥有超过1300万客户。除了协助和满足购房者实际购房需求外，REALTOR还提供房地产综合指南、地产新闻、按揭计算器等。	协会官方网站，数据全面	房源搜索 房产工具	数据全面的房源信息	官方权威 数据量多
Trulia	http://www.trulia.com/	Google	Trulia是美国房地产搜索引擎，用户可以根据邮政编码搜索特定区域的待售房屋，也可以搜索全美范围内的相关信息。Trulia能够帮助用户从成百上千的房地产中介网站上搜寻正在出售的房屋，出租房屋以及房产资讯。 百科：http://baike.baidu.com/view/9205469.htm	Trulia网站提供了丰富的图形化信息，例如社区犯罪率地图，以及1.1亿房产信息的数据库。	房地产搜索引擎	根据地图查询犯罪率（Crime Maps）实时房源趋势统计	房地产搜索引擎 丰富的图形化信息
Homes	http://www.homes.com/	Microsoft	Homes是一家专注房地产营销服务的公司，除了为用户提供丰富的房地产信息，主要为用户提供值得信赖的房产经纪人。	房地产营销服务 房产经纪人推荐	房源搜索、比较 房主、经纪人营销服务 经纪人主页	优质经纪人推荐	优质经纪人推荐
Rent.com	http://www.rent.com/	Google	Rent.com是美国最热门的公寓租赁网站	专注于公寓租赁服务	以城市和公寓为房源检索条件	详细的房源信息，租赁成功并分享给Rent可获得100美金奖励	
Redfin	http://www.redfin.com/	Google	Redfin是一家互联网房产中介商，通过线上为用户提供房屋中介服务。	在线中介服务（据美国朋友推荐介绍，网站信息比较全后，更新信息快，很受用户喜爱。）	房屋中介（线上）	在线中介服务，免中介费	O2O模式的房地产中介
Rentometer	http://www.rentometer.com/ 新版 http://beta.rentometer.com/	Google	Rentometer收集了网络上可用的公开数据，然后为用户生成报表，这是一个在线的房屋租金比较服务网站，用户只需要填入所租房子的租金、地址、城市、几室几厅或是所在州的邮编等，然后Rentometer开始计算所租房的房租是不是在一个合理的价格。	Rentometer在为用户生成的报告报表里，还附带了google map来提供房屋出租浏览图，标出房子具体的位置来使比较更精确直观，因为数据源大而新，对用户有很高的参考价值。	价格比较	周边价格比较，开放API，供第三方数据接入和其他网站引用	简洁的房源周边比较

竞品分析报告我也整理成了一篇文章发表，[点击这里阅读](#)。更多分析类文章敬请期待本书 2.0 版。

6、产品规划中的产品策划

在第二章节“产品规划和设计的逻辑”中，我简单的介绍了万物皆有逻辑的观点。我认为科学技术的发展，实际意义上就是人类不断定义逻辑的公式以计算出结果。无论是科学还是技术，都是没有完全凭空冒出来的发现或创新，都是建立在已经存在的事物的基础上，通过渐进式公式演变，推算出新结果/新结论。

既然万物都有逻辑，那么产品策划自然也是有逻辑和公式的，对于产品新人来说，可能由于知识和经验的不足，没办法架起逻辑公式，所以在产品策划当中就会非常的头疼，不知道如何下手。本篇章为大家分享一个产品策划的小技巧，给大家讲解一个如何用定义推演产品的策划，架起一个小小的逻辑公式。

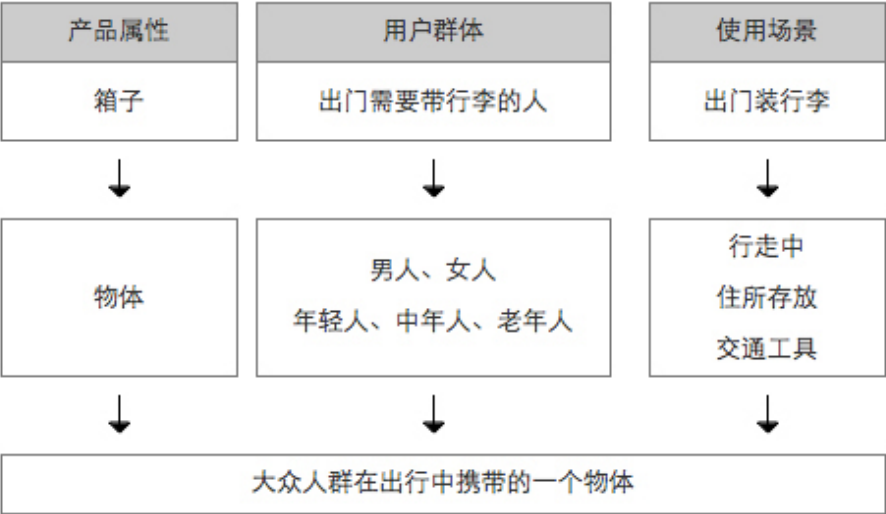
在我们想到产品策划的时候，往往脑海里一下子就会跳到全局性的思考上，这样就会让自己的思维变成一团模糊，非常不利于产品策划的思考。本篇章分享的技巧就是将命题作文转变成填空选择题，这样就能自然的让产品策划架起一个框架，我们只要像积木一样在框架里寻找灵感。

我们以行李箱为题材，虽然这不是互联网产品，但是产品策划的思路是相通的，所以我就以行李箱的发展历史做一个产品策划的例子。如果你看过以近现代时期为背景的电视剧，那你一定知道，那个时候的行李箱只是一个可以手提到着的箱子，还不像我们现在常见的带轮子的行李箱，那么在行李箱产品创新的时候，行李箱的产品经理是怎样挖掘需求，改革产品的呢？

对于这样的产品，当 **Boss** 发起这个项目的时候，往往很多人会从时尚的角度去改良行李箱，比如不用木制的，改用皮革，比如色彩更多样化。在这样一个领域当中，就算你调研用户，也不一定能获得创新性信息，因为用户已经潜意识里认为行李箱就应该是这样的，当你调研的时候，往往他们提出的反馈会偏向于时尚和轻重量。这就像 **WhatsApp** 产品，在创建之前，人们认为发短信就是应该通过运营商，就算对服务不满，提供的反馈也只是希望其它运营商的短信费或套餐比另一家便宜，完全不会提出新通道的想法。

那么在这样的情况下，我们怎样挖掘需求，策划新产品呢？请看如下一张行李箱的策划过程图，为大家示意了一个策划流程。

产品定位：行李箱



作者：唐杰

原文：<http://tangjie.me>

用户困惑

体力	出门在外携带一个物体移动，非常消耗体力	寻找移动物体但不太消耗体力的产品	1、手推车 2、婴儿车 3、购物车 4、餐车
存放	住所存放没有困惑，但是交通工具具有不同规格的空间	统计各个规格，制定产品规格标准	汽车：空间大 火车：长度空间大、宽高度均为50厘米 飞机：20寸以下可携带登机，20寸以上必须托运

产品原型策划
1、针对不同人群和使用场景，制定不同规格尺寸的行李箱 2、箱子上装两个轮子，提升携带便捷，减化体力消耗

产品进化
1、四个轮子比两个轮子更省体力 2、存放有很多子场景，例如寄存处、多人住所，为保证物品安全，增加箱锁 3、出行有部分经常使用物品，增加外带，方便存放经常需要提出的物品

首先告诉你，一句话或一个词的产品定位，只是营销宣传的口号，不是产品的固有形态，我们需要对产品的属性、用户群体、使用场景进行细化定义，还原产品的本质。

通过第一层到第二层的定义，我们知道了行李箱就是大众人群在出行中携带的一个物体，如果将这个概念交给用户的时候，他出行需要携带一个物体，那么此时的体会就完全不是对行李箱那样了。通过这个概念的调研，我们从众多反馈中，分析得出两个普遍的用户困惑，携带物体太累(体力消耗)、太麻烦(无时无刻要保证不丢失，存放不能随意)。在这个时候，我们的逻辑公式已经架起来了，在这个框架中，我们只要寻找两点，分别是寻找移动物体但轻体力的产品，以及寻找便于存放的规格尺寸数据。

当我们把这些东西都找到并研究一遍之后，我们就开始进行产品原型的设计了，结合 UE 和 UI 的知识，将解决方案的元素融合进产品中，形成新产品。新产品推出市场后，我们通过自身使用、数据跟踪、用户分析等等因素，再不断的迭代完善，于是就有了产品进化。

使用这样的框架积木，是不是产品策划就容易很多了？逻辑公式的原理就是对你的思考过程做一个结构化的规整，避免发散性思维让你不知所措。简单的产品公式就是加减乘除，当我们积累到一定阶段之后，我们就可以思考的更多，比如更复杂的函数公式。

7、产品规划容易犯的错误

人的思维是发散性的，所以很容易在产品规划中犯一些错误，比如规划的时候没有明确方向和识别每一个需求的必要性、重要性和实现成本等。

7.1、闭门造车

一个完整的产品涉及到很多领域的知识，并且后续运营的支撑也要在产品规划时就要考虑进去，所以那怕产品经理知识再丰富，但是在一些专业领域里也没有从事这方面专业人员要清楚。产品经理在产品规划的时候，需要团队协作或沟通的地方，千万别闭门造车，这样很容易导致辛辛苦苦写出来的需求不切实际。

[点击这里查看一个闭门造车的案例。](#)

7.2、逻辑不清

因为产品经理的工作是执行层面的，所以如果逻辑不清是一件非常可怕的事，这就会导致执行人员也不知道怎么去实施产品需求了。最常见的逻辑不清就是功能需求的流程走不通，没有进行过多条件的流程推演，流程条件不完善。往往工作中和技术人员产生争执也是如此，逻辑不通是非常让技术人员反感的行为。

7.3、大步向前

互联网产品和传统软件业不太一样，互联网产品讲究快速迭代，小步快跑。所以产品经理在规划产品迭代需求的时候，很容易忘记阶段目标和时间计划，这就会导致需求负载，大步迭代。当然也有些公司团队的迭代需求是长周期的大步迭代，所以公司要求的不同，也会有不一样的迭代计划。但是在大步迭代的计划中，也会在其中细分小阶段，小的里程碑，避免大步期间目标迷失和新需求植入，导致迭代混乱。

7.4、快速迭代

有些 PM 或老板，会听信什么“唯快不破”，刻意追求迭代速度，这种为了快而快的迭代，反而容易把产品带入危机中。比如一周一个迭代，一周 5 个工作日，在这短短 5 天里，需要经历策划、设计、开发、测试、上线，很难保证每个需求是经过深思熟虑的，如果团队协同不够默契，就会造成致命的伤害。所以产品经理需要懂一些项目的知识，不要刻意追求快速迭代，找一个适合团队的时间节奏。

7.5、分不清轻重缓急

如果产品经理分不清工作的轻重缓急，很容易导致产品没有明确的方向、团队成员疲于奔命但却没有实际成果。判定工作内容的轻重缓急除了公司层面的任务之外，还有就是结合产品规划中的需求决策的知识，根据需求的优化等级安排工作计划。

第四章：产品设计

产品设计是一个由抽象的概念到具体形象化的处理过程，通过文字或图像等方式将我们规划的产品需求展现出来。它将产品的某种目的或需求转换为一个具体的物理或工具的过程，把一种计划、规划设想、问题解决的方法，通过具体的操作，以理想的形式表达出来。

由于产品设计阶段要全面确定整个产品策略、外观、结构、功能，从而确定整个产品系统的布局，因而，产品设计的意义重大，具有“牵一发而动全局”的重要意义。如果一个产品的设计缺乏具体形象的表述，那么研发时就将耗费大量资源和劳动力来调整需求。相反，好的产品的设计，不仅表现在功能上的优越性，而且便于执行时理解，从而使产品的研发效率得以增强。

1、产品需求文档介绍

产品设计的最终表述的形式被称为产品需求文档，业界常常称呼为 PRD 文档，这是英文 Product Requirement Document 的缩写。产品需求文档是将产品规划和设计的需求具体形象化表述出来的一种展现形式，主要用于产品界面设计和研发使用。

PRD 文档是基于 BRD、MRD 的延续文档，主要是一份给执行层面的工作人员阅读的文档，这部分人群绝大多数是设计与技术人员(包括测试工程师)。在这类人群中，设计师更多依赖于产品原型进行交互或视觉的设计，因此看这份文档的人主要是技术人员。相对于技术人员，他们不太关注产品的商业需求和市场愿景，因为在进行产品讨论立项时，产品的定义就已经向参与设计和研发的人员宣讲过，因此技术人员更多的是关注界面、功能、交互、元素等等内容，因此产品需求文档是一份详细的产品功能需求说明文档，是产品文档中最底层和最细致的文档。

因为阅读人类的因素，所以产品需求文档是一份没有闲话，直入主题的功能说明文档。并且产品需求文档是没有标准规范的，也没有统一的模板，每个公司都不一样和每个人也不一样，这个取决于个人习惯和团队要求。虽然产品需求文档没有明确的规范，但是目的都是一样的，必须能够明确产品的功能需求，便执行人员理解任务要求。

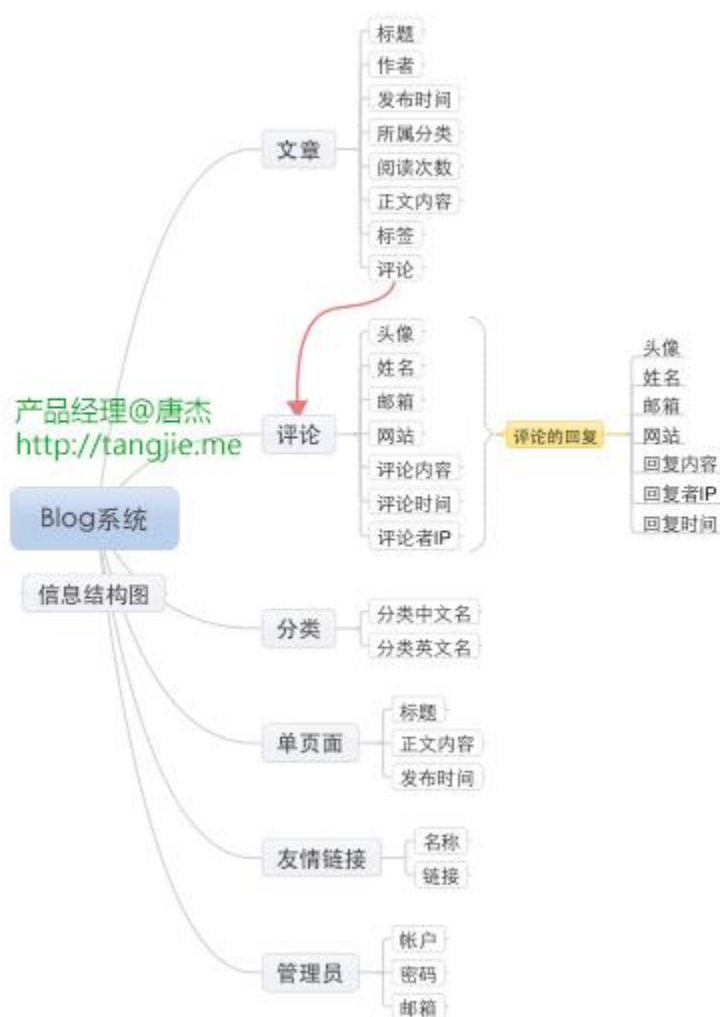
2、产品需求文档写作

产品需求文档是产品经过规划和设计之后的最终执行文档，因此这份文档的质量好坏直接影响到执行部门是否能够明确产品的功能和性能。

2.1、罗列信息（信息结构图）

在写产品需求文档之前，我们需要先罗列出产品功能的信息内容，这一步是将想法逐渐清晰的第一步，也是帮助我们接下来设计功能的辅助信息，同时也可以辅助服务端技术人员创建数据库。因为这是第一步，所以我们不需要罗列的很详细，在之后的步骤里，我们会逐步改进和完善信息内容。

罗列信息内容的方式有很多种，文本形式、思维导图形式等等都可以，最主要的是能够清晰易懂，我最常用的方法就是使用思维导图软件(MindManager)罗列成结构图，因此我称这一步为“信息结构图”。



上图是一张以 Blog 系统为示例的信息结构图。信息结构图是一种接近数据库结构的图表，在罗列信息结构时，更多的是考虑信息数据，但是他并不是真正意义的数据库结构。信息结构图是提供给产品经理自己梳理信息内容的结构图，也是方便产品经理和服务端技术人员沟通数据结构的参考图，技术人员会根据这张图表的内容再结合产品原型或需求文档，然后规划和设计出真正意义上的数据库结构。

信息结构图中关于友情链接功能的信息数据只有“名称”和“链接”两个内容，但是在实际功能需求中，友情链接还有两个功能，分别是“显示或隐藏”和“是否新窗口打开”，这两个功能会在产品原型和需求文档中详细描述，但是在信息结构中是没有体现的，因为从产品层面上来说，这两个只是功能，并不是信息内容。但是在真正数据库中，友情链接的这两个功能分别也是有字段参数的，程序在读取该参数后便知道友情链接的属性，然后处理友情链接是显示还是隐藏，是新窗口打开还是本窗口打开。通过友情链接这个例子，我们就知道了在实际中数据结构和信息结构是不一样的，信息结构只是产品层面的数据内容。

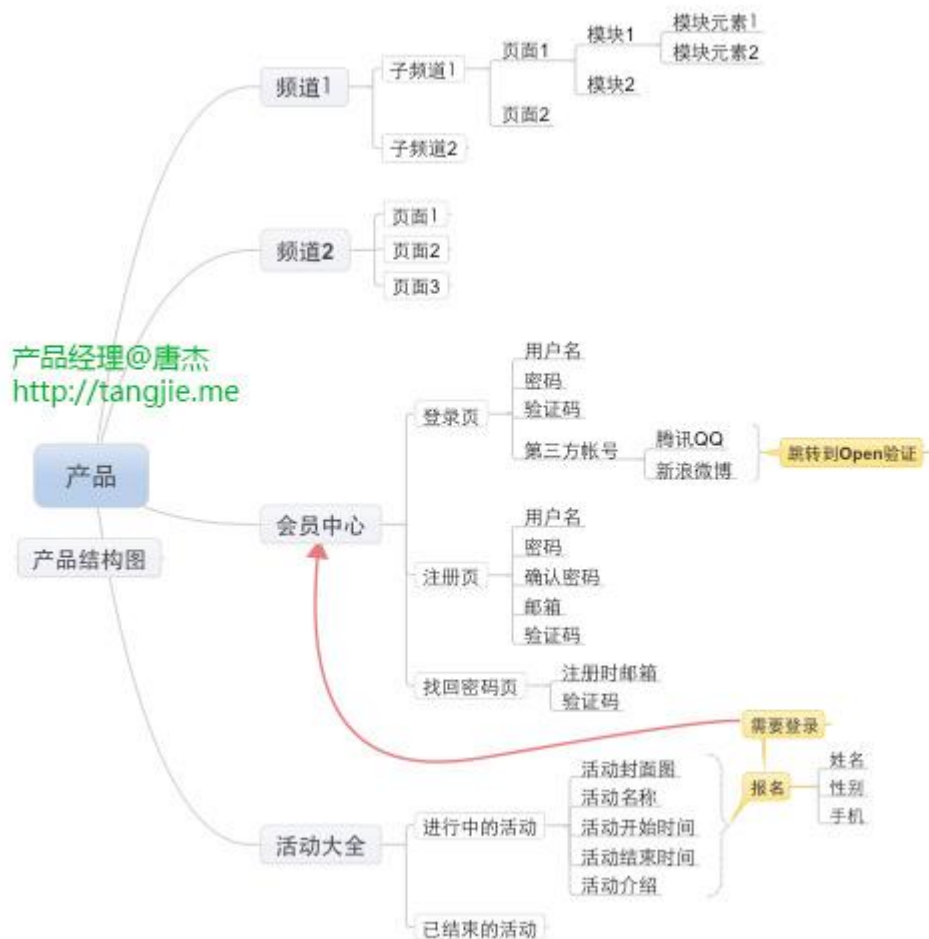
无论是什么样的产品类型，无论从哪里入手，我们第一步都是先要罗列信息结构，因为信息结构图不仅是辅助技术人员创建数据库的图表，也是辅助产品人员进行产品功能规划的参考，只有对信息或数据的结构了解了，我们才能更好的设计产品。

信息结构图是我们将概念想法形成结构化的第一步，也是我们接下来几步工作的辅助文档，同时在接下来的几步工作中，我们还会不断的完善信息的结构。

2.2、梳理需求（产品结构图）

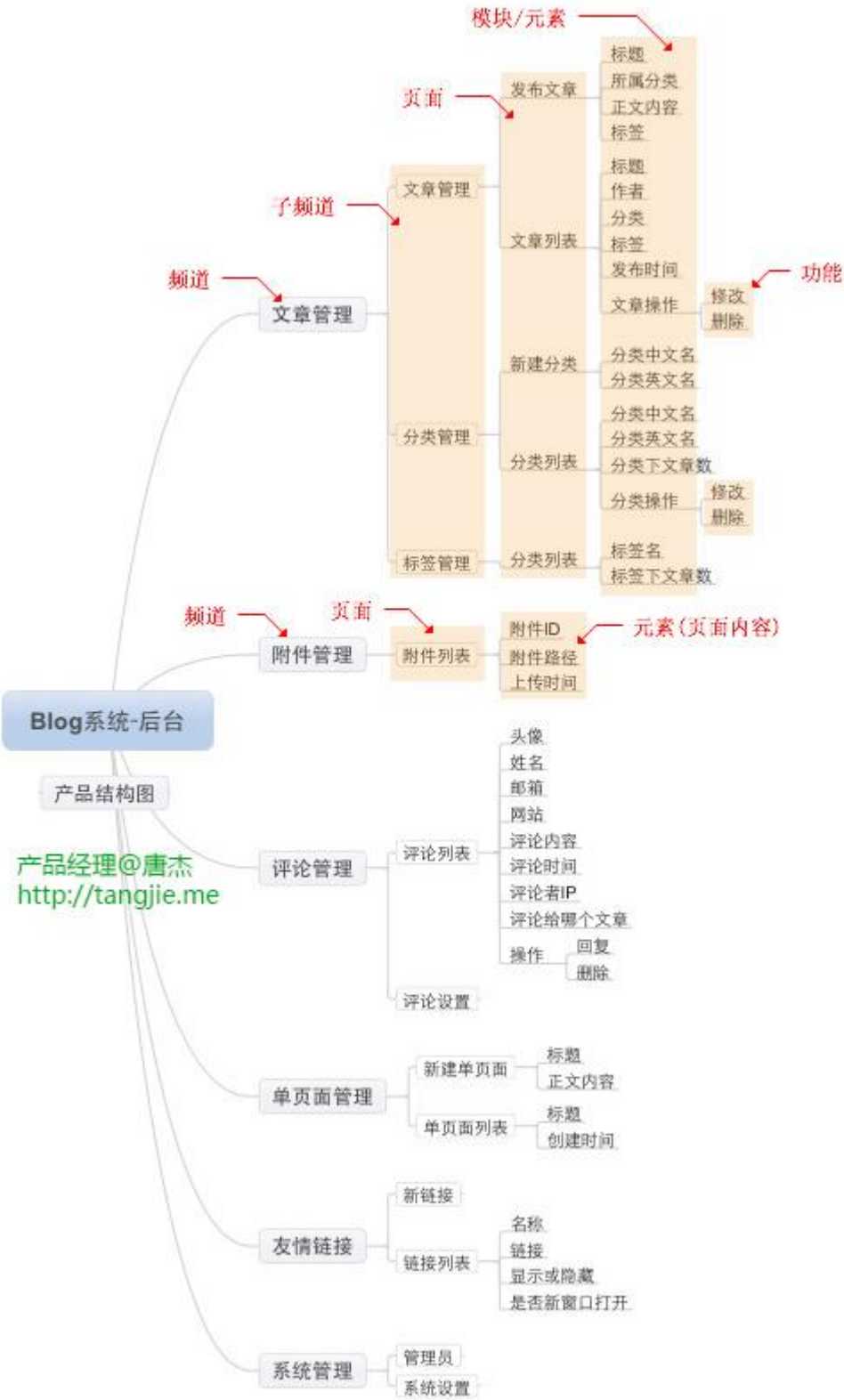
当我们对产品的信息结构了解后，我们就需要规整脑海中的产品需求，让想法更加结构化，因此这一步就要梳理产品的需求。在设计产品原型之前，我们首先要罗列出产品的功能结构，包括频道、页面、模块及元素。这一步依然使用思维导图软件，像绘制楼盘鸟瞰图一样将产品的结构绘制成结构图，因此我称这一步为“产品结构图”。

产品结构图是一种将产品原型以结构化的方式展现的图表，结构内容也如同产品原型一样，从频道到页面，再细化页面功能模块和元素。所以产品结构图是产品经理在设计原型之前的一种思路梳理的方式，并不是给其他工作人员查看的文档，通过类似鸟瞰式的结构图可以让产品经理对产品结构一目了然，也方便思考。



如上图示例，“活动大全”的产品结构依次是：产品 -> 频道 -> 页面 -> 页面元素 -> 操作 -> 元素。我们换一个角度观看示例，产品结构图实际上就是一种结构化的产品原型。这样做的目的就是梳理产品结构逻辑，让我们

清楚的知道产品有几个频道，频道下面有没有子频道或者有多少个页面，这些页面里又有哪些功能模块，这些功能模块里又有哪些元素。



上图以我们第一步的“信息结构图”为基础绘制的“产品结构图”，有了这份结构导图，我们可以对产品进行鸟瞰式考虑和完善，当有问题时，修改起来也比原型和文档方便很多。比如在后续规划中，我们发现文章的图片等附件上传后，管理不太方便，这时就可以在结构图中增加一个“附件管理”频道。如果我们使用产品结构图的方式，那么附件管理的功能增加和修改就会比原型工具更加便捷和效率。

产品结构图的方法同样适用于移动互联网产品的设计，并且比起 Web 产品更加容易梳理产品结构。

产品结构图是一种让产品经理通过思维导图的方式梳理思路的方法，通过这种方法可以明确产品有多少个频道、有多少个页面、页面有多少个功能模块、功能模块有多少个元素，逐步的将脑海里的想法明确梳理成结构。虽然这种方法能够明确产品的结构，但是这样的思维导图也就只有产品经理自己能够看懂，因为对于设计和技术人员这是一个抽象的表述方式，如果没有详细的讲解，是很难理解的。

产品结构图是将产品原型具体化的一种方式，只是罗列了产品的频道页面和功能，但是没有详细的进行推演，关于细化方面是否符合产品逻辑，是否符合用户体验，这些都是没有深思过的，因此我们接下来就要进行原型设计，开始具体的考虑可行性。

2.3、原型设计（界面线框图）

当我们逐渐清晰了产品的需求后，并梳理了产品的各个频道及页面，那么这一步就要开始验证这些想法的具体界面表现和方案的可行性了。

原型设计是帮助我们更细致的思考，并做各项需求的评估，同时也是将自己脑海里的想法进行输出的一种方式。通过原型设计后，我们就可以进行产品宣讲了，相比较于抽象的文字描述，原型则更加直观的展现产品的需求，设计和技术人员或者老板也能够更加直观的了解到产品意图。

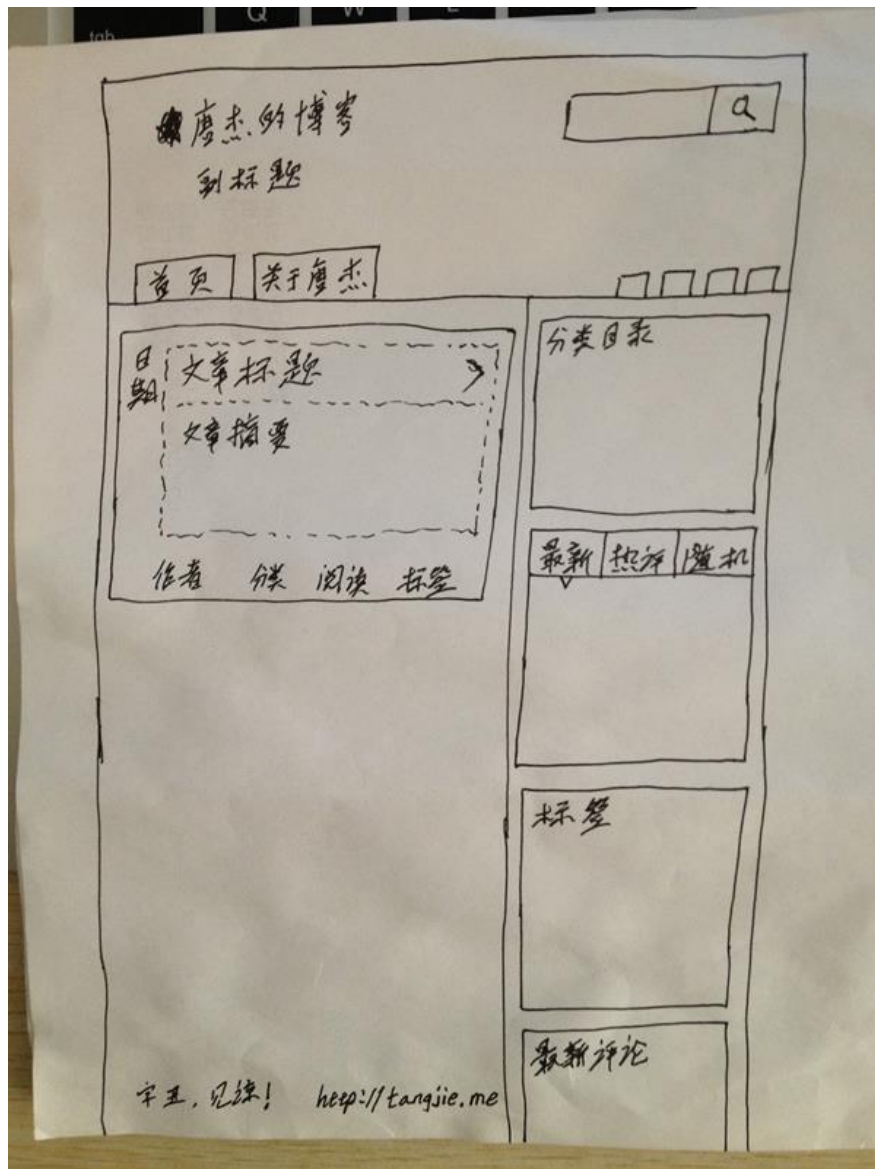
原型设计是将结构化的需求进行框架化，因此原型也被称为线框图，具体的表现手法有很多种，相关的辅助软件也有很多，例如：Axure RP、Balsamiq Mockups、UIDesigner 等等。

当到了原型设计这一步时，已经不仅仅是构思了，我们需要更加深入的了解每个页面上的元素和这些元素的属性。例如按钮元素，我们就需要考虑这个按钮的功能，并且这个功能操作后带给后端和前端的反馈。例如注册会员按钮，用户操作后，第一步逻辑是验证用户输入的信息是否合法，不合法则给出前端反馈；合法则和后端通信验证是否已经存在同样信息，已经存在则给出前端反馈，不存在则进入下一步，注册成功；注册成功后的反馈是跳转页面，还是弹出层提示用户完善资料，这些都是需要更详情的考虑。当然这些更细致的思考是留在需求文档撰写时的，而此时我们需要做的就是把这些元素通过原型表现出来。

原型设计的表现手法主要有三种：手绘原型、灰模原型、交互原型。从工作效率的角度考虑，我非常建议先通过手绘的形式快速在草纸上绘制出产品的原型，推演和讨论方案的可行性。当方案的可行性被验证之后，我们再根据个人习惯或团队要求，通过软件工具进行更深入的设计。

① 手绘原型

因为原型也被称为线框图，因此手绘是最简单直接的方法，也是最快速的表现产品轮廓的手法。



手绘原型在初期验证想法时非常高效，也方便讨论和重构，同时也适合敏捷开发时快速出原型。

② 灰模原型

灰模原型是由图形设计软件制作而成，最常用的软件是 Photoshop 和 Fireworks，相对手绘原型，灰模更加清晰和整洁，也适用于正式场合的 PPT 形式宣讲。

返回

楼盘名称

分享

☆ 关注该楼盘



洛杉矶东部莫雷诺市 >

购房价格 元/平方米

评估

楼盘均价：65000元

周边二手房均价：64200元

环比上月上涨 0.07%，同比去年上涨 14.61%



租房价格 元/月

单间：850元

二居：4200元

一居：1400元

三居：5400元

本月均价：4745元/套，比上月下跌 1.16%





灰模原型也可以称之为平面原型，所以如果不会使用图形软件也可以使用 Axure RP 设计，相比交互原型，灰模原型只是缺少交互效果，仅仅是将产品需求以线框结构的方式展示出来，让产品需求更加规整的直观展现。

返回

行车路线

产品经理@唐杰
<http://tangjie.me>

地图

GPS导航

附近停车位

北京春季房地产展览会

地址:

电话:

出行方式

公交路线:

地铁路线:

驾车路线:

GPS导航

附近停车位

1、从京城某某方向:

③ 交互原型

交互原型是使用原型设计软件完成的原型，常用软件是 **Axure RP**，通常情况交互原型的设计要早于产品需求文档，是产品经理想法推演的重要一步。通过 **Axure RP** 之类的交互原型软件制作出来的产品原型，在功能需求和交互需求的表现上，几乎和正式产品是一致的，所以有时交互原型也被称为产品 **Demo** 版。

通常情况下交互原型是产品经理与交互设计师共同讨论确定，然后由交互设计师制作，但是绝大多数的公司是没有交互设计师这个职位的，因此这类工作最终是由产品经理来负责的。

—

以上三种方法并不是渐进的流程，而是三种原型设计的方法，具体取决于你的产品需求和团队要求。

对于产品经理来说，原型设计是为了帮助我们细致的考虑方案，并论证方案的可行性，同时也是为了产品宣讲时让听众能够清晰直观的了解产品，避免抽象的语言描述导致听众理解困难和理解偏差。产品原型也是为了确保产品在执行过程中，是按产品经理最初设想的需求和期望完成的，因此产品经理的原型是没有什么很高的要求的，只要对方能够听懂看懂就可以了，所以使用手绘原型是最高效率的方法。

2.4、用例模型（产品用例图）

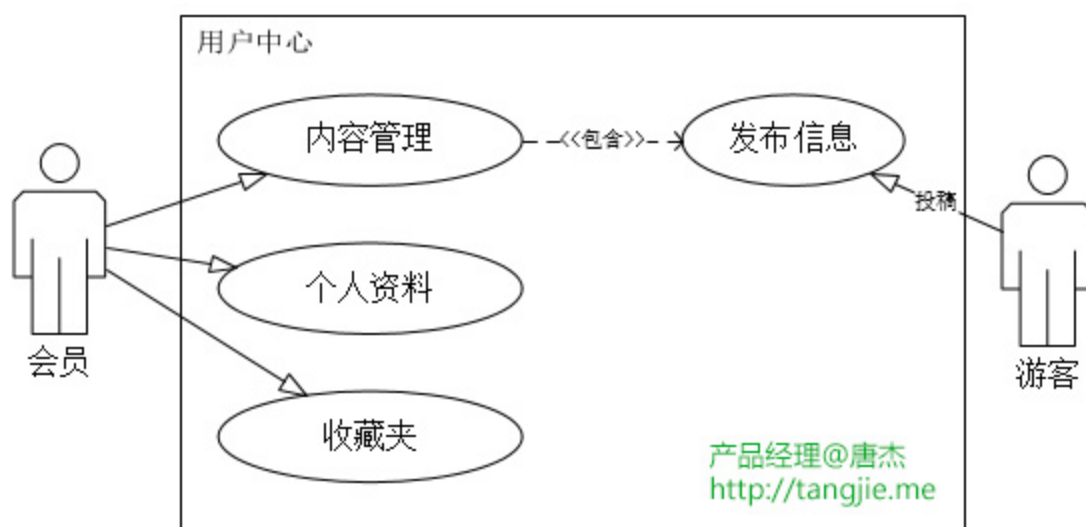
用例(Use Case)是一种描述产品需求的方法，使用用例的方法来描述产品需求的过程就是用例模型，用例模型是由用例图和每一个用例的详细描述文档所组成的。在技术和产品的工作领域里都有用例模型的技能知识。技术人员的用例主要是为了方便在多名技术人员协同工作，或者技术人员任务交接时，让参与者更好的理解代码的逻辑结构。产品人员的用例主要是为了方便技术研发和功能测试时，让参与者更好的理解功能的逻辑。

用例起源和发展于软件时代的产品研发，后来被综合到 UML 规范之中，成为一种标准化的需求表述体系。虽然用例在软件研发和技术工作中应用的非常广泛，但是在互联网产品规划和设计中，并不经常使用，互联网产品的需求表达为了敏捷效率，通常采用原型加产品需求文档。

UML 是英文 Unified Modeling Language 的缩写，中文称为统一建模语言或标准建模语言，是用例模型的建模语言，常用工具是 Microsoft Office Visio。产品用例是一种通过用户的使用场景来获取需求的方式，每个用例提供了一个或多个场景，该场景说明了产品是如何和最终用户或其它产品互动，也就是谁可以用产品做什么，从而获得一个明确的业务目标。

① 用例图

用例图并不是画成了图形的用例。用例图包含一组用例，每一个用例用椭圆表示，放置在矩形框中；矩形框表示整个系统。矩形框外画如图所示的小人，表示参与者。参与者不一定是人，可以是其它产品、软件或硬件等等。某一参与者与某一用例用线连起来，表示该参与者和该用例有交互。



许多人通过 UML 认识了用例，UML 定义为展现用例的图形符号。UML 并不是为描述用例定义书写格式的标准，因此许多人误认为这些图形符号就是用例本身；然而，图形符号只能给出最简单的一个或一组用例的概要。UML 是用例图形符号最流行的标准，但是除了 UML 标准，用例也有其它的可选择的标准。

② 用例描述文档

用例图只是在总体上大致描述了产品所能提供的各种服务，让我们对于产品的功能有一个总体的认识。除此之外，我们还需要描述每一个用例的详细信息，这些信息应该包含以下内容：

用例名称	
行为角色	
简要说明	
前置条件	
后置条件	

用例名称：本用例的名称或者编号

行为角色：参与或操作(执行)该用例的角色

简要说明：简要的描述一下本用例的需求(作用和目的)

前置条件：参与或操作(执行)本用例的前提条件，或者所处的状态

后置条件：执行完毕后的结果或者状态

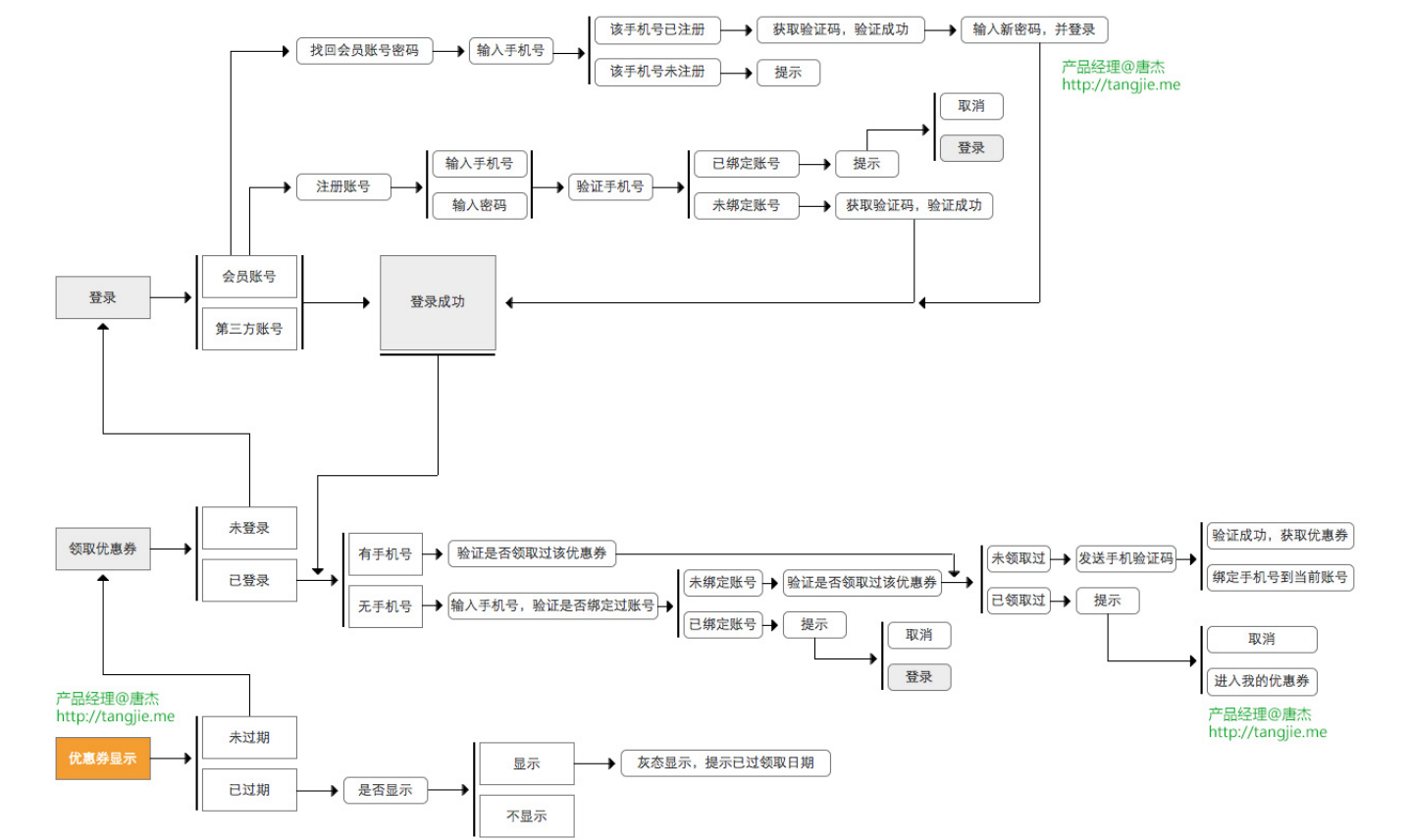
用例描述文档基本上是用文本方式来表述的，为了更加清晰地描述用例，也可以选择使用状态图、流程图或序列图来辅助说明。只要有助于表达的简洁明了，就可以在用例中任意粘贴用户界面和流程的图形化显示方式，或是其它图形。如流程图有助于描述复杂的决策流程，状态转移图有助于描述与状态相关的系统行为，序列图适合于描述基于时间顺序的消息传递。

在互联网产品和设计中，用例的使用越来越少，通常有了产品原型再加上功能流程图和功能说明文档就能够将产品需求详细的表述清楚，所以也没有必须撰写用例了。但是在大公司里，往往会追求产品流程的规范性，要求撰写用例，不过在敏捷开发的时候也会采用其它更有效率的方式，不一定非要撰写用例。

2.5、逻辑流程（功能流程图）

前面几步我们将产品需求逐渐细化并且通过原型的方式将产品需求形象化的展现了出来，但是在产品功能的逻辑细节方面，原型就非常不直观了，所以用例是一个非常重要的描述需求过程的文档。

但是由于用例文档以文字为主，并且格式复杂，不适用于高效率的产品需求表述，所以展现逻辑流程的“功能流程图”是一个简洁直观的可替代用例文档的方式。



如上图所示，功能流程图是一种使用图形的方式表示算法逻辑的图表，因为千言万语不如一张图，通过流程图将“优惠券”功能模块的逻辑和需求非常形象直观、一目了然的展现了出来。

流程图的展现方式也不会产生“歧义性”，便于理解，逻辑出错时也非常容易发现，并且可以直接转化为程序需求描述文档。

2.6、需求文档（PRD 文档）

前面的几个步骤是为了帮助我们梳理需求、验证可行性和明确细节，到了这一步的时候我们已经非常清晰的了解产品需求，此时撰写产品需求文档可以大大减少和避免了撰写文档时容易忽略的细节黑洞。

产品需求文档是将产品规划和设计的需求具体形象化表述出来的一种展现形式，主要用于产品界面设计和研发使用。因为每个人的习惯和团队要求都是不一样的，所以产品需求文档没有统一的行业规范标准，无论以什么样的格式撰写产品需求文档，最终的目的都是让执行人员能够理解产品需求，根据需求完成产品。

产品需求文档的表现形式有很多种，常见的有 Word、图片和交互原型这三种形式，文档内容通常包含信息结构图、界面线框图、功能流程图、功能说明文档。虽然产品需求文档没有标准的规范，但是有两项是必不可少

的，那就是文件标识和修改记录。文档在撰写过程中，我们可以自行不断的修改完善，但是如果正式发布或交给团队其他成员后，一旦有了修改，为了文档的同步，我们就需要标注出文档的修改内容，备注修改记录，这样可以方便大家查看和了解改动的内容。关于文件标识和修改记录，格式都大同小异。

产品需求文档

http://tangjie.me

产品名称		
文件状态 [] 草稿 [✓] 正式发布 [] 正在修改	文件标识:	iPad
	当前版本:	V3.0
	作 者:	唐杰
	完成日期:	2012-6-1

序号	版本	编写/修订说明	修订人	修订日期	备注
1	V3.0	创建文档	唐杰	2012-5-28	绿底为提要信息
2	V3.0	完善归整	唐杰	2012-6-1	红色文字为后续修改内容

① Word

这是传统意义上的产品需求文档，主要有四个部分组成(具体根据产品要求进行划分)，分别是：结构图、全局说明、频道功能、效果图。

因为产品需求文档的读者主要是偏向于技术人员，因此文档的目的性非常明确，就是要描述产品的功能需求，所有产品需求文档没有关于市场方面的描述。为了保证需求的执行效率，建议大家尽量减少不必要的文字，在能够让读者看懂并且了解产品意图的情况下，文字越少越好。这主要是因为绝大多数人是没有足够耐心认真看完产品需求文档的，因此我们要尽量减化文档内容。

①-1、结构图：

①-1.1、信息结构图：主要是辅助服务端技术人员创建或调整数据结构的参考文件

①-1.2、产品结构图：主要是辅助设计和技术开发人员了解产品的全局结构。

①-2、全局说明：

主要讲解产品的全局性功能的说明，例如网站产品的页面编码、用户角色，移动产品的缓存机制、下载机制，这类全局性功能的说明。这里我举一个移动产品的“状态维持与恢复”的例子。示例如下：

状态的维持与恢复

当用户退出产品时（误操作、Home 键、锁屏、自动关机），产品需要维持用户操作前的状态，当用户返回产品时仍可以恢复到之前状态，并继续使用。

维持状态包括流程操作、信息浏览、文本输入、文件下载。

锁屏状态时，如果用户在产品中有下载任务时，仍然保持下载。

①-3、频道功能：

以频道为单位，页面为子项，分别描述产品的频道、页面及页面模块元素的功能需求。示例如下：

1、频道名：频道介绍及需求说明

2、页面1：页面介绍及需求说明

2.1、页面模块1：模块功能需求说明

2.1.1、页面模块1-元素1：功能说明

2.1.2、页面模块1-元素2：功能说明

2.2、页面模块2：模块功能需求说明

在撰写功能需求时，我们需要考虑用户的流程，例如一个“完成”按钮，我们需要描述他完成后，系统要不要给出反馈提示(反馈提示是什么样的形式反馈，内容显示成什么，有没有内容需要调取数据库)，或者要不要跳转页面(跳转到哪个页面，这个页面是其他频道页面，还是这个功能的子页面，如果是子页面就需要再描述这个子页面的模块及元素内容)。

①-4、效果图：

效果图是由设计师完成的产品图，和实际开发完成的产品保真度一致。

产品需求文档 Word 格式示例下载链接：<http://tangjie.me/>

这个示例是一个移动产品(iPad)需求文档，其中部分隐私内容已过滤隐藏，并且只保留了首页和地图找房频道的需求说明。由于工作环境没有交互设计师，所以 Word 文档中包含了部分交互说明。

② 图片

图片形式的产品需求文档是基于效果图的说明文件，将传统 Word 形式的功能需求说明标注在效果图上，这种方式经常使用在移动互联网领域，实际上是图文形式的交互需求文件，只是在此基础上更深入的描述出功能需求。

对于图片形式的产品需求文档，我们只需要另外再描述一下全局说明，其他频道页面的需求直接以图片形式展示，这种方式相对于 Word 文档的纯文字更加生动易读并且直观，因此有一些产品经理非常喜欢用这种方式代替 Word 形式的产品需求文档。



说明。

1. 评论每次载入20条，列表拉到底部，显示Loading动画，载入新的20条评论。
2. 点击“理解”按钮，会弹出操作菜单



操作成功后，会出现绿色提示用户“举报成功”，3秒后向上滑动



3. 在列表页，点击某条内容，切换至详情页，使用向右滑动切换，返回列表页，使用向左滑动切换。



4. 本页面，下面的导航栏不显示

③ 交互原型

这里指的交互原型就是前面篇章讲到的原型设计，使用 Axure PR 之类的交互原型设计软件制作出来的产品原型非常真实和直观，并且原型软件还支持元素标注和导出 Word 文档，因此很多产品经理都喜欢使用 Axure PR 来代替 Word 完成产品需求文档。

当我们通过 Axure PR 制作出产品原型后，实际上他已经是很完善的产品 Demo 了，因此我们只需要加上元素的标注，在标注中说明功能需求，这样导出的 HTML 文件相比 Word 文档更直观易懂，是非常高效的产品需求说明方式。



无论你采用哪种方式撰写需求文档，最终的目的都是为了方便团队成员理解产品的意图，因此哪种方法能够避免细节黑洞，高效完成产品的设计和研发，那么这种方法就是最有效的方法。

3、产品需求文档案例

一个完整的案例，包含思维导图、Axure 原型、PRD 文档、成品效果。

点击下载下载：<http://tangjie.me/>

4、产品设计的十条理论

产品设计也称之为体验设计，是一个秉承以用户为中心的设计理念，以用户体验度为原则，对产品的界面和交互过程进行研究并开展设计的工作。这是一种在用户纯主观使用产品过程中建立起来的感受，但是对于一个界定明确的用户群体来讲，体验设计的共性是能够经由良好设计实验来认识到的。

① 系统标准 — 依照用户具体的使用情境和需求来决定是沿用标准还是创新。

例如移动 APP 产品，因为移动设备有着初始的平台系统特性，产品设计应该遵循平台系统的设计规范。合理的制定和使用标准，可以大幅度提高效率，也有利于产品的一致性，提升用户体验。除了基础的标准外，我们可以根据具体的需求和目标用户的情境决定是否套用标准，或者创新标准。

每一个平台系统都有自己的设计规范，并且系统的官方开发者平台也会向公众公布这些知识，这样我们非常方便的能够下载到相关的文档学习。

② 目标导向 — 以用户为中心，关注用户目标而不是关注用户要完成的任务。

体验设计就是“秉承以用户为中心的设计理念，应用<以目标为导向的设计>方法，进行互联网产品的设计。”无论是 Web 产品还是移动 APP 产品，我们都应当关注用户的目标，以最简单直接的步骤给用户想要的结果，特别是移动互联网的碎片化、易打断的使用场景下，更应该避免增加过多的步骤或操作任务。

③ 直觉体验 — 设计方案必须能够引导用户做出最符合直觉的反应行为。

不同的系统平台都有着各自基础的体验标准，这些标准培养了用户对产品的体验认知，因此我们需要理解用户的期望、需要、动机和使用情境来制定下一步操作或者内容的出现位置，让用户能够顺畅的完成交互行为。

例如：一个向用户隐喻从右边展开内容的按钮，如果是从左边展开，那么这就超出了用户直觉，用户潜意识行为就会被打断，并且需要重新调整，这就无形中增加了用户思考。

例如：一个功能按钮，用户触击后潜意识会认为下一步操作应该会出现这个按钮的周边，如果跑的太远，也超出了用户直觉。

例如：移动 APP 产品除了直觉，我们还需要考虑用户的触摸行为，所以下一步操作的出现位置应该离用户手指最近(舒适的操作范围之内)且不能被挡住(手指或手掌挡住)。

④ 成本控制 — 从细节开始减少用户的操作及学习成本，使用户快速上手和识别产品特性。

在实际的产品使用中，用户并不笨，只是懒，远比我们相信中的还要懒。当一个产品是刚需的时候，我们就能够吸引用户投入更多时间去理解产品和使用产品，但是在互联网行业，产品的同质化是很严重的，没有什么产品是不可取代的，所以在产品设计中，我们要尽量让用户在不同场景情况下以最懒的方式使用产品。

因为用户懒，没有时间深思熟虑的了解我们的产品，所以在产品设计中，要以核心功能为中心，尽量减少不必要的功能和操作步骤，以最效率和便捷的方式让用户达到最终使用目的。

例如：移动 APP 产品要了解用户的使用情境(碎片化的时间，随时会被打断)，尽量不要增加学习成本(操作学习、界面学习)，因为用户的时间是碎片化的，他们没有太多时间学习，特别是多手式操作是有学习和记忆的成本的。

⑤ 需求设计 — 以用户的需求为中心，避免参杂个人的主观喜好。

设计工作开始之前，需要先想清楚：用户是谁，他们有什么特点，我们可以为他们解决什么问题。提供真正能够解决用户问题的设计方案，而不是自己喜欢的设计方案。同时尽量傻瓜化，千万不要认为，自己能够理解的东西，用户也能理解，因为用户是不会像我们一样对产品深思熟虑和了解透彻之后再使用的

⑥ 减少界面 — 尽量减少界面间的交互，避免新页面切断了用户使用的流畅感。

对于移动 APP 产品，如果在一个页面里能够交互完成的内容，尽量减少页面的切换，当然前提是考虑了系统的负载。

例如：搜索功能，触击搜索按钮后平滑展开输入框，同时展开虚拟键盘。

例如：选择功能，触击后展开选择器，在选择器里连续触击某条选项两次完成选择，或者选中某条选项后再触击完成。

如上两条简单的示例，都是可以在当前界面内完成的。在当前界面平缓交互出来的元素给用户在体验上更加流畅，同时也让用户觉得只是在原有界面上载入了新元素，用户感官上只需要接受新的元素。而新界面突然切断用户使用的流畅感，也就是说用户的思维需要进行切换，需要重新接受并认识新的页面，就像进入了另一间屋子。

⑦ 概念内化 — 避免概念输出，要尽量以用户听得懂的语言来表达设计。

这个取决于产品的定义和用户群体，避免内部概念或行业概念的输出，例如房地产行业，你对购房者说租售比(租售比不是百分比数值)，绝大多数用户肯定不懂，如果你对购房投资者说租售比，他们肯定知道。所以在产品设计中，元素和内容的表达需要考虑用户的定位，针对目标用户群体听得懂的语言来表达，使用通俗化的语言和通俗化的元素。如果无法避免的要使用概念，那么就当在周边有协助解释，例如边上有一个问号按钮，点击后显示一个描述层。

⑧ 信息交互 — 基于信息层面的交互，应该简单自然易懂。

信息层面的交互是最直观的交互，因为他本身就能给用户直观的信息反馈，因此信息的本身应该简单易懂，不要让用户莫名其妙，同时交互要符合用户期望模型及下意识行为。

⑨ 简洁元素 — 减少视觉元素的堆叠，提高交互元素的辨识，合理隐喻交互元素。

产品设计中的视觉体验也很重要，如今简洁风格是一种设计趋势，复杂的元素会增加用户的识别成本，用户需要接受和学习的元素过多容易造成审美和使用的疲劳，特别是元素没有统一的连贯性，所以界面越简洁越好，元素越少越好，可大大减少视觉上的信息接受量。

比如移动 APP 产品中使用图形隐喻时，需要参考第 4、7 条，在移动产品中，由于界面大小的因素，我们经常会遇到用图标做功能按钮，因此按钮的图标就需要充分考虑用户的体验认知。例如普遍的圈型箭头是刷新、心型是关注、星型是收藏、齿轮是设置 等等。我们在采用图形隐喻功能的时候，应当考虑用户的认知，避免用户学习和识别的成本。

⑩ 明确结构 — 合理划分界面的逻辑结构，按照不同的内容与功能进行划分，突出结构主次。

合理划分和突出界面的层次，可以减少用户的负担，提升操作效率。特别是移动 APP 产品，由于移动设备的屏幕空间有限，简洁的层次结构和明确的界面区域，可以大大提升用户的操作体验。

第 9 条和第 10 条都是比较偏向于视觉体验，主要是通过布局和色调来增强用户体验，从而影响用户的操作行为，并且清晰明了的界面结构和内容，可以高效的告诉用户在那里，退路在那里，能够去那里。

以上十条理论，也许对你有所启发，也许使你更加迷茫，但是当我们掌握了这些理论性的知识之后，再去体验各类产品(不局限于某一类)，了解他们的交互和展现形式，然后再和大家分享交流，从别人的眼中再了解另一个角度的反馈，通过这样的理论学习和体验积累，如果能坚持每天玩一款产品，我相信用不了一个月，绝对能够对“体验设计”的知识有所掌握。

第五章：产品管理

产品管理是公司为了管理一个产品或者产品线的产品计划、产品市场和产品生命周期所采用的组织架构。产品管理是一个非常典型强矩阵型的管理方式，工作性质包括项目管理，但并不完全等同于项目管理，主要负责在产品生命周期中对产品规划、设计、开发、运营等环节进行管理或支持的工作，负责这项工作的人被称之为产品经理。

1、产品管理介绍

从产品的需求开始到产品淘汰报废的全部生命历程被称为产品生命周期。在产品的整个生命周期中，产品经理需要打破部门壁垒，整合跨部门资源，实现面向市场的产品规划和设计，确保和企业战略的一致性。工作内容包括产品战略、产品市场、产品需求、产品规划、产品开发、产品上线等工作事项的管理。

虽然产品管理涉及的层面比较广，但是实际中产品经理的工作内容并非全是如此。业界普遍的产品管理流程是由公司高层领导确定战略规划和方向，项目负责人分解战略并细化，同时确定阶段目标，最后由产品经理负责产品需求的规划和设计，然后沟通和协调研发团队完成产品需求的开发和上线。

因此产品经理除了管理产品规划和设计之外，还需要对产品的执行进行沟通和协调，促进团队合作，驱动产品工作的正常进行。

2、需求管理

产品因需求而生，在产品的整个生命周期中，产品经理会收到来自各个方面的需求，但是每一个需求的必要性、重要性和实现成本都需要经过深思熟虑的分析和计划，避免盲目的决定需求或者变更需求，这样很容易导致工作混乱，所以产品经理首要的管理工作就是对需求进行管理。

需求管理的第一步就是要梳理不同来源的需求，需求主要来自公司内部(老板或领导、其他部门或同事)、外部(用户、客户、合作伙伴)、还有产品经理自己(调研策划或灵感)。当需求汇集到产品经理手里之后，我们可以根据之前在“产品规划”章节中介绍的“需求分类”的方法，将需求进行分类管理。分类管理的常用工具有 Project、Execl、MindManager 等，我常用的是 Execl 和 MindManager 软件。

需求管理的最终工作就是需求分析和决策，关于分析和决策的方式方法我们在之前的“产品规划”章节中详细介绍过了，但是除此之外，需求管理中最重要的是对发散性需求的管理，往往因此也会导致产品在执行过程中不断的变更或增加需求。

由于人的思维是发散性的，所以往往在产品构思的过程中会出现各种新鲜好玩的想法，这些想法可能来自领导或者产品经理自己，但是这些想法往往都是和产品核心方向不相关的，但是由于这些想法能够在当时带来诱惑，因此这些不相关的需求会严重干扰了团队的精力，打乱或者延误产品原本的计划。

很多时候需求的变更或增加是因为我们面临太多选择和想要的太多，没有适当的控制自己的欲望，并以自己的喜好来决定需求，这些因素很容易导致产品没有明确的方向、团队成员疲于奔命，但是却没有实际的成果。

往往当我们拥有一个非常兴奋的想法时，此时我们只是无知的乐观，而实现这个想法则需要各个部门的配合，当随着在这个想法上花费了越来越多的时间并且开始学习所有关于这个想法的相关事务时，我们才能意识到一个未经深思熟虑的想法所带来的后果，这些因果最终很有可能将产品带入危机中。

所以在需求管理的时候，产品经理首先需要控制自己的欲望，基于产品规划的三个考虑因素和四个设计理念，重新审视产品和筛选需求的优先级，识别每一个需求的必要性、重要性和实现成本。通过深思熟虑给团队明确方向并专注，聚焦资源的支配，确保团队的精力都聚焦在产品的核心需求上。

3、目标管理

目标管理是以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，而使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。目标管理亦称“成果管理”，俗称责任制。是指在企业个体职工的积极参与下，自上而下地确定工作目标，并在工作中实行“自我控制”，自下而上地保证目标实现的一种管理办法。

3.1、产品目标管理

一个团队的执行力低，最主要的因素就是因为领导者的执行力低下，决策效率低，无法给团队传达明确清晰的目标。如果领导者没有目标管理的意识，很容易在传达需求的时候模棱两可，导致执行者对任务内容和目标不够清晰，以及对所要执行的事情的重要性理解不够，最终结果可能就是未完成或者延期完成。

目标管理并不是有了任务才有目标，而是相反，有了目标才能确定任务内容和方向，也才能对其进行有效分解，转变成各个部门以及各个人的子目标或者小目标。



产品经理作为最终执行的领导者，需要将战略和阶段目标进行更加细化的规划，让笼统的目标可以具体到版本需求，便于设计师和工程师执行，所以在工作中产品经理还要有一些项目管理的常识，细化和制定需求的实施计划，并且跟进实施进度。



运用目标管理的方法，产品经理将战略与阶段目标进行了细化，规划和设计出了产品的各个迭代版本的需求。当有了这些细化的子目标之后，产品经理就可以对其进行有效的分解，转变成各个部门或者各个人的任务和目标，此时便可以协调团队成员完成产品需求的研发。

3.2、使用目标管理

目标管理的具体形式各种各样，但其基本内容是一样的。在业界被广泛使用的“SMART 原则”是目标管理中的一种方法，能够有效地进行成员的组织与目标的制定和控制，SMART 原则要求制定的目标要达到五个标准：明确性、衡量性、可达成性、相关性和时限性。

① 明确性

产品需求的任务和目标一定要明确，不能够模糊。例如：“通知开会”，这就是一个笼统的目标。一个有明确性的目标应该这样表述，“6 月 2 日下午 15:00 在一号会议室召开 XX 项目设计方案讨论会，设计部 XX 项目组所有成员参与，会议时长 2 小时”。传达一个明确的目标才能获取最大的完成几率。

所谓明确就是要用具体的语言清楚地说明要达成的行为标准。明确的目标几乎是所有成功团队的一致特点。很多团队不成功的重要原因之一就因为目标定的模棱两可，或没有将目标有效的传达给相关成员。

② 衡量性

目标需要可衡量，而可衡量往往需要有数字，把目标量化。如果制定的目标没有办法衡量，就无法判断这个目标是否实现。可衡量的标准就是需要确定任务数量是多少？做成什么样才是完成？完成要花多少时间？等等。

③ 可达成性

一个目标必须是可以实现的，或者说经过努力是可以实现的。所以任务目标要是执行者能力范围内可以达到的。换言之就是目标要现实，例如让执行者去移动公司给联通手机号充值话费，这就是一个不现实的任务，不具备可达成性。

④ 相关性

目标的相关性是指实现该目标与其他目标的关联情况。如果实现了这个目标，但对其他的目标完全不相关，或者相关度很低，那这个目标即使被达到了，意义也不是很大。因为毕竟工作目标的设定，是要和岗位职责相关联的，不能跑题。

比如产品需求是研发一个 iOS 系统的 APP，任务要求学习“iOS 人机界面指导手册”以便更好的理解系统特性和设计规范，这样有助于提升 APP 的用户体验。这个任务就是和目标有关联性的，但是如果任务是学习“Android 设计规范”，那么就跑题了，因为学习“Android 设计规范”这一任务与研发 iOS 系统的 APP 这一目标相关度很低。

⑤ 时限性

目标特性的时限性就是指目标是有时间限制的。必须具有明确的截止期限，即一个目标只有在一定的时间内达成才有意义。给目标一个确定的完成时间，这会有助于执行者集中精力完成目标。时限性的要求可以帮助执行者避免因日常琐事而耽误了完成目标的进度。

产品经理作为团队合作促进者、执行力驱动者、工作效率提升者，必须对目标管理有着很深的理解，在传达产品需求和任务的时候，使用“SMART 原则”可以大大提升团队的执行效率，给执行者很明确的任务目标和时限。避免执行人不知道该如何执行，或者需要执行的事情有难度，难到不知道该如何下手。

4、团队沟通

仅仅掌握了需求和目标的管理还是不够的，当产品经理规划和设计好产品需求之后，就要通过沟通来协调研发团队完成产品需求的开发和上线。沟通是人与人之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈的过程，以求思想达成一致和感情的通畅。但是产品经理的沟通不仅仅是一种交流，目的是通过沟通传达产品需求和意图，以及驱动需求和意图的执行，所以产品经理的沟通是一种执行沟通，沟通效率决定了工作效率。

产品经理作为团队中的枢纽岗位，绝大多数的时间是用于沟通的，通过沟通促进团队合作、驱动项目执行，所以掌握团队沟通的技巧非常有助于我们提升工作效率。

4.1、积极主动沟通

产品经理是产品规划和设计的直接责任人，需要多部门沟通和协调，担当团队的执行力推动者，所以在工作中要积极主动的沟通。

很多时候，团队成员因为各种因素，或是忙忘了，或是不擅长主动沟通，导致工作反馈不即时，所以产品经理在工作中有工作反馈等需求时，不要等别人给，主动要。并且在工作中要积极响应需求任务，产品规划和设计要尽量提供完善资料，不要等别人要，主动给。

4.2、换位思考沟通

产品经理需要换位思考沟通，明白各个职位的想法和知识，即时调整自己的沟通方式，要以通俗易懂的词语和对方沟通。很多时候我们以为对方懂了，其实对方听的很迷糊，所以在沟通中千万别主观的认为对方懂了，需要在沟通中互动反馈，确认对方是否真的懂了产品需求的意图。

4.3、直接跟进工作

为了避免信息传递的失真，产品经理应当直接和相应的执行人沟通。在任务分配时，由部门负责人安排工作人员，产品经理直接和相应的工作人员对接，直接跟进工作，避免信息传递失真，也保证需求和进度。

从产品原型开始，团队之间就应该保持密切的合作，产品经理确定产品的需求，明确产品要做什么，然后调动大家积累参与到产品的设计当中。从设计部获得最佳的用户体验与交互设计方案，从技术部获得最新的技术动态，以便分析能否应用到产品当中。特别是与技术部的合作更为密切，产品经理需要了解自己规划的产品原型从技术层面能否实现。同时也要跟技术人员沟通需求，了解是否有其他更优的解决方案。

4.4、明确工作任务

沟通中我们需要使用目标管理的方法向对方明确的传递工作任务，其中包括任务内容、任务目标、完成时间、任务优先级。

4.5、减少文字沟通

工作中我们或多或少会用到文字沟通，其中包括产品需求文档、任务邮件等等。但是文字的表述是远远比不上当面的沟通更有成果，所以我们要尽量避免使用文字沟通，而在文字沟通时千万别长篇大论，精简不必要的话，直入主题。产品需求尽量使用原型表述，有说明文字以标注的形式集成在原型中。

4.6、把握时间节点

在工作中我们是不希望被别人打扰的，同样产品经理在沟通时要注意把握时间点，在不打扰的对方的情况下找其沟通。最好是先发一封邮件，让对方先大概了解沟通主题。

4.7、虚心接受反馈

能力的提升是通过不断的学习、总结和检省，因此我们需要虚心接受别人反馈的建议。如果反馈不正确或者反馈是一种抱怨与指责，那么我们先发自内心的承认错误，然后检省自己并寻找问题所在，千万别互相抱怨和互相指责，这容易让问题越来越严重。

4.8、化解压力与矛盾

产品经理是团队的枢纽点，也是压力、矛盾的集中营，所以我们自己需要有一个良性的化解压力的方法，在解决自身压力的同时还要化解团队的矛盾。

解压的方法每个人都有不同，但是化解矛盾都是大同小异的。团队矛盾往往先是从抱怨与指责开始的，我们在接受反馈的时候，如果遇到抱怨与指责的时候需要清楚，这是一个毒瘤，会越长越大，最终会直接影响团队的和谐，所以我们必须要制止它的发展，避免大家陷入这样的惯性旋窝中。

抱怨与指责是双向的，别人可以迷失，但是我们作为产品经理必须要保持理性，结束抱怨与指责，主动道歉，终止抱怨与指责不断的扩大。那怕不是我们的错，但是我们是产品经理，终止毒瘤的发展是我们的职责，等待大家保持冷静后再沟通。因此产品经理需要时刻保持理性，除了虚心接受团队成员的反馈，还要努力化解和减少抱怨与指责，更不能为自己找借口，必须克服所有障碍，解决所有问题。

4.9、感谢和夸奖

产品是团队成员共同努力完成的，产品经理作为产品的负责人，需要学会感谢团队成员的付出，并且要勇于说出感谢。感谢和夸奖可以提升产品经理在团队成员中的良好印象，减少沟通障碍。

5、团队协同

一个完整的产品是由团队合作共同完成的，负责最终执行的工作人员被统称为研发团队，研发团队由产品设计、技术开发两个方面的岗位组成。产品设计人员包括产品经理、交互设计师、视觉设计师，技术开发人员包括前端、服务端、数据端、测试等方面的工程师。

在大公司里，产品、技术、设计等岗位的工作人员都被划分在各自的部门里，然后根据项目再组成虚拟小组，由项目经理或者产品经理带头执行产品的研发，所以大公司里的设计和技术等工作人员并不完全只负责一个产品项目。在小公司或者创业型团队里，可能公司或团队只有一个产品，所以大家也就共同负责这一个产品。

无论工作环境如何，产品需求的执行都会涉及到各个方面的工作沟通和协调，在产品研发的过程中，团队协同的默契度决定了工作的效率。但是在研发团队中，每个人的想法都是不一样的，默契也需要很长时间的磨合，

如果我们能够了解到各个岗位工作人员的想法，那么对于减少磨合周期，提升沟通和工作的效率，无疑是一个非常好的途径。

① 交互设计师：想的是用户体验

在很多公司里是没有单独的交互设计师岗位的，通常都是由产品经理直接负责，所以产品经理等于半个交互设计师。在有交互设计师岗位的公司里，由于产品经理和交互设计师都会考虑用户体验，所以多多少少产品经理也会参与到交互设计的环节，在产品需求设计的时候很容易会和交互设计师的工作重叠，因此在工作中和交互设计师产生分歧也是常事了。

虽然产品经理比交互设计师更懂用户需求，并且对产品感觉、把握项目进度等等综合能力要强于交互设计师。但是交互设计师比产品经理更了解用户行为习惯，了解用户体验。所以在工作中，产品经理需要相信交互设计师在领域内的专业性，毕竟交互设计师是专业人士。

交互设计是一种在用户纯主观使用产品过程中建立起来的感受，用户的行为习惯除了使用设备的基础特性外，往往操作习惯都是被引导的，至于一个按钮放在 A 位置还是 B 位置，在产品需求的本质上区别并不大，相信交互设计师的决定是经过专业思考的。所以产品经理在交互设计之前，只要充分和交互设计师沟通，表明产品需求和意图，然后只要把控交互设计没有破坏掉产品的需求和意图。

② 视觉设计师：想的是风格美观

视觉设计也是一种艺术，但凡是艺术的东西，都是一种主观的行为，没有绝对的对错之分，也没有懂与不懂，只有审美与诉求点不一样而已。所以产品经理和视觉设计师之间是很难用主观或者抽象的知识去互相说服对方的，毕竟大家的视野角度不一样。

例如自行车产品，产品经理只需要把控好自行车这个产品的本质需求和意图是按照产品规划完成的即可，至于自行车的色彩风格，相信视觉设计师在色彩风格上面的美术研究要比产品经理更专业。

产品设计的本身是为用户服务的，所以视觉也是一种沟通与传达，当我们对视觉设计方案有异议的时候，我们应当充实自己在视觉领域的知识，尽量使用具体形象化的表述方式描绘视觉想法。如果产生争议，我们可以多做几个视觉设计稿，让团队其他工作人员或者用户参与设计稿的体验，收集他们的建议和反馈。

③ 技术工程师：想的是实现模型

技术人员是产品从规划设计到实现的最后一步的执行人员，负责产品需求的开发工作，所以技术人员在理解需求的时候，考虑的是需求在技术层面的实现方法，想的是实现模型。

当需求到了实现的时候，如果存在考虑不周全的细节时，就很容易造成技术逻辑不通，往往这些因素会导致需求不够完善，需要重新设计或者变更，这种情况就会造成技术人员之前工作量的浪费。

常见的细节缺失会出现在功能的逻辑流程方面，比如电子商务网站在促销管理中有一个设置某个商品首次购买可以特价的功能，这个功能背后就有很多关联性的逻辑，例如在促销之前已经购买过，还能不能享受这次的特价购买？也就是首次购买是指所有时间的首次？还是从促销时间之后算起的首次？并且如何遇到提交订单后但是订单被拒绝或者客户取消，再购买算不算首次购买？这个首次购买的定义是指订单成功运出，还是说只要提交过这个商品的订单，无论有没有成功运出，都不再是首次？

所以在和技术人员协同工作时，往往导致工作不顺的原因就在于产品需求不够细致，功能逻辑不通，这些缺失的因素，那怕是一个小改动，也许就要让技术人员耗费好长时间去修改，并且在需求新增、变更以及项目赶进度等等情况下，工作量都会落实到技术人员身上。所以我们在和技术人员对接工作时，应当从产品技术层面的实现模型考虑，为技术人员提供明确的、完善的产品需求文档，尽量减少和避免增加技术人员的多余工作量。

团队协同的基础是建立在互相尊重和信任之上的，所以在产品经理不了解的领域里，我们应当充分尊重和信任团队里的专业人士，避免使用主观的喜好进行沟通和决策。同时产品经理也要主动和团队里的各个层面的人员保持沟通，即时跟进产品实施的进度和反馈，避免产品在执行过程中偏离方向。

6、项目管理

项目管理是在限定的资源及限定的时间内需完成的一次性任务。具体可以是一项工程、服务、研究课题及活动等。这项工作通常由项目经理负责，但是由于项目经理主要关注点都是质量、安全、进度、成本等方面的，具体到产品的细节则都是由产品经理负责把握。

在很多小型或者创业型团队中，没有单独的项目管理的岗位，所以很多时候这项工作就由产品经理担当了起来。就算有项目经理的公司，由于项目经理的职责没办法细致到产品的需求和意图的细节把控上，所以关于产品的细节执行还是需要产品经理跟进。因此我们了解一些项目的知识，也是非常有助于产品管理。

项目管理不同于目标管理，目标管理是可以细化成非常小的颗粒任务，但是项目管理是一个整体的任务计划。比如“装修房子”，这就是一个任务计划，管理这个计划属于项目管理。

但是装修有很多细化的工作内容，有装修之前的事务，和装修之后的事务，都是属于项目计划的范畴之内。在这个大的项目计划之中，装修要有选购材料的事项，这个就属于项目中的一项任务，对应这个任务的安排就是目标管理，项目管理者就需要给执行者明确选购时间、地点、材料名、用途、数量以及预算等等内容，让任务参与或执行者清晰任务内容和达成的目标。

所以目标管理是以任务成果为标准的管理原则，但是项目管理则是一个大整体的计划管理。在产品管理当中，一次产品的迭代便是一次项目计划，产品迭代的需求会再细化成具体的各个任务并分配给相应的工作人员执行，而这些任务的安排便是目标管理。

项目管理的工作通常使用甘特图对项目计划进行管理和跟进，常用软件有 Project、Execl 等，我常用的是 Execl 软件。通过甘特图分配任务和制定计划，然后再运用目标管理的方法，向执行部门或执行人传达任务内容和目标。

APP 项目计划表			<div>产品经理</div> <div>编辑部</div> <div>设计部</div> <div>技术部</div>																											
1、此项目计划表中的单一色块均代表单一工作日。																														
2、客户方所提供的物料须按照标准的物料清单提供，此项目表才生效。																														
负责人	工作要求描述 产品经理@唐杰 http://tangjie.me	时间/天																												
			一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五		
	整个项目	共20个工作日																												
	分配工作，整理物料	1天																												
	编辑分类物料	3天																												
	设计重物物料素材	5天																												
	设计制作APP图片	2天																												
	编辑整理图片文字物料并分类	5天																												
	技术架构APP环境，构建APP展架	8天																												
	技术导入整理后的物料	2天																												
	编辑后台数据录入	2天																												
	项目测试和修改	3天																												
	提交App Store审核（苹果审核日期另计）	7天左右																												

第六章：产品工作

不知曾几何时，产品经理这个职业突然的火了起来，加上一些书籍和媒体的失真宣传，好像什么人都可以担任产品经理。但是现实并非如此，由于传闻中把产品经理抬的太高，导致很多人入门都难以接受和适应，在心理和心态上都倍感心累。

产品经理是一个非常需要灵性的职位，凭着对互联网的兴趣和喜爱，养成探知和积累行业知识的习惯，再加上一点活跃的思路，成为一名出色的产品经理便是顺其自然的事情了。由于产品经理不是技能类职位，并不是掌握一个基本技能就能胜任，所以需要学习和积累的东西有很多，是一种综合型的职位。

产品工作像水一样无形，完全靠产品经理制造出成品，到底是水产品还是冰产品，取决于产品经理对这个行业的认知程度。就像人类说话一样，有着基本的词组逻辑还不够，还要有词汇的积累，这样才能说出各式各样的语句，表达各种意思。

1、工作环境介绍

互联网跨界无所不能，加上这几年软硬件行业变革大发展，产品种类也越来越广泛，产品经理成为了互联网公司的标配职位，人才需求也越来越大。虽然产品经理人才稀缺，但是产品工作又需要很多综合知识，以及一些个人灵性的思路，所以这个行业不缺人，缺少真正有经验有积累的综合型人才。

由于产品经理负责的产品也许是一个公司的核心，产品经理的好坏直接影响一个公司的运作，所以这样的职位一般是不招聘新人的，甚至少于三年产品类工作经验都直接不考虑。并且很多公司或者团队也是很少培养这方面的新人，而大公司会通过校招等方式招聘一些有潜质的人才进行岗位培养，但是往往都是几千几万人竞争 1 个名额，也并非所有人都有机会。

上述因素就导致了很多人抱着满腔热血进入到这个职业，但是却频频受挫，对职业产生了怀疑和迷茫。但是从公司的角度考虑，无论是谁谁很难将公司的核心交给一个新人负责的，那怕有工作经验的转型产品经理。

这就是产品工作的环境和现状，如果你真的想从事产品类工作，可以先进入互联网这个行业，从周边做起。所谓周边也不一定非要和产品相关(可以是运营类，也可以是产品专员或助理)，作为产品新人，缺少的不是产品类工作经验，而是互联网行业经验。产品规划和设计的流程往往只是一种表达形式，如果不会用软件，还能用手绘，所以产品经理关键在于对产品行业的整体感觉和思路。

2、工作面试心得

在我刚入门产品经理职业的时候，曾经参加过无数次面试，在面试中也总结了一些心得，在此和大家分享分享。但是这些分享也仅供参考，毕竟我已经有三年多没有再找过工作了。

2.1、调整心态，运气也很重要

由于产品岗位的重要性，所以面试产品经理的人会比较多人，有好几轮面试。因此产品经理就像一盘菜，分别有不同的人品尝，有的人口味淡，有的人口味重，所以在做好这道菜的同时，也要靠运气，并不是每个人的喜好都一样。

2.2、不要对产品指指点点

还没入职就一幅指点江山的模样，没人受得了。面试时可以提一些优化或完善的建议，但是轻易不要评价产品核心或定位，以及推测产品的走向，如果论点不被认可，那样会显得非常肤浅。

2.3、不要高调的描述入职后的工作

在不了解新公司环境的情况下，轻易不要高调的描述入职后的工作。一个新人进入团队总要有磨合期的，特别是需要多部门沟通和合作的产品经理，所以在刚进入公司时，要多观察各个同事的喜好和性格，了解清楚工作环境之后再决定执行策略。

2.4、不要浮夸产品

产品经理不同于销售，虽然要善于沟通，但不是善于油嘴滑舌，因为这是一个非常务实的职位，需求不是浮想出来的，所以不要浮夸产品。

2.5、多思考面试题

在面试的时候，肯定会问一些产品或某些领域的问题，这方面的问题通常都是产品经理入职后负责的项目。如果产品已经上线，可以提一些完善优化类的建议，如果没有上线，可以提一些周边的创意设想。但是要避免谈产品定位，既然公司招聘这方面的产品经理，肯定已经有了战略规划和产品定位，避免在不了解实际情况下，让自己谈的方案和公司有冲突。

3、工作学习心得

3.1、知识学习

互联网是一个快速迭代的行业，技术知识和产品创新都是瞬息万变，所以产品经理需要时刻保持学习的心态，了解和掌握学习的方法，积累更多综合类知识。学习知识的过程是一种信息收集和输入脑海的过程，对于学习的方法有以下五种。

① 浏览博文

将自己感兴趣的博客 RSS 订阅，包括个人博客和科技博客，即时关注博主的心得文章。博客的好处在于每一篇文章的知识都会为我们讲解的很详细。缺点就是知识不够系统化。

② 微博

收听与自己工作相关的微博帐号，即时关注业内信息和知识。微博的好处在于 140 字的精简，保证了每一条微博内容都是精华，是我们收集资源的一个非常好的渠道。缺点就是信息太过碎片化，需要我们花时间筛选。

③ 读书

购买工作相关的书籍阅读。读书的好处是我们可以系统化的吸收一些优秀的知识，或者梳理一下自己的知识结构。缺点就是比较费时。

④ 活动

参加业内相关分享活动，包括线上或线下，倾听同行的经验分享。好处就是能够听到来自不同公司和层面的最新知识与经验的分享。缺点就是没办法判断活动质量，可能会浪费时间。

⑤ 尝鲜

体验各类新技术和新产品。我是一个典型的尝鲜派用户，凡是最新的技术和产品，我都会第一时间去尝试。好处是能够快速了解到最新的知识，以获知新的知识是否能够帮助我提升产品价值或者工作效率。

3.2、知识深沉

学习知识只是将信息输入到我们脑海中，然而这些知识信息通常是不能和流通的知识联系起来的，也就不能使这些知识信息发挥出价值，因此我们还需要输出信息。通过知识输出的过程让我们对吸收的知识进行梳理和总结，从而提升认识和沉淀。

① 交流分享

通过语言将自己吸收的知识再输出，在这个过程中会加深我们对知识的印象，也使我们对知识进行梳理和总结。

② 写文章

在书写文字当中能够更好的对自己的思路做一个梳理和总结。当我们想把一件事或想法用文字表述出来的时候，我们就需要重新思考、梳理再用文字呈现，在这个过程中能够让我们更加清晰的明白自己的思路与想法。

写作的过程是一种脑波的逻辑性输出，可以提升知识结构的沉淀，加深印象和理解，是知识输出最有效果的总结性载体。产品经理写文章还能建设一个职业博客，培养未来职场的竞争力。

③ 写书

这种方式并不是所有人都有时间或精力去做的，也不是一种正向投入，但是写书可以让我们更加系统化的梳理知识。虽然非常耗时，但是除此之外还能在业界积累一些知名度，是职业规划中提升自己竞争力的有效途经。

4、转型产品经理

通过前面的几个大章节，详细的介绍了产品经理的工作内容和知识结构，现在再谈转型产品经理的话题就显得非常轻松了。无论是职场新人，还是老人转型，从事一个新职业，第一步就是学习，那么转型产品经理自然也是一个新的学习过程。

想要了解和学习一个职业的知识，最好的途径就是通过人才网站，查看该职位的招聘信息可以帮助我们了解到行业里对职位职责的要求。从职位要求中顺藤摸瓜，了解职位的知识结构和办公软件，然后查阅和补充这方面的知识。

当掌握了职位知识之后，我们就可以运用前面章节介绍的学习技巧，不断进修和积累自己的行业知识。同时也运用上一节介绍的工作学习心得的方法，关注各类产品知识和互联网资讯，帮助我们提升行业认知。

俗话说：眼高才能手高。所以我们在学习之余也要参与体验，体验各类互联网产品，了解和研究它们的产品功能和交互操作。主要有竞争对手的产品、自身产品周边的产品、国外相似的产品、热门产品、有趣的产品等等，从这些产品的体验中，了解它们的发展和迭代历史，分析它们的优势和缺点。从产品体验开始，渐渐进入产品的世界。

通过学习和体验的方法，坚持两三个月，积累了产品工作的知识之后，对于迷茫转型产品经理的入门思路肯定就非常清晰了。

5、工作注意事项

对于工作注意事项，我只有两点心得体会分享给大家。

版本规划深思熟虑，不要轻易变更需求！

每个公司或团队，或多或少都有毛病，不要轻易放弃！

第七章：案例分享

敬请期待 2.0 版...

《杰出产品经理书 2.0 版》是一个全新的目录结构，知识内容以工作流程的方式渐进写作，同时也包含了更丰富的案例和进阶内容。

即将推出，敬请期待！欢迎关注我的博客和微信号，获取最新动态！



博客: <http://tangjie.me>