

解读谷歌、腾讯、阿里、小米等一线互联网公司
产品经理的思想、方法和技巧

互联网产品经理 的34堂修炼课

方法+技巧+案例

张永杰◎著

从入门到精通，教你如何
管理团队、开发产品、做好运营、写好分析报告

从菜鸟到高手，让你有效
避开陷阱、挖掘痛点、协调资源、提升用户体验

多位业内产品经理鼎力推荐，
做好互联网产品不可或缺的实用干货



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



**互联网产品经理的 34 堂修炼课：
方法 + 技巧 + 案例**

张永杰 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

互联网产品经理的34堂修炼课：方法+技巧+案例 /
张永杰著. — 北京：人民邮电出版社，2017.1
ISBN 978-7-115-44380-9

I. ①互… II. ①张… III. ①电子商务—企业管理—
产品管理 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第302569号

内 容 提 要

随着互联网行业的迅猛发展，产品经理成为近几年炙手可热的岗位之一，吸引了很多人的目光。但是，你知道产品经理是做什么的吗？产品经理如何找准自己的定位？如何挖掘用户需求？如何把用户需求变成产品？如何协调资源，推动团队将产品落地？

针对以上问题，《互联网产品经理的34堂修炼课》明确了产品经理应该具备的基本素质和能力，介绍了产品经理应该如何管理产品团队、如何规避思维陷阱、如何做好产品开发、如何找到用户痛点、如何写好产品分析报告、如何提升用户体验、如何开展产品运营等知识。

本书从专业概念到实践方法，从成功案例到经验总结，不仅可以让外行看出门道，也能让内行看到深度，一本书就能让读者明白什么是产品经理，并且知晓如何才能成为一位合格的产品经理。

对于奋战在互联网新兴行业的产品经理来讲，这是一本可以帮你查缺补漏、快速充电的“阵前手册”；对于希望加入产品经理队伍的新人来讲，这也是一本具有实用性和指导性的“启蒙手册”。

◆ 著 张永杰

责任编辑 庞卫军

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14

2017年1月第1版

字数：150千字

2017年1月北京第1次印刷

定 价：45.00元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号

“互联网+”时代是一个产品、服务挂帅的年代，产品的重要性日益凸显，产品经理也越来越受到各个行业的重视，很多人开始将目光投向了产品经理这一职位。

可是，他们眼中的产品经理往往是自己“幻想”出来的，或者是经过美化处理的。在他们的脑海中，产品经理似乎无需掌握具体的技能，只要有伶俐的口齿便可以傲视群雄。这样的想法让很多人认为“人人都可以是产品经理”。

事实果真如此吗？当然不是！

从管理方面说，有的产品经理不懂授权，不管大事小事都事必躬亲，沉溺于事务性工作，不能抓住工作重点；有的产品经理缺乏开拓性，追求成功的激情不足，充其量扮演着保姆、管家的角色；有的产品经理欠缺应对风险的能力，没有危机意识和市场警觉性；有的产品经理在领导面前是“传声筒”，在下属面前是“和事佬”，在客户面前是“受气包”，欠缺沟通协调的能力和领袖的魅力。

从产品方面说，有的产品经理太专注于技术，却忽视了全局，缺乏必要的战略眼光；有的产品经理则恰恰相反，将精力都集中在管理上，却忽视了技术和研发；有的产品经理缺乏市场意识，无法做好产品的推广运营；

有的产品经理对产品缺乏全面的了解，甚至对产品的版本管理、运营规划等缺乏关注。

其实，真正合格的产品经理，其职能是跨部门的，是联结企业内外部的桥梁。因此，产品经理必须具备各种知识和技能，包括营销规划、产品开发、财务管理、客户关系管理、时间管理、运营管理等。只有这样，企业的产品才能在竞争激烈的市场中占据一席之地。

除此之外，产品经理还要做到：为产品开发的各个事项订立优先级和先后次序，做好资源分配和人员协调工作；确保团队具有较强的研发能力，能及时响应用户需求，快速实现产品落地；要时刻关注用户需求、关注产品的硬指标，让产品设计符合市场需要，从而快速占领市场并赢得口碑；产品经理还要让自己成为一名“挑剔”的用户，这样才能不断发现产品的不足，及时进行更新迭代……

推出产品的过程是艰难的，但同样是令人愉悦的，最终收获的幸福也会让人觉得一切付出都是值得的，也许这就是产品经理这个职位的魅力所在。

第1章 你适合做产品经理吗 //	1
1.1 零距离接触产品经理 //	3
1.1.1 什么是产品经理 //	4
1.1.2 互联网产品经理和传统产品经理的区别 //	5
1.1.3 产品经理的基本素质 //	8
1.2 互联网时代，产品经理需要扮演四种角色 //	9
1.2.1 产品经理是观察者 //	10
1.2.2 产品经理是“发明家” //	11
1.2.3 产品经理是协调者 //	13
1.2.4 产品经理是超级用户 //	14
1.3 产品经理的自我修养 //	15
1.3.1 用户意识：懂用户才能做好产品 //	16
1.3.2 应变能力：完美应对突发事件 //	17
1.3.3 信息收集：预测用户未来的需求 //	19
1.4 产品经理的黄金法则——效率第一 //	21
1.4.1 克服拖延症 //	21

1.4.2	掌握时间管理术 //	23
1.4.3	戴上“截止日期”的紧箍咒 //	24
1.4.4	化繁为简，分解复杂任务 //	25
1.5	产品经理需要具备哪些能力 //	27
1.5.1	预测行业发展趋势 //	27
1.5.2	把握用户的核心需求 //	28
1.5.3	合理分配资源 //	31
第2章	开启产品经理生涯从管理团队开始 //	33
2.1	打造个人影响力 //	35
2.1.1	工作第一，适当时候可“叫板”老板 //	36
2.1.2	面对失败，勇于承担责任 //	38
2.1.3	追求完美，打造极致产品 //	40
2.2	不懂授权，你会把自己累死 //	42
2.2.1	授权需要互信 //	43
2.2.2	授权需要情景管理 //	45
2.2.3	授权需要监督 //	45
2.3	业务沟通好，产品上线早 //	46
2.3.1	有效沟通的五个要素 //	47
2.3.2	面对不同成员，准备不同“语言” //	49
2.3.3	巧妙说服，不因拒绝而放弃 //	50
2.4	提升团队竞争力的四步曲 //	52
2.4.1	人才选择要符合“三个标准” //	52

2.4.2	留住人才要“走心” //	54
2.4.3	激励人才要双管齐下 //	56
2.4.4	激励人才，拒绝“大锅饭” //	58
第3章	入门第一步，学会分辨“陷阱” //	61
3.1	忽视真正的用户需求 //	63
3.1.1	产品门槛低，用户才喜欢 //	64
3.1.2	用户陈述很重要，但这并不等同于用户需求 //	66
3.2	根据个人意愿做产品 //	68
3.2.1	闭门造车只能造出残次品 //	69
3.2.2	拒绝粗制滥造的半成品 //	71
3.2.3	不了解市场盲目做产品 //	72
3.3	过于追求“高大全” //	74
3.3.1	砍功能，有标准 //	77
3.3.2	砍功能，有区分 //	78
3.3.3	砍功能，有说法 //	79
第4章	找到用户痛点，刚需、高频是关键 //	81
4.1	挖掘用户痛点 //	83
4.1.1	用户角色模型 //	83
4.1.2	纵向寻找痛点 //	85
4.1.3	横向寻找痛点 //	87
4.1.4	用户的抱怨 //	89

- 4.2 影响用户需求的关键因素 // 91
 - 4.2.1 人人都爱美 // 91
 - 4.2.2 用户爱听意见领袖的 // 93
 - 4.2.3 用户更愿意随大流 // 95
- 4.3 了解需求, 用事实说话 // 96
 - 4.3.1 用户跟踪调研 // 96
 - 4.3.2 收集用户反馈 // 99
- 4.4 如何抓住用户的刚性需求 // 101
 - 4.4.1 人人都离不开的生理需求 // 102
 - 4.4.2 给用户“安全感” // 104
 - 4.4.3 满足用户的社交要求 // 105
- 4.5 还原场景, 深挖用户需求 // 106
 - 4.5.1 细分场景, 解决方案里藏需求 // 107
 - 4.5.2 使用场景, 获得高黏性需求 // 108
 - 4.5.3 还原场景, 给予用户更多满足 // 110
- 4.6 瞄准高频需求, 打造爆款产品 // 112
 - 4.6.1 低频需求中藏着高频服务 // 112
 - 4.6.2 切入盲点, 满足用户需求 // 114
 - 4.6.3 跳出“标准化”, 找到高频需求 // 116
- 第5章 如何做有价值的产品分析报告 // 119**
 - 5.1 产品分析报告应包含的内容 // 121
 - 5.2 为什么你的产品分析报告无法打动人 // 128

5.2.1	图表比文字更直观 //	128
5.2.2	用事实说话更有说服力 //	130
5.2.3	建议方案随时跟进 //	132
5.3	如何收集竞争对手的有效信息 //	133
5.3.1	数据收集法 //	134
5.3.2	跟踪监测法 //	135
5.3.3	委托咨询法 //	137
第6章	从菜鸟到高手，进入产品开发阶段 //	141
6.1	产品还在“娘胎”里，品牌就要制定好 //	143
6.1.1	软性思维，让品牌更富创意 //	145
6.1.2	内容至上，赋予品牌灵魂 //	146
6.1.3	注重体验，让品牌与时俱进 //	148
6.2	高仿真的产品模型 //	149
6.2.1	让创意落地 //	149
6.2.2	检验产品目标 //	151
6.2.3	发展运营体系 //	152
6.3	利用测试环节，跟进需求实现 //	154
6.3.1	测试时间，从产品研发时开始 //	155
6.3.2	测试主体应该是真正的用户 //	156
6.3.3	测试内容不只是可用性 //	157
6.3.4	测试过程需要我们的引导 //	158

6.4 做好三件事，让产品得以顺利开发 // 160

6.4.1 第一件事，协调资源 // 160

6.4.2 第二件事，明确产品路线 // 162

6.4.3 第三件事，确立产品衡量标准 // 163

第7章 这样做才能提升用户体验度 // 165

7.1 用户体验为何如此重要 // 167

7.1.1 获取最真实的用户反馈 // 168

7.1.2 满足需求，我们要切入最核心 // 170

7.1.3 注意用户体验的关键点 // 170

7.1.4 简单简化，用户最爱 // 172

7.2 迭代开发，做用户需要的产品 // 173

7.2.1 一个中心，狠抓一个需求 // 175

7.2.2 小步快跑，快速迭代 // 176

7.2.3 学会减法，助力迭代 // 177

7.3 引导用户体验，轻松黏住用户 // 178

7.3.1 引导用户的“笨”办法 // 179

7.3.2 超出用户预期，给用户惊喜 // 180

7.3.3 正确对待用户反馈 // 181

7.4 评估用户体验的三大指标 // 183

7.4.1 回头率：产品是否满足用户需求 // 183

7.4.2 使用率：产品是否易操作 // 185

7.4.3 新客率：产品是否有吸引力 // 186

第8章 市场拉用户，运营留用户 //	189
8.1 产品运营初体验 //	191
8.1.1 运营到底是什么 //	192
8.1.2 有价的开发，无价的运营 //	194
8.1.3 常见几大运营误区 //	195
8.2 左手产品运营，右手人性掌控 //	196
8.2.1 饥饿营销，得不到的才是最好的 //	198
8.2.2 VIP式运营，给用户更多特权 //	199
8.2.3 情怀式运营，用户都爱听故事 //	200
8.3 互联网时代，产品运营所需三大能力 //	201
8.3.1 扩散传播能力 //	201
8.3.2 渠道建设能力 //	202
8.3.3 数据运营能力 //	204
8.4 善用激励，刺激用户爱上你 //	205
8.4.1 用“很重要”来激励 //	207
8.4.2 用“有成就”来激励 //	207
8.4.3 用“更不同”来激励 //	208
8.5 只需三步，便可留住用户 //	209
8.5.1 及时回应用户反馈 //	209
8.5.2 源源不断提供价值 //	210
8.5.3 及时搭建互动社区 //	211



第1章

你适合做产品经理吗

一位优秀的产品经理，他推出的产品不仅可以改变人们的生活方式，甚至会改变世界。比如苹果之父乔布斯和微信之父张小龙，他们都被誉为“神一样的产品经理”。

基于这样的共识，越来越多的人对产品经理这一职位产生了浓厚的兴趣。“互联网+”时代的到来，也让产品经理的重要性日益凸显，很多人开始关注如何成为一名产品经理。

那么，没有相关经验、没有具体技术、没有独特想法真的可以成为产品经理吗？一些人宣称这些统统没关系，他们的信念是“人人都能成为产品经理”。

可事实真的是这样吗？

1.1 零距离接触产品经理

你为什么想成为产品经理？

每个人都有自己的理由：有人觉得产品经理代表一定的身份地位，有人认为担任产品经理可以获得不菲的收入，有人认为成了产品经理就可以帮助自己实现梦想……当然，还有人认为做产品经理门槛很低。

但是，你真的知道产品经理需要做什么吗？

产品经理只是一个称谓，叫什么并不重要，其本质就是对产品负责的管理者。

就像公司的管理者要对整个公司负责、销售人员要对自己的业绩负责一样，产品经理也要对自己的产品负根本责任。

这就要求产品经理根据公司的战略方针，在产品的开发与上市过程中，协调多方资源，努力完善产品，力争达到企业预期的市场目标。

接下来，我们就从头认识一下究竟什么是产品经理。

1.1.1 什么是产品经理

产品经理这一职位最早出现在快消行业，是企业中专门负责产品管理的职位。产品经理被称为产品的“总工程师”，他们从收集用户需求开始，并根据用户需求来明确所开发产品的种类、用到的技术、采取的商业模式等，同时还要推动相应的产品开发、组织，根据产品的生命周期，协调研发、营销、运营，确定和组织实施相应的产品策略，以及其他一系列相关的产品管理活动。

也就是说，从提出产品概念到产品最终上市，每一个环节中都有产品经理的影子。那么，产品经理具体都需要做哪些工作呢？我们不妨看一下图 1-1 所列出的具体内容。

首先，产品经理必须能够高屋建瓴，把握产品的开发战略和发展规划。

比如，我们要开发一款 App，在开发之初，就要确定这款 App 的目标市场是什么、目标用户是谁、希望采取哪一种盈利模式、走高端路线还是亲民路线、采取哪种风格会让产品更吸引目标用户等。只有考虑好这些问题，以后的相关工作才能做到有的放矢、少走弯路，确保资源不会被浪费。

其次，对于产品经理来说，挖掘市场需求和分析用户需求是最重要的日常工作之一。

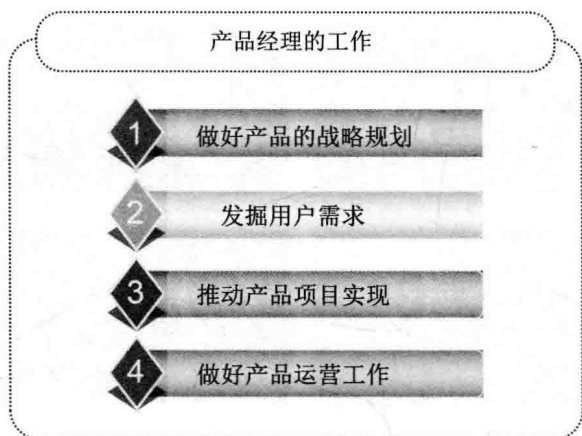


图 1-1 产品经理的具体工作

需求就像是混在鹅卵石里的宝石，而产品经理就是矿工，需要从大量石头中挑选出最有价值的那些宝石，并且根据其价值的大小确定加工顺序。

只有做好需求的挖掘和分析工作，才能开发出最符合市场及用户需求的产品。

在完成了前期工作——产品的规划、设计、需求挖掘之后，接下来就要将这些工作具体地执行下去。在这个过程中，产品经理需要协调能够利用的一切资源，并做好团队的管理工作，让想法顺利“落地”。

1.1.2 互联网产品经理和传统产品经理的区别

互联网产品与传统产品不同，两者有很大的区别，具体如图 1-2 所示。