

《人人都是产品经理》 苏杰著

参考电子书《电子书-人人都是产品经理-苏杰-完整版.pdf》（读书笔记页码为电子书页码）

Do not make me think! 不要让用户思考! 《点石成金：访客至上的网页设计秘笈》

产品究竟是什么？产品就是用来解决某个问题的东西

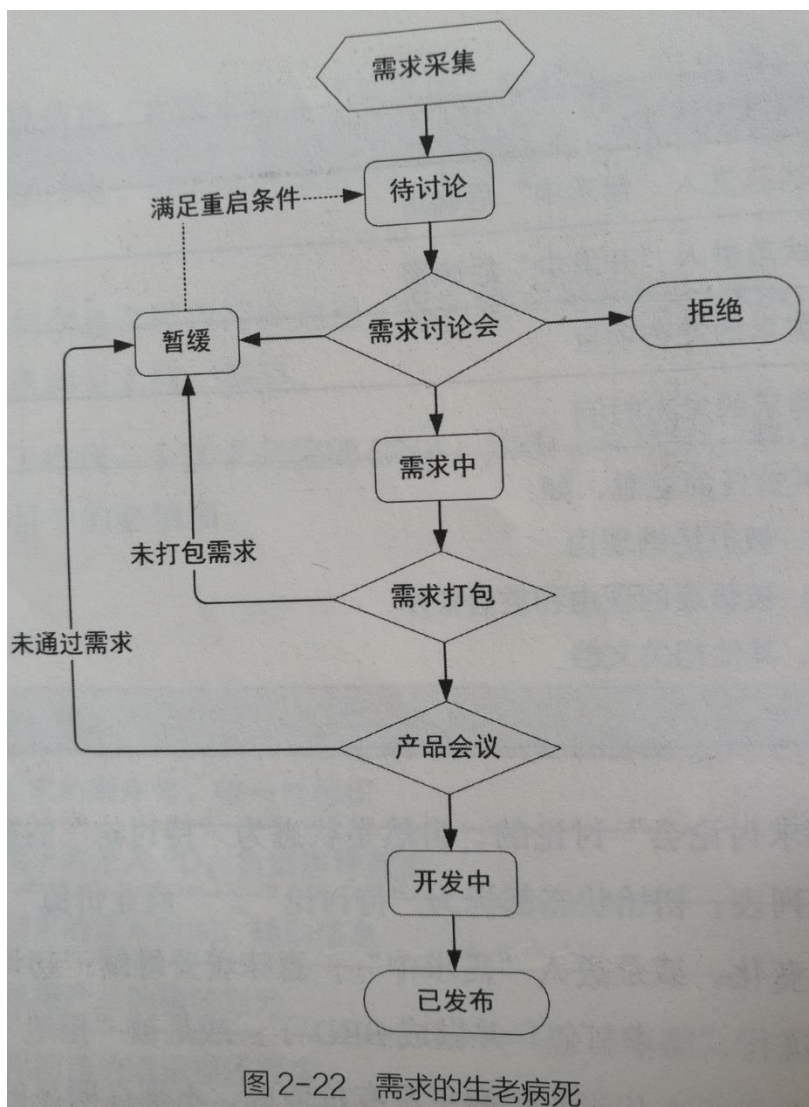
产品就是要同时解决用户的问题和公司的问题，一个都不能少！

管理的能力：其实就是“在资源不足的情况下把事情做成”的能力。

从需求被发现到决定实现，这就是一个需求的奋斗史（P33）

首先说说“从用户中来到用户中去”，做任何产品都是一个端到端的过程，端即用户，所以“用户是需求之源”，我们要拥有“以用户为中心的思想”，不断“体会真正的用户”

需求的生老病死



一个需求的奋斗史详图

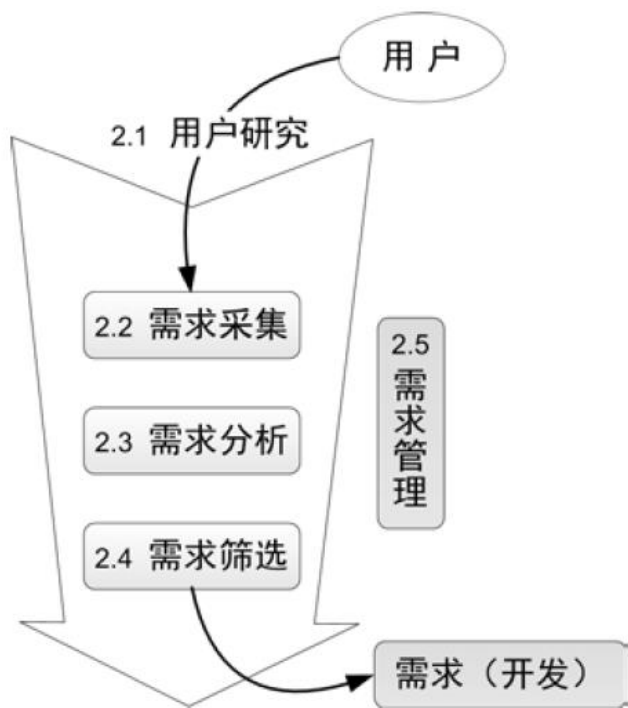


图 2-1 “一个需求的奋斗史” 缩略图

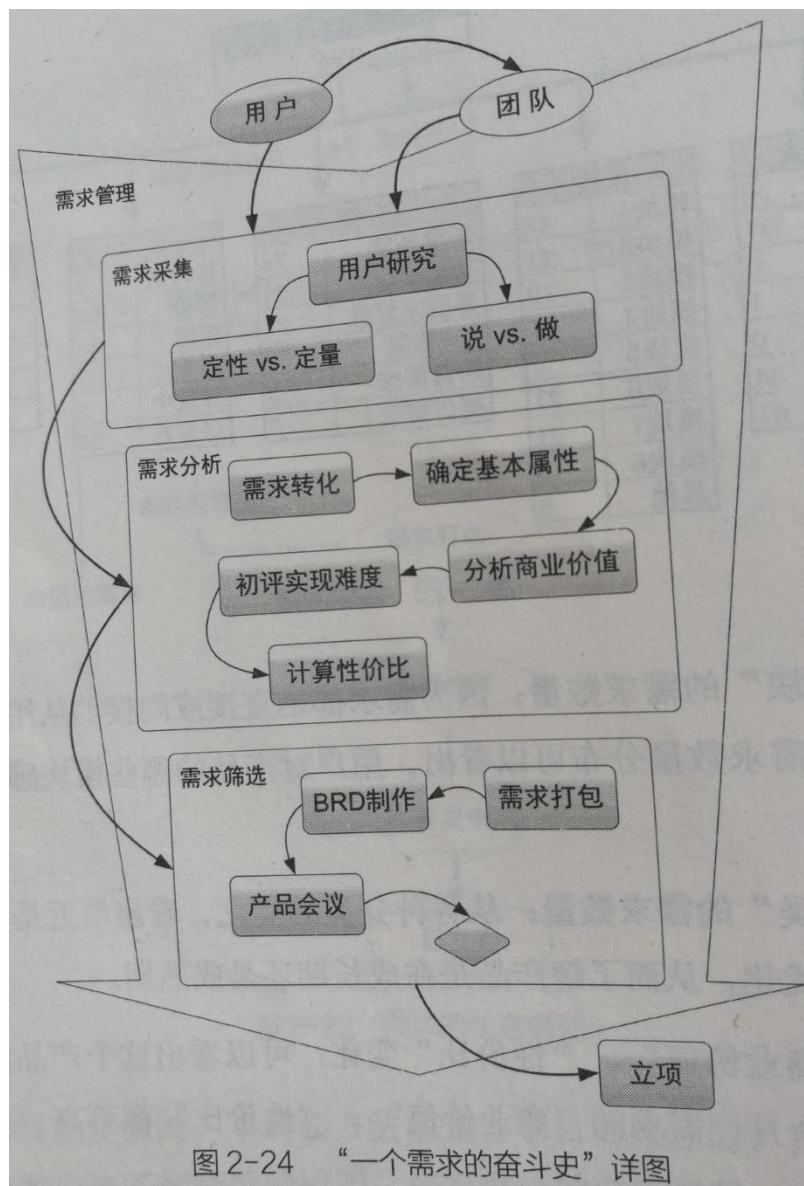


图 2-24 “一个需求的奋斗史” 详图

用户需求 VS. 产品需求 (P58)

用户需求：用户自以为的需求，并且经常表达为用户的解决方案。

产品需求：经过我们的分析，找到的真实需求，并且表达为产品的解决方案。

需求分析：从用户提出的需求出发，找到用户内心真正的渴望，再转化为产品需求的过程。

需求筛选 (P71)

活下来的永远是少数，为了我们的产品，有些需求死得其所。这是一场公司内部战争，每个产品的产品经理都要上场，打仗总是为了抢点什么，我们争夺的是下个月的人力资源，即总是不够用的开发工程师、测试工程师等。战场就是闻之色变的产品会议，而我们手上的武器，则是精心准备的商业需求文档。

这个过程，就是需求筛选，如图 2-16 所示：

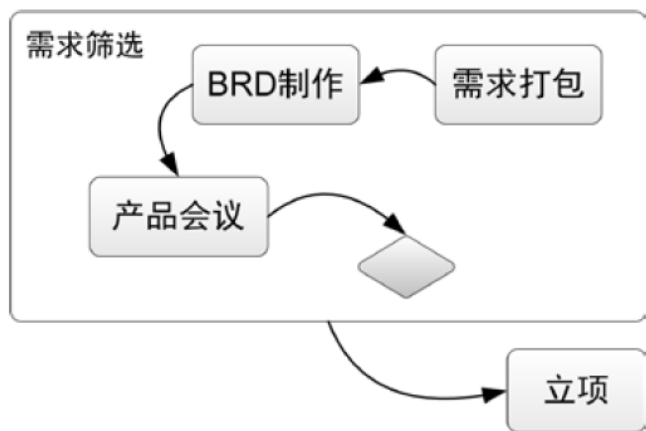


图 2-16 需求筛选

如下 P91,书籍 P117

产品经理 VS. 项目经理

我们接下来很自然会想到产品经理和项目经理，他们有何异同？一个是 Product Manager，一个是 Project Manager，工作都需要跨团队，工作范围也有重叠，简称还都是 PM，工作中我们自己都经常搞不清在说哪一个。

这两年我在网上好几次看到下面这段描述，其将两个 PM 的区别说得比较到位，消除了我不少疑惑。

产品经理——靠想。产品经理是做正确的事，其所领导的产品是否符合市场的需求，是否能给公司带来利润。

项目经理——靠做。项目经理是把事情做正确，把事情做得完美，在时间、成本和资源约束的条件下完成目标。

产品经理关注的是做正确的事，关注的是产品生命周期，关注的是产品能否赚钱，能否持续地赚钱。因此产品经理必须要能够规划整个产品的架构和发展路线，能够确定产品的定位和受众，能够预计产品真正的价值和效益。

项目经理是需要正确地做事情，即按照产品规划制定的项目目标正确地做事情。项目能够按照目标完成则项目就是成功的，即使项目的产品不能真正盈利，那往往也是产品规划出现了失误。

项目经理关注的是项目能否按照既定的目标顺利完成。产品究竟应该规划哪些功能点那是产品经理的事情，是项目范围的输入。

用我自己的话总结，就是：一个内部驱动，一个外部驱动。

对产品经理来说，最重要的是判断力与创造力，产品经理决定做不做、做什么、做多少，保证方向正确。他是产生一个想法，“我要把它实现！”

对项目经理来说，最重要的是执行力与控制力，项目经理决定怎么做、谁来做、何时做，保证方法得当。他是接到一个任务，“我要把它完成！”

BRD: Business Requirements Document, 商业需求文档。这是产品生命周期中最早的文档，其内容涉及市场分析、销售策略、盈利预测等，通常是给大老板们演示的 PPT，也就比较短小精炼，没有产品细节，有点像创业者给投资人看的商业计划，主要为了获得认可，争取资源。

MRD: Market Requirements Document, 市场需求文档。获得老板们的支持后，产品进入实施阶段，需要写出 MRD，要有更细致的市场与竞争对手分析，包括可通过哪些功能来实现商业目的，功能、非功能需求分哪几块，功能的优先级，等等。实际工作中，PD 在这个阶段常见的产出物有产品的 Feature List、业务逻辑图等，这是从商业目标到技术实现的关键转化文档。

上述两份文档都是给老板看的，里面偏商业的内容，我会在第 5 章“别让灵魂跟不上脚步”里做更多描述，接着往下看。

PRD: Product Requirements Document, 产品需求文档。PRD 是对产品功能的进一步细化，是 PD 新人写得最多的文档，也就是我说的“需求开发”过程。文档主要包含整体说明、用例文档、产品 Demo 等，会对产品功能做具体描述，更多内容在下一节详细讲述。

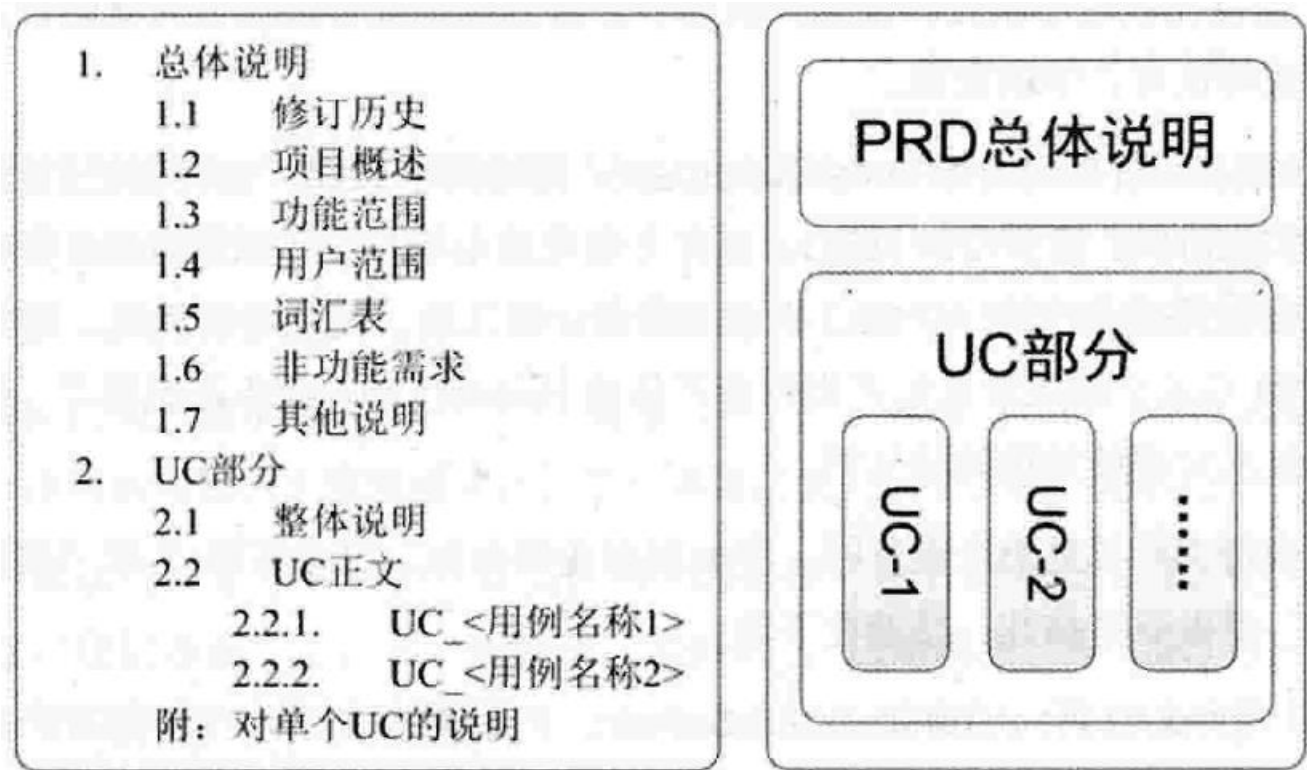


图 3-7 一份实际的 PRD 模板目录与结构示意图

类图(Class diagram)
类图(Class diagram)由许多（静态）说明性的模型元素（例如类、包和它们之间的关系，这些元素和它们的内容互相连接）组成。类图可以组织在（并且属于）包中，仅显示特定包中的相关内容。
类图(Class diagram)是最常用的 UML 图，显示出类、接口以及它们之间的静态结构和关系；它用于描述系统的结构化设计。
类图(Class diagram)最基本的元素是类或者接口。

► **类图¹¹: Class Diagram**，描述系统中出现的各个对象之间的关系，以及和外部系统的关系，这是对业务领域的描述，一个外行看了以后就应该了解此系统是做哪方面事情的。图 3-8 中表示了小明与其所点菜式，是通过点菜单关联起来的。

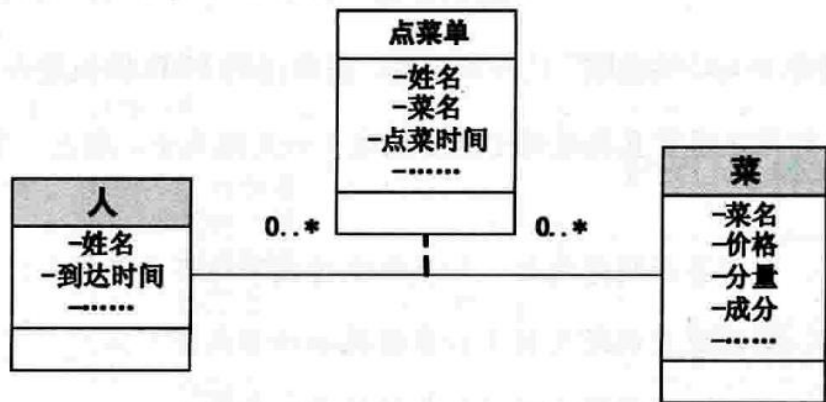


图 3-8 类图举例

► **用例图: Use Case Diagram**，描述各个用例之间的关系，比如“include”或“extend¹²”，用例包¹³、用例和行为者（Actor）之间的关系，从图 3-9 里我们可以看出小明下馆子之后，具体可以做哪些事情。

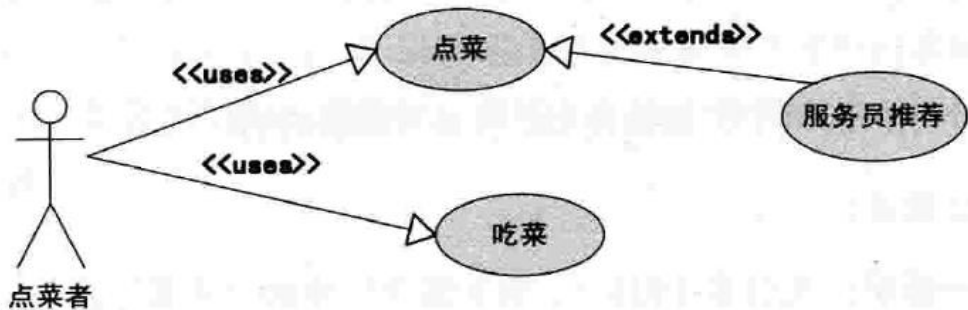


图 3-9 用例图举例

- 状态图：State Diagram，表达系统里实体的状态转换，同样也是贯穿多个用例的。图 3-10 描述的就是小明的状态转换。

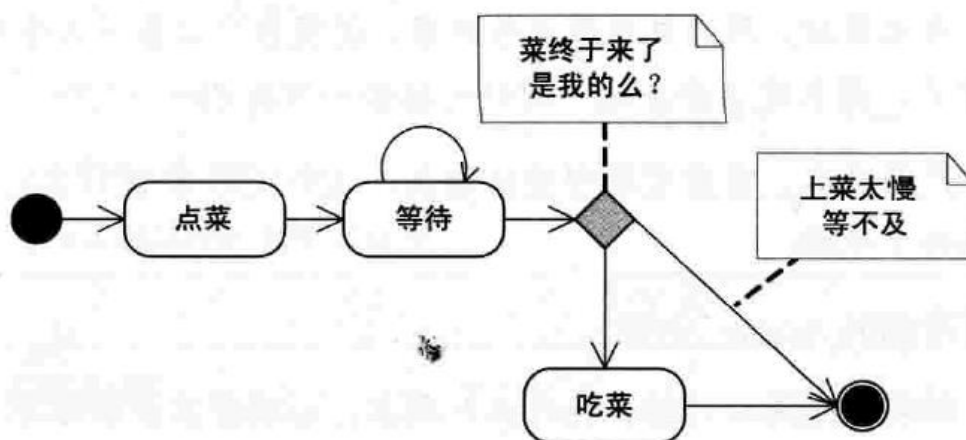


图 3-10 状态图举例

需求阶段的工作内容(P117)

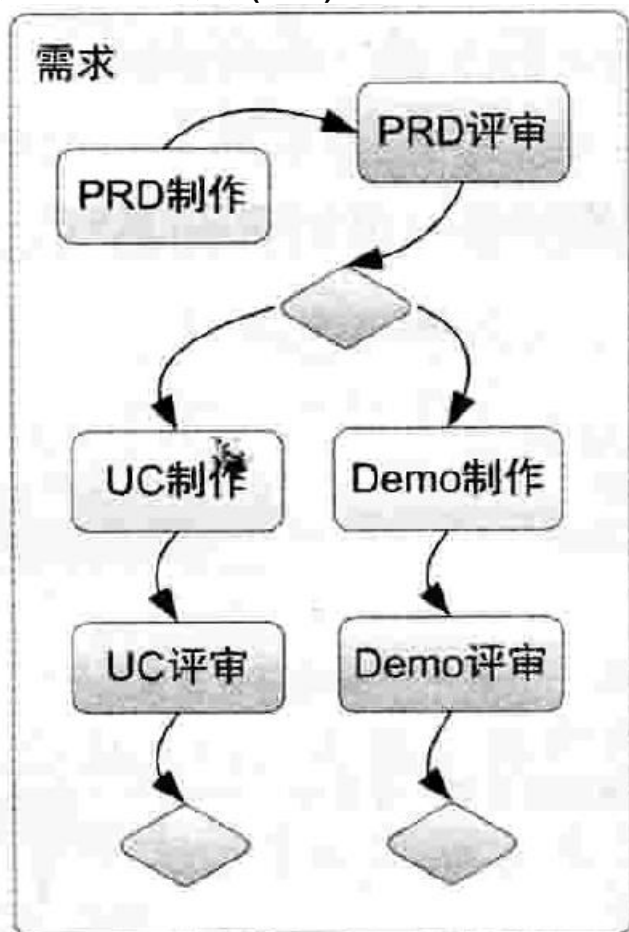


图 3-16 需求阶段的工作内容

需求提出到发布（P118）

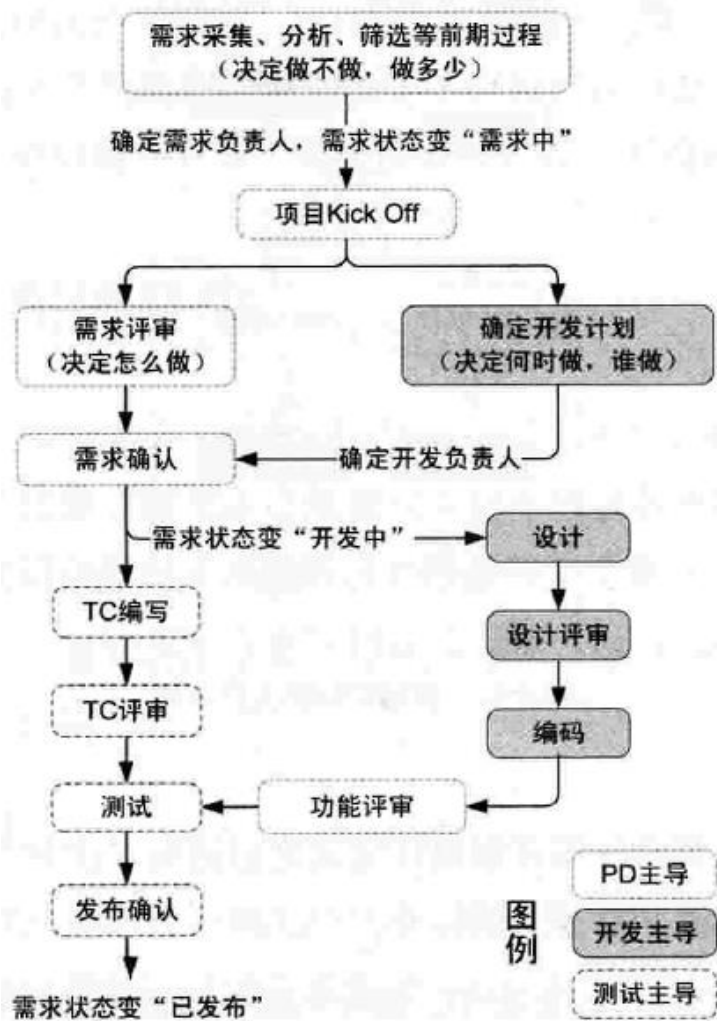


图 3-17 日常需求发布流程

开发阶段的工作内容（120） 测试阶段的工作内容（P121）

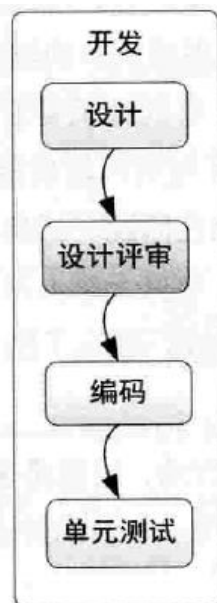


图 3-18 开发阶段的工作内容



图 3-19 测试阶段的工作内容

BUG 状态流转图（P124），对于 deferred bug，延期到未来处理。

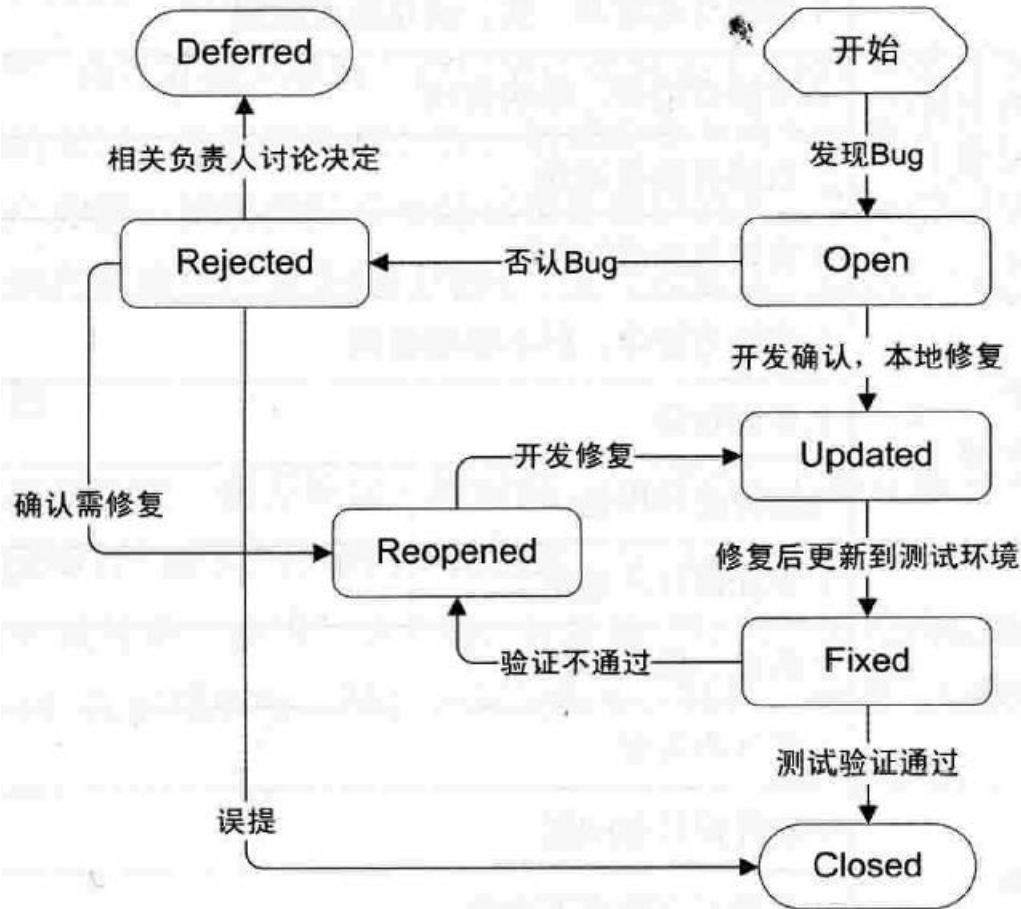


图 3-20 Bug 状态流转图

发布阶段的工作内容（P125）

那一夜，项目发布

辛苦了那么久，项目终于进入发布阶段了，可黎明前总是最黑暗，我们要考虑很多问题，如图 3-21 所示。

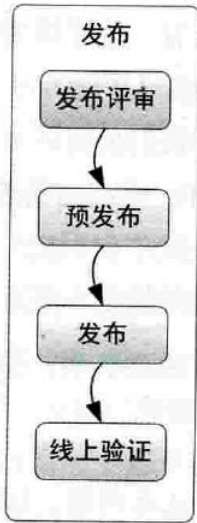


图 3-21 发布阶段的工作内容

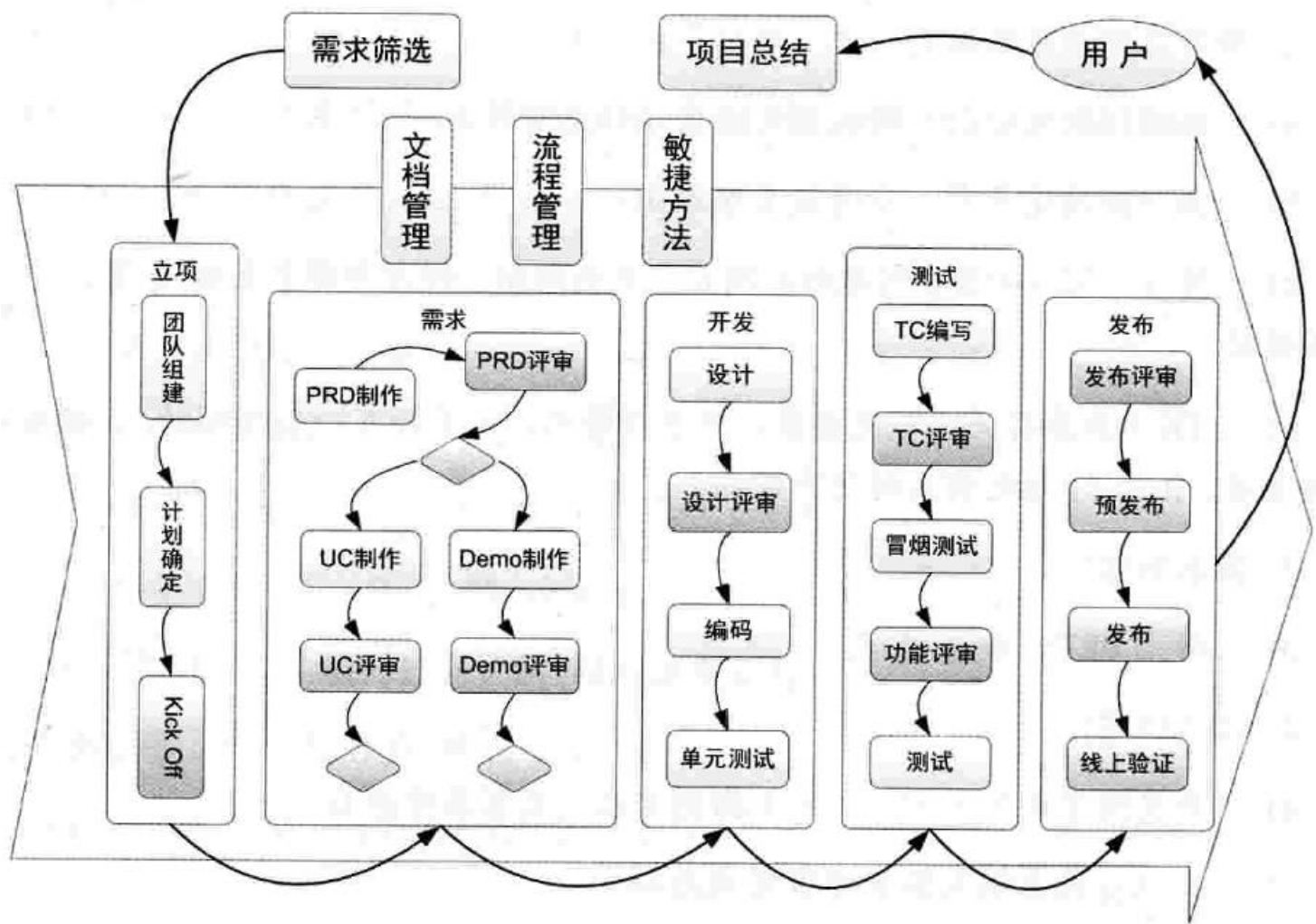


图 3-25 “项目的坎坷一生” 详图