

MZ BOOKS
华章科技

产品管理
与运营
系列丛书

盛大资深产品经理多年经验和智慧结晶，百度、阿里等多家互联网企业和组织的资深产品专家联袂推荐

从战略与战术、道/法/术、职业发展3个维度全面、深入地总结了产品经理提升能力和素养应该具备的思维和技能

经·理

@ 互联网产品经理的进阶修炼

杨晓平◎著



Internet Product Manager
from Intermediate
to Advanced



机械工业出版社
China Machine Press

经·理

@ 互联网产品经理的进阶修炼

杨晓平◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

经·理@互联网产品经理的进阶修炼/杨晓平著. —北京:机械工业出版社, 2014.9

(产品管理与运营系列丛书)

ISBN 978-7-111-47901-7

I. 经… II. 杨… 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 (2014) 第 202621 号

经·理@互联网产品经理的进阶修炼

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: 孙海亮 责任校对: 董纪丽
印 刷: 三河市宏图印务有限公司 版 次: 2014 年 9 月第 1 版第 1 次印刷
开 本: 170mm×242mm 1/16 印 张: 14.5
书 号: ISBN 978-7-111-47901-7 定 价: 59.00 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) 88378991 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379604

读者信箱: hzjsj@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

本书赞誉

所谓“静若处子，动若狡兔”，把握机遇无外乎“知行高度合一”。本书在技术层面打通了产品经理的知识脉络，从行业洞见、战略定位、需求细化、产品设计，到体验打磨，环环相扣；更难能可贵的是，本书在实践层面做了蛮多的经验分享。如何才能一呼百应，游刃有余地“忽悠”一帮兄弟和你通宵达旦？本书可以指点一二。

——黄小亮 R 内推网创始人

互联网的核心思维是连接，所以互联网产品的核心使命是通过产品构建人和人的连接，并让这种连接的体验流畅而有趣。这是一本干货满满的书，其中详述了互联网产品经理修炼之道，不光有道，还有术。作者从产品战略到需求、体验、设计，再到执行的梳理，为一个产品经理划清了成长之道，读来酣畅淋漓。

——王涛 Worktile 创始人

本书从互联网产品的构思定位、执行分工和项目管理的高度切入产品工作，时刻站在市场和运营的维度审视产品，剖析产品的内部成本和外部竞争环境。书中对人的分析尤为深刻，阐述了企业人才储备、企业 DNA 和产品经理自我学习成长的方法。最后在实战层面总结了优秀产品体验的原则。本书既有互联网行业的拔高分析，又有产品经理的落地方法，适合各阶段从事产品相关工作的读者。

——林浩 汇通天下 CTO

作为产品经理，我们习惯了迭代式的创作、发布、上线，但也许线下是不能迭代的，所以我看到了晓平的“完美主义”和“精益求精”，每写完一章晓平都会给我和一些朋友来阅读以求收集大家的意见，从而做到更好。这是一本满是诚意和干货的书，强烈推荐！

——王伟 携程高级产品经理

互联网产品的取胜之道一定是因时制宜、因人制宜的，本书既有互联网行业趋势上的纵迹大纲，也有产品发展过程中的兴替沿革，更涉及产品用户体验细节上的情怀小样，将如何做好互联网产品经理这件事的基本面说破——难得，得读！

——西门柳上 畅销书《正在爆发的互联网革命》作者

前 言

当我将这本书的终稿发给编辑的那一刻，我扭头问我家“领导”：现在你是什么心情？她说：激动！我问：为什么激动？她的回答却让我感到意外：你终于没有借口不帮我做家务了！那一刻，我才意识到，在过去这将近一年的时间里，我几乎将所有的业余时间都投入到了这本书中，甚至到了生日那天很晚的时候我才意识到当天是自己的生日。所有的一切，为的只是产品经理们在拿到这本书的那一刻能够感受到这是一本心血之作。

为什么要写这本书

我从大学时期就养成了多买书、多看书的习惯，工作以后，也一直延续着这一习惯，市面上所有与产品经理相关的书籍我都会在第一时间买来一睹为快。但到目前为止，真正能够有效提高产品经理能力的书我还没有遇见过，这不能不说是一种遗憾。于是，我的内心就萌生了为产品经理们写本真正有用的、能提高产品经理能力的书的想法。

和大多数产品经理一样，我的第一份产品经理工作也是从写 PRD 开始的，那时候遇到的最大问题就是如何做好产品设计、用户体验，之后发现，梳理清楚需求其实更重要。随着做产品的经验不断增加，我又体会到，这些都是“小产品”的范畴，因为即便产品经理把产品的需求、设计、用户体验都做好了，产品依然未必会成功。于是在经过一番探索后认识到，产品战略、核心竞争力、推出时机、竞争对手的布局、运营策略等外延性的因素比产品需求及功能本身要重要得多。这便是我理解的“大产品”的概念。在决定写这本书之前，我又深刻感悟到：对于互联网产品而言，成功的互联网产品需要天时、地利、人和等诸多因素，缺一不可。正所谓：成功是偶然，失败是必然。

从踏入互联网产品经理这个行当起，我就养成了勤于记录的习惯。到现

在已积攒了很多的互联网产品经理方面的个人体会和心得，这些就构成了这本《经·理@互联网产品经理的进阶修炼》的雏形。而我本人从大学时代起，就一直很羡慕曾国藩“立功、立德、立言”三不朽的功绩，尤其是《曾国藩家书》，作为曾公“立言”的代表性著作更是深深激励着我。再加上长期以来写一本互联网产品经理方面的书籍的渴望一天比一天强烈，于是，就有了这本拙著的诞生。我把自己在从事互联网产品经理这一职业以来所有的心得体会都融入了本书。希望本书可以帮助产品经理们快速成长，少走弯路。

读者对象

本书的读者对象是：

- 0 ~ 3 岁产品经理。通过本书，你可以深刻理解产品需求、产品设计、用户体验的诸多实战技巧，并会在如何做互联网产品的战略规划方面有一些收获。
- 3 ~ 6 岁产品经理。通过阅读本书，再结合你对自身产品实战经历的体会，相信会让你对互联网产品的理解更加立体和丰满，同时相信你也会在书中收获很多之前可能不曾了解的实战技巧。
- 即将从事产品经理职业的准产品经理们。在跨入产品经理这个行当前，阅读本书可以使你快速入门，同时也可以让你认识到成为一名互联网产品经理将是“多么酷”的一件事。
- 和产品经理打交道的职场人士（UED、研发、测试、运营、销售、客服……）。通过本书，你们可以了解到产品经理们的“伟大”和诸多“不容易”，这样可以让你在和他们沟通中显得更加游刃有余。
- 互联网公司高层。通过阅读本书，老板们可以更了解产品经理的感受、职业发展方向，从而使自己御下的产品经理可以更好地体现自己的工作价值。
- 对产品经理有兴趣的其他人士。即便你不做产品经理，这本书或许也会对你有帮助，比如，如果你想要找一个从事产品经理职业的男朋友的话，那这本书就可以作为你的枕边书。

如何阅读这本书

书名《经·理 @ 互联网产品经理的进阶修炼》，“理”属战术层，讲述如何分析、把握产品的需求，强调正确地做产品，一般是初级、中级产品经理需要着重掌握的技能。“经”属战略层，讲述如何制定或规划正确的产品战略，强调做正确的产品，一般是高级、资深及以上的产品经理需要着重掌握的技能。

本书一共 8 章，具体内容安排如下：

第 1 章从哲学层（本质、规律）、战略层（方向、方法）、战术层（实施技巧）对如何做产品分别进行了概括总结。

第 2~3 章介绍的是互联网产品的“法”，也就是产品的方向、方法，即如何做正确的产品。互联网产品的“法”主要解答互联网产品的“用户在哪里”、“需求在哪里”、“如何提供价值”、“产品为何会成功”、“成功概率有多大”、“战略如何执行”等问题，属战略层。

第 4~7 章介绍的是互联网产品的“术”，也就是具体实施技巧，即在明确了正确的产品之后，如何通过一些技巧、分析工具等途径正确地做产品需求分析、产品设计、用户体验等，属战术层。

第 8 章介绍的是互联网产品经理的“职场修习术”，可以帮助产品经理们在付出勤奋努力的同时，选择更聪明的工作方式、更有效的沟通方式，更好地规划自己的职业发展，从而获得好的职场“运气”，好的物质回报。

希望书中的文字能够唤起读者在做互联网产品过程中的一些思考，同时也希望本书能使你较深入地了解我想要表达的对互联网产品“经”与“理”的理解。耐心看完这本书后，相信会对你做当前产品，下一个、以后的任何一个互联网产品都有思路上的启示，而这正是本书的目的所在。

无疑，看书可以在某种程度上提高产品经理的能力，但是我想与大家分享诺曼博士在它的《情感化设计》中提到的一个小故事，来说明实践的重要性。

“通过培训练习和模拟操作，专业人员一次又一次地在意外情况下受训，如果真的遇上了突发事件，他们才能下意识地自动做出反应。但只有经常反复地通过培训练习机测试培训结果，这种培训才有效果。在商务航空领域，机组和空乘人员受过专业培训，而乘客却没有。所以，即使那些经常坐飞机的乘客不断地听到和看到如何在飞机着火或坠毁时逃生的说明（就好比你经常看书，通过书学习如何做产品），他们也只能被动地坐着，仅仅有些警觉而已。因此，当真正处于紧急

状态时，他们已经记不清那些说明了（如果不训练，当真的让你亲自动手做产品时，在当前情境下如何分析需求、如何设计产品、需要依据哪些规则等，这些思路和方法都无法做到手到擒来。）”

勘误和支持

由于经验和阅历的欠缺，本书也许难以对互联网产品“经”与“理”的方方面面做出深入而系统的解释，也许能够说清楚苹果，但难以悟透水果。事实上，能够说清苹果对大多数互联网产品经理和我本人来说，已经足够了。

当然，如果你有任何针对本书的宝贵意见或建议，欢迎发送邮件至邮箱 thyang1984@sina.com，或关注微信公众号 woshipm，期待能够得到你们的热忱反馈。

致谢

首先要感谢我家“领导”张璐女士的支持和鼓励，在本书写作过程中，她对我的支持始终都是百分百的、全方位的。甚至有两个月的时间，我是没有收入的全职写作，她对此也没有表现出哪怕一丝一毫的担忧（即便是心理上的暗示都没有）。

感谢机械工业出版社华章公司的杨福川老师的慧眼识珠，正是他热情的鼓励和不断的“忽悠”，才使得我下定了决心来完成这本书。也感谢孙海亮编辑的辛勤审稿，感谢他哪怕一个用词都要和我一起“抠”上半天的执著。这本书的出版离不开这两位老师的辛苦付出！

感谢中国最大的产品经理学习、交流、分享平台——“人人都是产品经理平台 www.woshipm.com”创始人兼 CEO 曹成明先生，在本书写作过程中，我与他频繁地沟通讨论。他多次强调，一定要写一本真正能够帮助到互联网产品经理的书。

感谢我的爸爸、妈妈，感谢你们将我培养成人，又帮我买房，减轻了我的经济压力，让我能够随心所欲地做自己喜欢做的事。

最后感谢花钱买这本书的产品经理们，你们才是我写这本书的最大动力！

杨晓平

于上海七宝，星巴克咖啡馆

前言

第 1 章 产品的“道、法、术”	1
1.1 互联网产品的“道”——哲学层：本质、规律	2
1.1.1 用户与市场是检验产品价值的唯一标准	3
1.1.2 产品守恒定律：你的产品多给力，用户就给你多少力	3
1.1.3 靠谱的商业模式：一句话就能说清	6
1.1.4 互联网的几个规律	11
1.2 互联网产品的“法”——战略层：做正确的产品	14
1.2.1 感性和理性结合：需求采集与市场分析	14
1.2.2 行业和市场结合：洞察需求与满足需求	15
1.2.3 理想和现实结合：战略愿景与产品定位	16
1.3 互联网产品的“术”——战术执行层：正确地做产品	18
1.3.1 产品目标为先，业务规则次之，产品元素最后	18
1.3.2 准确把握用户需求——“接得清”	19
1.3.3 产品也讲辩证法——“舍得”	20
1.3.4 用做人的思路做产品——“换位思考”	20
1.4 正确的互联网产品，在正确的时间，正确地做出来	21
1.4.1 种下产品成功的基因	21
1.4.2 做先驱，不做先烈：早起的鸟儿也要选对时机	22
1.4.3 产品的成功和失败，是偶然还是必然	23
1.5 选择比努力更重要——IBM 创始人的启示	25

第2章 产品的行业分析	27
2.1 互联网产品的行业特点	28
2.1.1 互联网产品的交互性	28
2.1.2 互联网产品成本特点：高固定成本、低边际成本	29
2.1.3 互联网产品的网络效应	30
2.1.4 互联网的本质	34
2.2 互联网行业发展	35
2.2.1 互联网行业的历史——用户需求满足史	35
2.2.2 互联网的现在——移动互联网时代	44
2.2.3 互联网的未来	48
2.2.4 互联网行业小结——四纵四横	51
第3章 产品的战略	52
3.1 战略就是产品的生存之道	53
3.2 用户在哪里？——定位目标用户	54
3.2.1 目标用户群	55
3.2.2 “非用户”里的目标用户	62
3.3 需求在哪里？——确认用户的核心需求	63
3.3.1 从行业本质去洞察需求	64
3.3.2 从用户及市场的“痛点”满足需求	65
3.3.3 分清强需求、弱需求	68
3.4 如何提供价值——选择什么样的价格补贴策略	69
3.5 产品为何会成功——产品成功的关键要素	71
3.5.1 产品的资源导向	71
3.5.2 所在公司的DNA	74
3.5.3 竞争对手	75
3.5.4 时间	78
3.6 产品成功概率有多大？——基于自身资源的产品竞争格局分析	80
3.6.1 产品所在行业的盈利性	80

3.6.2	同行业竞争者	81
3.6.3	用户	82
3.6.4	商家	82
3.6.5	替代品——竞争产品	84
3.6.6	潜在进入者	84
3.6.7	案例	86
3.7	战略如何执行——好的战略很管用	88
3.7.1	聚焦——解决用户什么样的核心需求	88
3.7.2	有所为、有所不为——舍是为了更好地“得”	90
3.7.3	连线——战略要使得产品的各项工作具有协调性	91
3.7.4	打桩——产品战略必须要做到持续性	92
第4章 产品的需求		95
4.1	什么是需求	96
4.1.1	需求就是用户的最终目的	96
4.1.2	延伸到马斯洛需求	98
4.1.3	产品需求、用户需求、马斯洛需求	101
4.2	准确找到需求	102
4.2.1	获取需求	102
4.2.2	定位到强需求、真需求	108
4.2.3	将需求去伪存真	110
4.3	如何管理需求	112
4.3.1	基本需求、期望需求、兴奋需求	112
4.3.2	列出需求矩阵表	113
4.3.3	需求要为产品目标服务	114
第5章 产品的设计		116
5.1	产品目标 > 功能需求 > 交互流程 > UI 界面 > 视觉效果	117
5.2	有用 > 可用 > 好用 > 令人愉悦 > 意义深远	119

5.3 不要错误地设计产品	121
5.3.1 支持用户的心智模型	122
5.3.2 提供实时反馈	123
5.3.3 巧妙应对出错	124
5.3.4 注意用户的使用情境	125
5.4 为中脑、旧脑而设计	126
5.4.1 不仅为新脑，还要为中脑、旧脑设计	126
5.4.2 互惠	128
5.4.3 承诺及一致性	129
5.4.4 社会认同	129
5.4.5 稀缺	130
5.4.6 谨慎选择	131
5.5 把产品做简单	133
5.5.1 让菜鸟也能即刻上路	133
5.5.2 设计更好、而非更多的功能	134
5.5.3 体贴就会让用户感觉简单	136
5.5.4 驯服复杂	139
第 6 章 产品的体验	141
6.1 把用户当做傻子	142
6.1.1 聪明人为傻子设计	142
6.1.2 记住：用户没那么聪明	143
6.2 别让用户去思考	144
6.2.1 “点石成金”的应对之策	144
6.2.2 只需记住这 3 句话	146
6.3 好的界面瞬间打动用户	150
6.3.1 不可忽视 UI	150
6.3.2 打造完美的表单	153
6.4 让用户感到自然	158
6.5 用户体验是为了更好地说服用户	159

6.5.1 登录页	159
6.5.2 主页	162
6.5.3 分类页	163
6.5.4 详情页	164
6.5.5 结算流程	166
6.6 用户体验是很立体的感受	167
第 7 章 产品的执行	169
7.1 产品需求评审	170
7.1.1 产品评审委员会	170
7.1.2 PRD 很重要	172
7.2 产品研发	178
7.2.1 项目启动	178
7.2.2 进入敏捷开发	180
7.3 产品管理	185
7.3.1 特约用户	185
7.3.2 “抓臭虫”工程	187
7.3.3 固定接口人——“114”流程	188
7.3.4 产品生命周期管理	189
第 8 章 产品经理的修习术	197
8.1 成为乔布斯，你也可以！	198
8.1.1 天才背后，是长达 10000 小时的针对性训练	198
8.1.2 如何进行针对性训练？	199
8.2 保证软能力持续靠谱	201
8.2.1 美德修身	202
8.2.2 加强“影响力”的训练	206
8.2.3 提高沟通能力	208
8.3 职场“修习”术	210

8.3.1 选择你的态度	211
8.3.2 时间管理	212
8.3.3 获得领导信任	214
8.3.4 “鲸鱼哲学”——肯定一定比否定好!	215
8.3.5 先上车，再买票	216
8.3.6 为自己的人生找到一匹“好马”	217

第 1 章

产品的“道、法、术”

- 1.1 互联网产品的“道”——哲学层：本质、规律
- 1.2 互联网产品的“法”——战略层：做正确的产品
- 1.3 互联网产品的“术”——战术执行层：正确地做产品
- 1.4 正确的互联网产品，在正确的时间，正确地做出来
- 1.5 选择比努力更重要——IBM 创始人的启示

什么是互联网产品的“道”、“法”、“术”？

每个产品经理心中的结论可能都不一样。本书所要表达的互联网产品的“道”是指我们互联网产品经理所处的这个互联网行业以及我们在做产品过程中要遵守的一些本质规律（见 1.1 节）。需要特别说明的是：除了 1.1 节，本书并未再占用专门的章节来讲解互联网产品的“道”，这并不是说它不重要，恰恰相反，而是说明它非常重要，我们把对“道”的描述融进了全书所有的章节，包括在讲“法”篇和“术”篇的所有章节中，读者在阅读时可仔细体会。

互联网产品的“法”则指的是方向、方法，即如何做正确的产品。互联网产品的“法”主要解答互联网产品为什么做、做什么的问题，属战略层。这部分内容我们会在 1.2 节简要介绍，并利用第 2 章～第 3 章两章的篇幅详细讲解。

互联网产品的“术”则是具体实施技巧，即在明确了正确的产品之后，说明如何通过一些技巧、分析工具等途径正确地做产品，属战术层。这部分内容我们会在 1.3 节简要介绍，并在第 4 章～第 7 章对互联网产品的“术”中涉及的技巧和工具详细描述。

在 1.4 节我们会对“道”、“法”、“术”进行一个补充，这样可使得这一体系更加充实、丰满。而 1.5 节的目的是唤起读者对产品经理“软能力”的共鸣，从而为第 8 章埋下一个伏笔，算是为“互联网产品经理职场修习术”做了一个引子。

那么，互联网产品的“道”、“法”、“术”对我们产品经理的工作有何指导意义，又能帮助我们做什么呢？

明确了互联网产品的“道”，即明确了本质规律，可以帮助我们在做产品战略决策时及具体做产品的过程中少犯错误；明确了“法”可以使我们在产品的战略及定位等方面减少偏差与失误；明确了“术”，可以让我们把需求做得更精准、把交互流程处理得更合理、把用户体验设计得更好等。

1.1 互联网产品的“道”——哲学层：本质、规律

我们已经知道，互联网产品的“道”是一些本质规律，它是非常重要的，理解了“道”就可以帮助我们在做产品战略决策及具体做产品的过程中少犯错误。本节我就结合实例，向大家逐一介绍互联网产品的各条本质规律。