

无漏

优秀产品经理

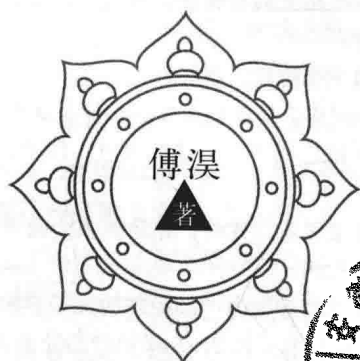


全套实战技巧

设计

无漏

优秀**产品经理**



全套**实战技巧**



设计

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

无漏设计：优秀产品经理全套实战技巧 / 傅湜著

— 北京：人民邮电出版社，2018.8

ISBN 978-7-115-48179-5

I. ①无… II. ①傅… III. ①产品设计—企业管理
IV. ①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第060137号

内 容 提 要

本书详细介绍了互联网产品无漏设计法。这套方法源自作者近 10 年的专业实践思考和对产品、人性的深刻洞察。

依据互联网产品设计的 5 个阶段，本书分为 5 章，即战略定位、核心功能设计、架构设计、详细设计和需求文档写作。其中第 4 章详细描述优秀产品设计的 5 个层次。本书囊括了优秀互联网产品的设计技巧和规范，涉及用户、技术、视觉、UI（用户界面）、运营等多个方面。

书中以一个平台的实战案例贯穿始终，并穿插多个商业案例的分析，同时结合了产品经理成长体系和有趣的生活实例。

本书可以帮助零基础入行或者转岗产品经理的读者学到整套高效且落地的实战技巧，搭建良好的知识体系；也可以帮助工作 2~5 年的产品经理大幅度提升自己的核心竞争力；还可供需要了解互联网产品、提升思维深度和严谨度的读者阅读。

◆ 著 傅 湜

责任编辑 朱海昀

责任印制 马振武

◆ 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>

三河市祥达印刷包装有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：11.5

2018 年 8 月第 1 版

字数：213 千字

2018 年 8 月河北第 1 次印刷

定价：39.80 元

读者服务热线：(010)81055256 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147 号



傅湔

前UC、盛大产品负责人，十年产品实战经历，设计的产品曾获中国最佳移动应用大奖。曾为多家企业提供咨询，指导弟子过千，不少弟子进入到了京东、美团、滴滴、搜狐、喜马拉雅、去哪儿等一线互联网企业。目前带团队开发一个海量用户平台。为解决多数产品“见光死”的痼疾，创立了无漏设计体系。擅长上线产品的时间、质量和盈利保证；擅长找到企业问题的根源，从根本上提升产品经理的能力和发 展上限。

书是智慧的凝聚，也是智者心灵的转化。

这是一本有思想、有独到见解和实用价值的书，也是一本致力于消除“烦恼”的书。

此书别开生面，以佛偈于始，冠名谓之“无漏”。“漏”者烦恼之异名也，也就是说，世间凡有烦恼之法称为“有漏”，抛弃烦恼之法称为“无漏”。

自“互联网+”成为热词以来，创意、创新、创业莫不与之相连。不过，当人们一旦接触和进入这个“网”，才发现“互联网+”的项目和产品要么被“网”住，要么被“绊”住，要“出头露面”还真有些困难。于是，烦恼由此而生。

项目始于策划，基于过程；产品源于需求，工于设计，两者都自然形成了一种“工程体系”。产品经理以及项目经理是互联网团队的核心，他们需要构建一种适合自身的工程性思维。这种思维格局在学校中是难以完善的，它存在于市场，存在于产业链和产品链中，且需要从业者随着创新技术、商业模式、产品格局的发展而不断自我完善。

工程性思维的过程同样存在着“烦恼”。“墨菲定理”的某些衍生品也在影响着产品设计过程和项目实施过程。细节决定成败、过程影响目标，而产品经理和项目经理头脑中潜在的意识（思维格局）将影响整个团队的成败和持续发展。“烦恼”多了，“漏洞”就难以避免。如何解决（或者缓解）设计和实施过程中的“烦恼”，读者可以从本书中体会（体验）一些门道。

本书不仅可以用来提升思维格局、建立产品设计规范，也可以用来进行实训和实战。本书的内容不是针对一个人，而是面向互联网团队中所有想要把项目做好的人。本书谈到的“无漏设计体系”，倾向于解决产品经理和团队的那些烦恼，构建一种思维模式，使产品设计真正有完整落地的规范和技巧可循，让产品经理真正成为互联网团队的核心，突破产品“立于世”的瓶颈，建立自己和团队的核心竞争力，也帮助那些转岗或者入行产品经理的朋友们学到严谨完整的设计体系和方法论。

书读之后，烦恼渐消，莫大善哉。堪比书中自有“颜如玉”和“黄金屋”吧？

愿此书能作为产品经理的一本“秘籍”和“宝典”。

是以为小序。

刘乃琦

电子科技大学信息与软件工程学院教授

2018年5月

我属于很早的一批互联网人了。2002年，我放弃安稳的中专教师工作，考入电子科技大学计算机系攻读硕士，就是因为我感受到了这个行业深深埋藏的、可以改天换地的磅礴生机。十多年来，我除了从事产品设计工作外，还做过编程、运营与管理，负责上线的项目有十多个，类型跨越网游、平台及各类 App。到今天，我感受、总结、想说的，已经太多太多。

首先，互联网究竟是什么呢？

就像历史上任何一次划时代的技术变革一样，互联网不但把人类带入了一个新的生产力时代，而且正在深度变革人类社会的生产关系、社会结构、思维方式和文化基因，最终必将变革人类社会本身。但是，互联网又是一个非常新的领域。和动辄几千、几百年历史的传统行业比，它的历史简直微不足道。所以，它会犯错，会犯很多的错。

不过，在互联网领域，由于我国有着非常丰厚的人口红利，这就意味着很多错误在开始时，容易被如潮的人群淹没——但请注意是“开始时”。我们曾误以为，互联网跟其他领域不一样，我们听过太多创业和一夜成名的神话。而现在看来，那时的狂热宣言就像出师前进行的一场相声表演。

2017年伊始，罗辑思维跨年演讲上，罗振宇先生说，互联网的调整时间已经到来，我们需要仔细捡拾自己或别人啃过一口就扔掉的、还有很多果肉的枣子。

我深以为然。

任何一个行业，无论起初有多么轰轰烈烈、杂乱无章，但只要还在发展，就必然走向严整、有序和有规律可循，最终发展出成熟的理论、标准和规范。成功者不仅仅是有勇气和运气的人，更应该是能遵循甚至发展这些客观规范，且意志、智慧、品格都极高的人。

2005年盛大招聘游戏策划的时候，唯一的面试难题就是：“你知道什么是游戏的黏度吗？对提高黏度你有什么想法？”一般的游戏公司，对策划的硬性门槛也就是“你有没有玩过10款网络游戏？”。而2014年以前，这些题就变成了“请设计一套武器系统的数值模型”，策划入职的门槛也变成了“你做过几款成功的游戏？”。

与此同时，游戏策划的理论知识也从 12 年前的几乎为 0，变成现在在网上随处可见，游戏魂、游戏邦、天之虹（鸿上泥印）的博客也早就成了业内人士耳熟能详的经典。伴随着这些经典产品，游戏行业一次次爆发，产生了无数佳作。

一个行业的蓬勃发展，需要理论深度的支撑，需要可执行、可实战的规范，需要深入浅出的阐述和广泛的传播。

互联网产品设计，目前就处在这样的前夜。

我国互联网产品经理的诞生，迄今不过八九年。而真正的产品经理是基于 2C 产品设计的，他们的需求量随着移动互联网的发展、大量小公司的出现而爆发，至今不过 5 年。在这之前，由于 2C 产品需要大量的开发运营者而又不易营利，所以多数中小型软件公司做的只是 2B 产品，并不需要真正的产品经理。7 年前，我从 UC 浏览器一个“日理万机”的忙碌产品经理，逐渐成长为同时管理几个项目的团队负责人。从最早的“网上几乎搜不到产品经理的正确定义”到现在“网上铺天盖地都是产品经理的火爆谈资”，但我仍然觉得，在我面试过产品经理中，很难找到一个哪怕有一些系统化思考的求职者。就算问一个“你认为什么是好产品”这样简单的问题，我都只能得到一些模糊、敷衍、甚至千奇百怪的回答。其实，现有的一些理论和零散的知识，也只适用于天分高、能自悟的人。而且，由于历史太短，很多理论和知识是多年前 2B 时代、从国外翻译过来的，它们存在漏洞、过时、矛盾、不够深入，更缺乏系统化可供实战的标准与规范。

在历年的实践中，我总结出了一套产品经理的设计方法和规范，命名为互联网产品无漏设计体系，经过若干次迭代，其已相当完善。无漏法是一套完整的设计理念 and 技巧，能让产品经理在产品设计的完整阶段中保障设计没有漏洞乃至优秀，最终完成商业目标。当然，任何一个体系不可能完全没有漏洞。我希望读者通过学习这个体系的 5 个阶段、十几个步骤、若干原则和几百条规范与方法，在设计产品时有据可循，而不再像现在，80% 的互联网产品一上线即“见光死”，

从定位到设计千疮百孔。

感谢我的学生，他们是最早一批接受产品经理系统化训练的学习者，现在已经基本进入了产品经理领域。他们给了我写书的最初动力、需求和灵感。我的学生包括零基础的小白（他们不少后来进入到了京东、美团、顺丰、滴滴、搜狐、去哪儿、喜马拉雅、中国移动、中国联通等知名企业），也有为数不少的资深产品经理、产品总监，乃至团队创始人。在自己设计产品的过程中，有些问题我可能是一带而过，用自己的方式解决了，但是在大量学生的反复咨询、求教下，我渐渐把如下问题几乎摸了个遍：0～5年的产品经理在实战中的坑到底有哪些，如何系统地解决？解决方式如何复用并形成完整规范？如何填补不同的人素质上的不同缺陷？如何打破“产品经理就是打杂”的怪圈，塑造产品人的核心竞争力，让产品一次成型乃至优秀，进而培养敏锐的产品感和产品分析能力？产品人最急需的设计与沟通技巧有哪些？对这些问题，我都给出了相应的解决方案，并纳入无漏设计体系中。当然，仅有规范是不够的，导师应针对不同个体不断校正他们的产品感、能力及素质，否则就是向失败付学费，而且设计体系也要反复运用，才能起到最大的作用。

本书80%以上的内容是本人原创的，但由于学识、能力所限，本书很难做到完美。欢迎各位同行指正、补充。希冀能为行业发展尽几分绵薄微力，于愿足矣。

夜静窗台，蓉城的春风已潜藏在桃柳之间。不知明日推窗，可会有盈盈艳阳，瞬间洒满千家万户，温暖万水千山？

作者

2018年2月

漏者烦恼之异名，含有烦恼之事物，谓之有漏。
一切世间之事体，尽为有漏法，离烦恼之出世间事体，
尽为无漏法也。

——《佛学大辞典》

● 关于产品经理职位

真正意义上的互联网产品经理诞生仅 5 年。这一职位，看上去天马行空，没有限时必须修正的 Bug，也不是所有人都可以指指点点的 UI 设计，却有优秀应用可以模仿，有有趣的人性可以探索。然而，产品经理的错误和无力只能被延期审判而不能不被审判，“80% 的产品一上线即见光死”是背负在整个行业所有人心头的重压，也是产品经理的十字架。

于是，很多企业为了自保，在招聘启事上竖起了“3~5 年经验”的门槛；团队也对产品经理指指画画，保持怀疑，甚至产品经理设计前要经过技术、美术团队审核，设计完还要让所有部门（包括所有程序员、UI 和视觉设计师）评审。如果评审只是审核技术、设计方面有没有问题倒也罢了，关键是，每每在这样的审核中，程序员们会直接质问：这样真的符合用户体验吗？这样的设计真的合理吗？

当然最令人不能接受的是，无论质问还是回击，都是低水平的：对质问而言，我们的设计就只考虑用户体验而不考虑商业价值和设计架构吗？对回击而言，用户体验到底有什么要求？你有清晰的维度吗？还是只有一个到处可用又处处有漏洞的标准——简单？要不要考虑具体场景和对象，有没有经过深入的思辨，有没有确定的维度和规范（比如快、准、舒适、认同、分享）？……

产品设计领域目前呈现的是洪荒状态，到处都是漏洞。在这种状态下，很多产品经理缺乏核心竞争力，认为产品设计就是打杂而已，甚至把产品经理跟项目经理混为一谈，远未达到“团队核心”的职位要求。

本书讲述的这套无漏法体系，就是为了解决产品经理和团队的这些烦恼，让产品设计真正有完整且落地的规范和技巧可循，让产品经理真正成为互联网团队的核心。

无漏法是按时间的维度，将产品经理的工作分成5个阶段，规范了每个阶段中的如下工作：如何设计才严谨、落地？如何思考才透彻、准确？如何才能保证（注意是保证，而且是上线前就能保证）产品设计一次成型，上线后能够生存、赚钱且长久？这些规范和技巧，涉及战略定位、核心架构设计、用户分析、功能设计、详细设计、交互设计、视觉设计等方方面面，也涉及一些技术方面的理解。

感谢我的学生，他们当中不但有经验丰富的产品经理甚至团队创始人，也有有志于从事产品经理行业的大学生们。他们提出的各个维度的问题丰富了无漏法设计体系；他们将无漏法应用到各个领域的实践中，带来的方方面面的反馈，更强化了这套体系的完整度和深度。

● 关于本书结构和体例

本书结构如图0-1所示。

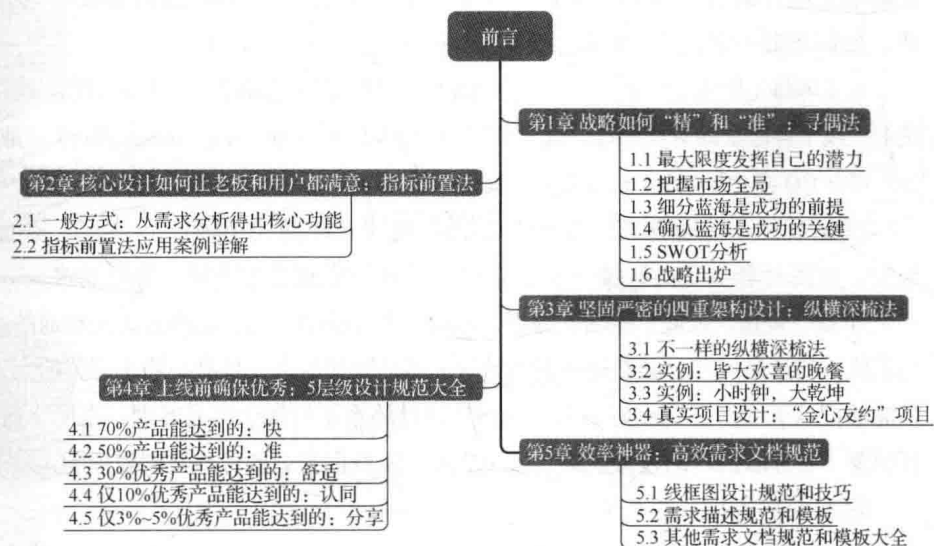


图0-1 本书结构（即5章无漏法框架）

其中，第4章“详细设计”又专门细分成5节来阐述。

另外，由于第4章详细设计的内容很多，也是产品经理的主要工作范围所在，为了阅读更连贯，读者可以先读第5章，再返回来读第4章的内容。

本书每章都包括引子、思维导图、内容、结语4个部分。引子说明了为何要采用本章的步骤或方法；前3章的引子还用产品经理职位打比方，简单解释了这些步骤。结语是通过我写过的一些诗词引申开来的，对每章主题做出总结和提升，毕竟产品经理的核心竞争力是思维方式，学产品设计最终要学会产品经理的思维方式。

● 关于本书案例

本书用一个项目实例“金心友约”贯穿始终；其间还插入不少小案例和设计细节。前3章清晰说明了“如何成为一名优秀的产品经理”，并以类比的方式，跟产品设计的前3个阶段一一对应。希望用这种虚实对照的方式，让读者不仅明白为什么产品前期设计是这3个步骤、3个步骤间的逻辑关系是什么，更清晰了解什么是产品经理、什么人适合做产品经理、产品经理需要做哪些事情、如何培养一名优秀的产品经理。

对于即将工作或工作1~5年的产品经理，阅读本书的同时，还可参与优职学院线上、线下各层次的专业课程。读者可以访问优职学院官网（www.16tantu.com），或加入官方QQ群712030554获取更多专业资料和帮助。

感谢我的学生金连吉（现为北京一家优秀互联网公司的产品总监），他帮助完成图片和文字的编校。祝愿他和我所有的弟子工作顺利、前程似锦。

事业、爱情、家庭、生活、健康，是每个人一生的产品。思维方式是相通的。真正优秀的产品经理，必然是掌握大千世界运行规律的人，是身心趋于完美的人，是能够把这五大产品都做好的人。无漏法设计体系不但属于产品经理，也属于所有想要了解互联网产品设计规律，甚至想要了解我们身处的世界共同规律的人。

愿我们都能收获花开的喜悦！

作者

2018年2月

Chapter 01

[第 1 章] 战略如何“精”和“准”：寻偶法

避开“80% 产品见光死”命运的关键	1
1.1 最大限度发挥自己的潜力	5
1.2 把握市场全局	8
1.3 细分蓝海是成功的前提	10
1.4 确认蓝海是成功的关键	16
1.5 SWOT 分析	26
1.6 战略出炉	26

Chapter 02

[第 2 章] 核心设计如何让老板和用户都满意：指标前置法

特殊设计的万能套路，确保你不烧钱	28
2.1 一般方式：从需求分析得出核心功能	32
2.2 指标前置法应用案例详解	34

Chapter 03

[第 3 章] 坚固严密的四重架构设计：纵横深梳法

“产品都要不断返工”？不，只因你漏了这一步！	39
3.1 不一样的纵横深梳法	44
3.2 实例：皆大欢喜的晚餐	49
3.3 实例：小时钟，大乾坤	51
3.4 真实项目设计：“金心友约”项目	54

Chapter 04

[第 4 章] 上线前确保优秀：5 层级设计规范大全

用户、技术、视觉、交互、运营全在这里，谁说“产品经理没有核心竞争力”？	59
4.1 70% 产品能达到的：快	62
4.2 50% 产品能达到的：准	81
4.3 30% 优秀产品能达到的：舒适	100
4.4 仅 10% 优秀产品能达到的：认同	119
4.5 仅 3% ~ 5% 优秀产品能达到的：分享	133

Chapter 05

[第 5 章] 效率神器：高效需求文档规范

沟通和扯皮减少大半，专业度上升一倍	142
5.1 线框图设计规范和技巧	145
5.2 需求描述规范和模板	159
5.3 其他需求文档规范和模板大全	166

Chapter 01

第 1 章

战略如何“精”和“准”：寻偶法

避开“80% 产品见光死”命运的关键

引子

截至 2015 年，Android 应用数量超过 150 万个，iOS 应用数量超过 180 万个，而我们每个人安装在手机上的应用有多少呢？就算 100 个吧，这几乎是极限了，这其中我们常用的恐怕还不到 10 个。因此，大部分产品上线后的命运，就是被人短暂尝试然后无人问津，可谓“见光死”。2016 年，仅以四川成都地区研发上线的互联网产品为例，上线后两个月内就宣布不再维护和开发，甚至项目直接解散的产品比例就达到 80% 以上。

上述问题多数出在战略定位上。方向跑偏、战略定错，会导致整个团队的精心工作得到南辕北辙的结果，而且很难扭转。实际上，具体的编程、美术人员很难造成决定性的失败（程序编不出来或者美术设计不出来，团队会直接换人）；产品的详细设计即使出现问题，也是容易改进的。唯独前期的定位错误，既很难在上线前验证，又无法返工，往往造成不可逆转的失败。

战略定位是产品经理面临的第一大难关。在本书开始部分，我们有必要介绍一下什么样的人可以给自己的职业生涯一个“产品经理”的战略定位。我们就用产品经理职业定位作为引言，然后过渡到严谨落地的“ABCS 法”，帮助读者彻底解决战略定位的难题。

什么样的人适合做产品经理？

根据国家统计局 2017 年 5 月 27 日发布的统计数据，信息技术产业的职位薪酬已经是国内最高的，超过了金融领域。作为改变世界的主要动力，该产业的前景不可估量。而最难得的是，这个领域的职业对所有专业的人开放——尤其是产品经理和运营这两个职位。

互联网领域主要有3个方向，即技术方向、美术方向、产品运营方向。一个最小的、完整的移动互联网项目团队，应该至少包括这些人：后端程序员一名；Android程序员一名；iOS程序员一名；UI设计师一名；产品经理一名。预算充足的话，还应该有一名测试和一名运营，其他扩展岗位要视具体的项目情况而定，可能需要更多的程序员、设计师、运营及一些产品助理或多个产品经理。

高校是没有产品经理和运营这两个专业的，所以很多学生会困惑：到底什么样的人适合做产品经理呢？

产品经理需要两条基本素质。

产品经理是互联网团队的核心。产品经理的工作重点是设计出满足各方需求的产品。在设计过程中需要与各方充分沟通，最后交付研发人员实施，并跟进项目节点，负责产品上线，分析数据并改进。

一是技术思维，即能够有条理、有逻辑地思考问题。

技术基础不是产品经理的必需，因为一般的尤其是市面上出现过的技术和产品，技术团队都是能实现的，也是应该去实现的，只是时间长短而已。同时，团队有专人负责技术，进度和关键疑难问题也是由他们把控的，产品经理只需要学会跟他们沟通即可。并且技术也是不断更新发展的，程序员也在不断学习，大多产品经理学得再多也赶不上技术人员，但是产品经理学一点技术的好处是，能够理解程序员的一些思维方式，更重要的是能够严谨、有条理地思考问题。设计产品的时候，往往什么东西都没有，产品经理好比在结一张立体的网，这个网只有几个连接点清晰，中间一片空白，可以是任何形状、任何节点数目。产品设计甚至不如修房子那么容易，因为房子总是可见的，是一层层往上搭建的，产品设计却涉及方方面面。如果思维没有条理，极易出问题，而且往往上线后这些问题才会被发现。

无漏法设计体系本身有一套严谨的步骤和内在逻辑，那些具备条理思维方式的人，往往学得更快。

二是感知能力，包括对产品、人性、人际的感知。

一个纯粹的“技术宅”可能具有较弱的感知能力，但如果有一定的敏感性，便可以逐步培养起感知能力。

本书将介绍的“无漏法”系统、严谨，读者要想真正理解，需要大量的实践和持续的感知。

程序的实现更偏向条理化思维，最好能对人际等不甚敏感，以避免对枯燥、压力感觉太明显；而设计方面则要求有更好的感觉和创造性，需要突发的灵感从而避免拘泥的推断。唯有产品经理的工作过程，要求两方面的基本素质都具备一些，

却未必要求都那么高——只要你能让两种相互矛盾的属性共存在自己身上，自然就能通过素质提升的方式，让自己的短板得到弥补甚至成为长板。

如果你具备一定的条理化思维和感知能力，又对互联网产品的设计过程感兴趣，那么恭喜你，你可以给自己职业的发展做一个“产品经理”的战略定位。

确定产品战略定位——寻偶法

找到产品的战略定位，也像找到职场上的战略定位一样，需要对自己和各个职位做精细深入的优势分析，并将最吻合的职位进行对位。这个过程需要运用的一套方法称为优势精细双向耦合定位法（Accurate Bidirectional Coupling for Strengths, ABCS 法）。因为这套方法与职业定位和找对象的过程都有比较相似的规律，所以也叫作“寻偶法”。

ABCS法是确定产品战略定位的一整套步骤和规则，它的目标是确定产品定位、战略规划、优势设计和风险把控。

ABCS总共分为6步，也就是本章的6节，图1-1是本章结构示意图。

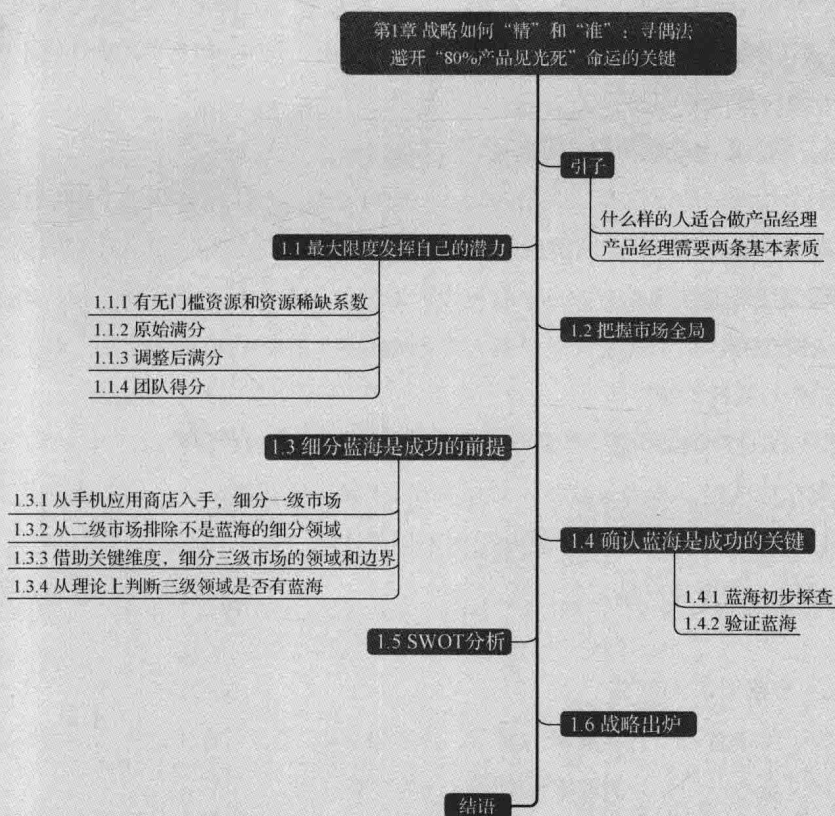


图 1-1 本章结构示意图