



PRODUCT FIRE
the Wisdom and Practice of 48 Product Managers

产品前线

48位一线互联网产品经理的
智慧与实战

产品经理领域的集大家和集大成之作
腾讯、阿里、百度、迅雷、YY、小米、360等一线互联网公司的
48位资深产品经理分享他们在实践中
最有价值的思想、方法和技巧

 第八公社 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

产品前线：48 位一线互联网产品经理的智慧与实战 / 第八公社著. —北京：机械工业出版社，2015.9
(前线系列)

ISBN 978-7-111-51516-6

I. 产… II. 第… III. 电子商务—商业企业管理—产品管理 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 209988 号

产品前线：48 位一线互联网产品经理的智慧与实战

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：姜 影

责任校对：董纪丽

印 刷：北京诚信伟业印刷有限公司

版 次：2015 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：203mm×203mm 1/16

印 张：21.5

书 号：ISBN 978-7-111-51516-6

定 价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379426 88361066

投稿热线：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

贡献者名录

“前线”系列总策划 兰军
《产品前线》策划 兰军
产品经理 杨福川
项目经理 邹宇宁

志愿者（排名不分先后）

荣雅君 李靖 王佳 刘莹 焦尚松 周帆 潘至鹏 张刘正 邹宇宁

前言

为何写作本书

这本书的诞生过程，就是一个互联网产品研发的过程。这本书是 48 位产品经理联手打造的一款产品。

2014 年 7 月，笔者（BLUES）萌生了一个想法，可否组织一线的产品经理们，基于自己的产品实践写一本书，还原互联网公司最真实的产品研发实践。现在关于产品经理的书籍很多，其中较多偏向于产品经理的理论和成长体系，而多年的互联网工作经历让我深知，产品经理必须亲历多个产品的实践才会成长，才会有所成就。

作为产品经理，BLUES 是典型的半路出家，教过书，做过销售和市场，出于兴趣，2006 年进入互联网行业创业公司做播客网站，做视频分享，做互联网在线看房、房产交易，那个时候是满腔热忱，也是一头雾水，摸着石头过河，结果还是掉进河里。2009 年进入腾讯，从基础运营做起，数据运营、用户运营、用户研究、产品体验、产品策划，经历了三年的实践学习。2012 年加入欢聚时代，做 YY 语音客户端，经历了一家创业公司的高速发展。2014 年加入迅雷，负责迅雷和小米公司的 MIUI 云加速项目，有幸结识了更多优秀的产品经理，大家一起并肩奋斗，成就产品，成就自己，成就公司。每个产品经理，都有一堆的故事，每个产品，都有别人看不到的坎坷，每家公司，都有一段血泪史。

产品经理，不是学出来的，而是在实践中闯出来的，本书的案例，就是一个又一个产品经理闯世界的鲜活再现。

不同于市面上很多的产品经理方面书籍，这本书并不系统，也没有长篇的理论，有的只是 48 名产品经理的一线产品工作实战，有人称之为“干货”。一篇文章、一家公司、一个案例、一个场景，独立成篇，满足碎片化阅读的同时，也能让读者横向进行比较和深入思考。

48 位作者，来自腾讯、百度、YY 语音、迅雷、小米、搜狗、陌陌等多家互联网公司，估计这是迄今为止第一本由这么多产品经理联合写成的书籍，是第一本分享了众多一线产品经理亲身实践的书籍。作者从 70 后到 90 后，年龄跨度之大，思维差异之大，充分体现了一种互联网的开放合作精神。

互联网产品林林总总，有客户端、网页、移动端 App、游戏等不同形态，经历启动阶段、高速发展阶段、成熟阶段，不同的公司，做产品的流程与方法各有不同，这本书或许可以让大家管中窥豹，了解产品策划、产品思维、产品运营、数据分析等多个产品研发的实践环节。

这本书终于出版，也是“醉了”。

BLUES 在公众号发布的一个突发奇想，没想到迅速得到大家的响应，更没想到机械工业出版社的福川兄主动提出推动出版工作。要知道，我们当时什么都没有，只有一个想法。从一个想法开始做产品，由于自己没有足够的时间推动这个项目，于是，找到迅雷年轻的产品经理邹宇宁，她那时刚刚到迅雷才几天，还没完成产品经理的入门培训，小姑娘也大胆地接下这个项目。一切看起来不是那么靠谱，但我想，一定能做成，因为有大家的支持，有强大的作者团队。

整个过程是坎坷的，尤其是宇宁初出校园，承担了这么一个艰巨的项目管理工作。记得有一次半夜，宇宁和我电话沟通，她说遇到的项目管理问题已经超出一个毕业生的能力范畴，都快崩溃了。这或许就是一个人的不舒适区，走进这个区域，就有获得进步的可能。

幸运的是，我们的编辑团队还得到腾讯月刊资深编辑潘至鹏、Ada(张刘正)、李靖的支持与加入，“人人都是产品经理”团队焦尚松的加入，迅雷毕业生产品经理周帆、刘莹也相继加入，他们的辛勤工作是本书得以走进出版流程的有力支撑。

一个想法，看起来不是很靠谱，坚持做下来，没想到，就做出来了。做产品，有时候也是这样。产品经理，先敢想，勇于开始，有韧性，先上线第一版，就是一个成功的开始。

谁适合读这本书

本书的作者跨越了不同的年龄层，70后、80后、90后，大家各有风格，相信这种兼容并包的写作风格适合各个年龄层的读者。

本书的案例，基本来自于互联网公司的产品一线，其中的产品思维方式，做产品的过程，对很多行业都会有借鉴意义，尤其是“互联网+”的概念，相信已经让很多传统行业的朋友“脑洞”大开，开始思考如何更自然地挺进互联网，那么这本书，或许可以为从传统行业向“互联网+”转型的参与者带来一些启发。

你对产品经理这个岗位有着好奇心，想了解腾讯、迅雷、YY、百度等公司的产品经理如何工作，了解这群人究竟在做什么，产品经理如何改变世界，本书帮你实现。

你是大学生，你想做产品经理，有梦想，那么你可以通过本书了解产品经理如何思考与工作。

你如果已经有3年以上的产品经验，阅读本书，或许能从一个又一个案例中看到一些以前的影子，或许可以从不同的产品角度引发更深层次的思考。

致谢

感谢本书的48位作者，感谢本书的编辑团队，感谢关注BLUES微信公众号的朋友。从BLUES的一个想法、一篇文章开始的写作历程，看起来很简单，做过，才知道不容易。

感谢机械工业出版社的杨福川编辑，是福川兄的鼓励与支持，让我们坚持下来，直到本书的出版。

感谢我在腾讯加入的第一个互联网产品团队——QQ秀产品中心，让我一步一步地学习如何做产品，如何做运营，如何做数据分析。感谢腾讯企业文化部，让我在《腾讯月刊》的兼职编辑工作中提升了写作水平，甚至使本书得到了《腾讯月刊》编辑的支持。

感谢YY的同事们，在YY的两年，是BLUES成长最快的两年，和YY事业部的小伙伴一起评审需求、发布版本，一起笑，一起哭，一起成长。

感谢迅雷的同事们，尤其是迅雷和小米合作项目组，这本书的组织过程，也正好是项目组在北京小米公司工作最紧张的阶段，大家承担了很多工作。感谢我在迅雷的老板邹胜龙、程浩、黄芑、李想，让我这个任性的产品总监有较大的空间，能坚持自己的爱好，在工作之余，能有时间做自己喜欢的事情。

最后，感谢我的家人，尤其是我的妻子Mickey，我们的儿子小米豆，我没有花应有的时间陪伴他们，是他们的宽容，让我能有时间写文章，运营微信公众号，去和更多的产品经理及同行朋友交流沟通，也才有了这本书的出版。

兰 军

这只是一个开始

本书只是一个开始，将延伸为“产品前线”系列，我们欢迎更多奋斗在一线的产品经理们陆续参与进来，分享经验和感悟，继续推出《产品前线 2》、《产品前线 3》，把更多的产品经理连接在一起，为业界奉献更多知识和价值。

“产品前线”系列只是一个开始，在兰军（BLUES）的总规划下，这个系列扩展为“前线”系列，正在裂变中，“运营前线”和“运维前线”已经正式启动，“数据分析前线”、“UI 前线”、“交互设计前线”、“用户体验前线”、“用户研究前线”、“前端前线”、“创业前线”等都在筹备中。

“前线”系列也只是一个开始，出书不是我们的目的，我们的目的是希望通过这种方式把各领域奋斗在一线的工程师们连接在一起，把他们的经验和智慧凝聚到书中，去帮助和指引行业中更多的人成长，从而促进行业的发展。同时，我们也希望通过图书出版，帮助更多一线的工程师们进一步成长。但是，书的力量毕竟还是有限的，更重要的是，这些工程师们的能力和能量不能得到充分地发挥，所以我们成立了“第八公社”。

“第八公社”的使命就是把这些各行各业的工程师们连接在一起，大家一起来做一份事业，比如我们可以做一个基于内容的社区，可以做培训和咨询，也可以孵化创业项目，还可以提供人才服务……可以有公益的，也可以有商业化的。公社里将聚集越来越多各行各业最优秀的人才，将会组建起一个强大的团队，这些人在一起，可以做很多事情，想想都有些激动！但是，这些目前还停留在想象阶段，BLUES 正在运筹帷幄，要实现这些想法，需要更多的小伙伴们参与进来。

“前线”系列书籍最终要做成什么样、会做成什么样，我们现在也不知道，但是我们会用互联网产品的思维和方式去做，不断地迭代和改进；“第八公社”要做成什么样，我们现在也没有完全想好，但是开弓没有回头箭，我们会继续向前。

最后，我想说的是，我要向以 BLUES 为首的所有参与到“前线”系列图书的作者、编辑和志愿者们致敬，因为你们是一群有梦想、有情怀的人。图书稿酬给大家带来的回报几乎可以忽略不计，但是你们传播知识和智慧的功德却是无量的，所以我们会在每一本书上为每一位参与的小伙伴们都浓墨重彩地记上一笔，让每一位受益者都能铭记你们的努力。

产品、数据、运营……，无论你奋斗在哪个领域，只要你有两年以上的行业从业经验，只要你愿意来总结和分享你的经验，我们随时可以接受你们的投稿，随时欢迎你加入第八公社（QQ 群：469725809）。

梦想刚刚起航，我们在起点等你！

杨福川

终于等到你

标题已经不能表达我此刻的心情了……

把这个写书计划看作一个产品有些牵强，它更像是一个众筹项目。2014年7月5日，BLUES（兰军）在他的公众平台上发起了一个“众包读书——出版计划”，同月底找到刚刚毕业的我，就这样我很荣幸地成了这个写书计划的项目经理。

项目没有一个好的开始，这是我最自责的事情。8月12日，我们拟定了一份时间安排，但我们却不能够及时地提供出范文参考。8月18日，在微社区发布了写作内容要求，却没有及时地制定格式要求。原定于8月30日截稿，由于各种原因一拖再拖。

以上的几个小疏忽，造成了后来的麻烦：

- 1) 作者修改成本大。
- 2) 耗费编辑的时间精力。
- 3) 项目的拖拉。

在后面的工作中得益于志愿者们的帮助，让这个计划能够有条不紊地进行下去。

所有人都是志愿参加写书工作的，这让写书计划变得有趣，同时也加大了管理难度。我就总结一下自己做得不好的地方吧。

1) 准备工作不到位，项目开始前应该明确这个计划的各种要求，这样可以减少后来的各种麻烦。

例如，样稿和格式要求等应该在截稿前两周给出。

项目管理中最重要的也是前期的准备工作。忘了从哪本书里看到：项目的前期准备时间应该占据整个项目时间 50% 以上。在这个写书项目中倒不至于需要这么长的前期准备，但准备工作不到位，很有可能导致一场失败。很感谢作者们的理解，是他们在项目进行过程中的支持才让我们能够弥补前面的错误。

2) 没有预留管控风险的时间，或者说是由于各种原因没能很好地按照明确时间执行计划。

3) 分工要明确，不随意更改。

这里我犯了大错，在划分任务前取得了大多数人的同意，于是拟定了工作任务。之后，有人提出异议，临时更改了计划，导致在后来的工作中大家拿着两份任务计划（区别较小）分不清楚。

4) 与每位志愿者确认职责。

这里说明一下，收到短信、邮件或各种类型信息时给予别人答复真是一种美德。这里我也疏忽了，确认过 QQ、微信、邮件等消息已被接收就认为大家已经明确职责了。对于新加入的志愿者，也是通过文字向他们叙述了职责，并提供一堆资料。很显然，我这种做法实在“太幼稚”。后来与志愿者都是电话联系，以确认对方接收到的信息与我传达的一致。

5) 各司其职。

分工明确后就应该各司其职，作为项目管理者，我又犯错了……有时候急于进度，就会“帮助”其他志愿者完成一些任务，这种做法应急可以，但长期如此，就会产生不良反应：自己太累，项目中其他人员对自身职责不明确。

6) 及时沟通的重要性。

在每一个项目的执行过程中，都会遇到很多突发状况，这些状况在项目开始时，是无法预料到的。面对这些问题，不及时解决就会对整个项目造成影响。比如在这次写书计划中，初审的几位编辑风格不太一样，有些希望初审中一次通过，于是在修订稿件的第一版时就非常仔细，有些编辑希望多次修改，于是第一次提出的修改意见从大方向出发，而没有在细节上推敲，这两种不同的处理方式导致作者对编辑的专业性提出质疑，闹得不是很愉快。在及时与作者和志愿者沟通后，发现只是一个小问题，解释过后作者也很释然，志愿者在之后的工作中表现也很出色。造成中间小插曲的原因就是双方的沟通不及时，没有及时地相互理解。

7) 调动项目中人员（志愿者和作者们）的积极性和主动性。

这真是整个项目中非常难以攻破的点。在整个写作过程中，不停地以各种小结告诉大家胜利的曙光就在前面，而越到后面越无效用。作者、志愿者都不如项目初期那样积极（大家都有自己的本职工作），作为没有打绩效权利的项目管理者真是头都大了，换着法子给大家“打鸡血”，却很难找到大家的需求点。而这个项目历时太长，它能否成功已经让太多人产生了怀疑。我坚定地向每个提出质疑的人保证，它一定行。（天呐，我当时哪来的勇气？）

不论是产品经理，还是项目管理者，都应该是这个团队中最积极阳光的人，向这个团队中的每个人传播正能量，让大家鼓起勇气坚持下去。（谢谢 BLUES 用行动告诉我这个道理。）

感谢 BLUES 和福川给了我这次锻炼的机会，感谢各位作者对工作的支持，感谢志愿者团队的所有付出。

希望这本书对大家有帮助，这就是意义。

编辑志愿者的话

近百位产品经理，9位志愿者，232次改稿，147个日日夜夜，就为与你的一次共鸣。

——荣雅君

李靖，“鹅厂”（腾讯）产品经理“一枚”，江湖代号“李天王”。俗话说：不想成为文学家的产品经理不是好文案。我的两大人生愿望：一是成为小清新，二是写一本像《红楼梦》一样伟大的小说。眼看第一个愿望不成了，只好努力实现第二个愿望了。这本书的出版，让我离梦想又近了一点。

——李靖

王佳，供职腾讯，本科和硕士攻读的是心理学专业，毕业后从事人力资源管理工作，兼职记者、编辑、伪文青。爱好古诗词、历史，就职于新科技行业，毫无违和感，倒也相得益彰。在本书写作过程中有幸接触各类产品经理，与他们一起交流学习、关注新事物、探讨新思想，受益匪浅。思维开阔、平和从容地看待互联网浪潮，渴望有幸伴随着新产品的出世到达浪潮之巅。

——王佳

如果给你一个改变世界的机会，你愿意为他做些什么？

很幸运，我的第一份职业是互联网产品经理，给了我一个改变世界的可能性。但在那之前，我们须先“悟”产品之精髓，再行改变世界之“道”。

——刘莹

我们各自在不同的城市，通过网络参与一个在线项目，让信息、思想、情感和人交织成一个网络。创新在悄然无声地进行着，而这些，将会是互联网行业前进的一个脚印。感谢各位编辑和作者的协同努力，感谢福川、兰军和宇宁，因为有你们的努力，才会有这一次的尝试和成长。

——焦尚松

启动、征稿、协商、编辑、反复修改、收录。每一个过程都凝聚着大家的期待，每一次修改都凝聚着对产品的又一次认知。做产品不易，在这个过程中要始终相信“不可预知的未来指引奋力前行，纷繁芜杂的周遭切记莫忘初心”。

——周帆

潘至鹏，腾讯QQ空间高级产品经理，腾讯月刊资深编辑。

毕业后在互联网圈子混了近10年，走过弯路，好在磕磕绊绊地成长了起来。一直想为未来踏入互联网的新人做点什么，有缘，刚好赶上兰军先生策划撰写本书，于是很兴奋地加入了编辑志愿者团队。

这本书的作者团队由多位乐于分享的从事互联网工作多年的资深产品管理或产品数据管理人员组成，从一本书，到一个项目，每位作者身体力行理论联系实践，并领悟到了自己独特的方法论。阅读本书，也许将为你困惑的工作和生活带来一些指引，又或者，使你隐约看到了自己的影子。互联网是个残酷的行业，它不像传统行业如医疗等，随着时间的推移，从业者会变得更更有经验，它更新换代很快，它的可替代性很高，它的可复制性也很高，今日你还在PC端奋发图强，明天就为移动端头破血流，因此，在这一行里，更需要你不断学习。学到老，活到老，共勉。

希望本书的内容，能让未来的我们更勇往直前。

——潘至鹏

产品经理之于互联网似乎是近几年才有的事情，因此并没有如其他学科那样有深厚的理论背景或者渊博的实践真知，更多的是不可复制的成功经验，这让想进入这一行的人无从学习和借鉴。本书另辟蹊

径，以产品实践验证产品工作的智慧。不夸夸其谈，由实践中总结的精彩观点出发，结合每个作者自身的 product 工作，实践与理论相互印证，最终提炼出不同产品的工作方法。阅读本书的过程似乎是在和某位经理一起讨论工作，会对产品工作有更直接的认识。这是本“有趣有料”的好书。很荣幸能参与这书的编辑工作。

——张刘正

这是一次创新的写书活动，这是一本融合众多产品经理智慧的书。这本书带我领略了各个公司产品经理的习惯、思维和方法，也让我体会到了坚持的重要。感动于参加这个活动的所有人，也希望所做的一切给看这本书的人带来意义。

——邹宇宁



目录

CONTENTS

贡献者名录

前言

这只是一个开始

终于等到你

编辑志愿者的话

- 01 构建你自己的产品经理金字塔 王昆 // 1
- 02 专注是成就产品的第一要务 徐扬 // 7
- 03 巧借认知关联为产品定位 雷明洁 // 12
- 04 产品进化遵循的 9 大规律 赵灵 // 16
- 05 战略是决定产品成败的最关键要素 计湘婷 // 23
- 06 三步轻松做出靠谱需求分析 李美霖 // 32
- 07 透过用户行为挖掘本质需求的方法 周伟 // 37
- 08 如何确保你设计的就是用户需要的 童姗姗 // 42
- 09 结合使用场景打造满足用户需求的产品 焦尚松 // 46
- 10 在产品设计中如何把握用户的情感需求 彭洋洋 // 52
- 11 与孩子共同创造——儿童产品的调研分析 马中彬 // 59
- 12 保持需求文档简短的 3 个步骤 田捷 // 64
- 13 产品原型 4 步思维法 吴伟迪 // 68
- 14 设计贴近用户原始需求的 5 个用户体验要素 朱军华 // 80