



云智阅读
YICHUN READING

从需求 到产品

0岁产品经理进阶之道

权 莉◎著

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

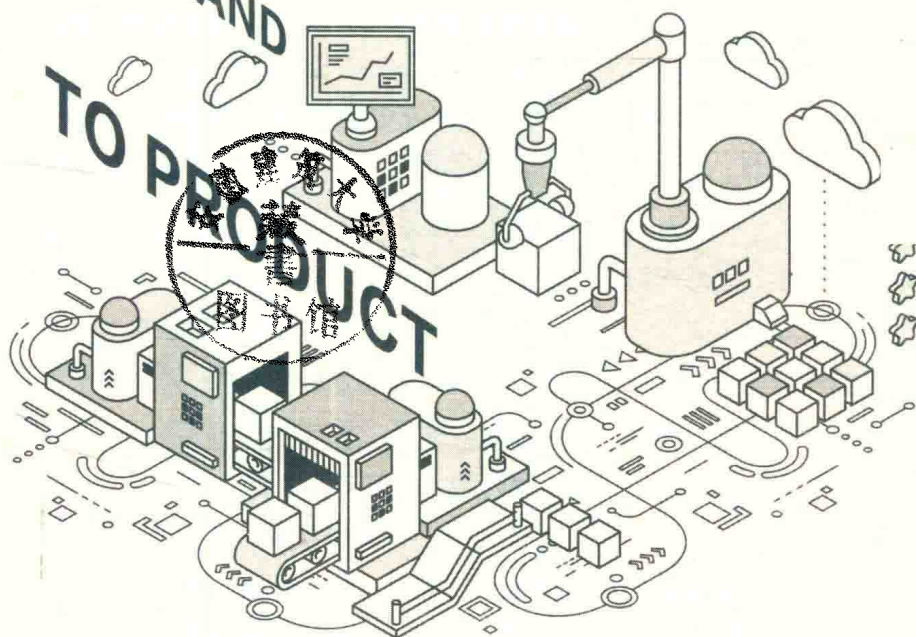
从需求 到产品

0岁产品经理进阶之道

权 莉◎著

FROM DEMAND

TO PRODUCT



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

从需求到产品：0岁产品经理进阶之道 / 权莉 著

· 一 北京：人民邮电出版社，2018.8

ISBN 978-7-115-47925-9

I. ①从… II. ①权… III. ①企业管理—产品管理

IV. ①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第032767号

内 容 提 要

本书主要针对刚入职的初级产品经理，从最贴近工作状态的场景切入，对各阶段的知识进行分类总结，旨在提供一套经过实践检验的产品方法论，为读者从初级产品经理成长为高级产品经理奠定坚实的基础。

书中提炼的方法和案例涵盖初级产品经理工作的方方面面，从基本技能到思维方式，从需求管理到产品规划定义，从框架选型到流程梳理，从工作模块拆解到案例剖析，用具体且贴合实际工作场景的内容，还原真实的产品工作方法及实践案例，既有方法论的输出，又有案例的实战进阶，是一本从需求挖掘、分析到推动项目实现的初级产品经理实战指南。

◆ 著 权 莉

责任编辑 恭竞平

责任印制 周昇亮

◆ 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>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：12.75

2018年8月第1版

字数：208千字

2018年8月河北第1次印刷

定价：49.80元

读者服务热线：(010)81055296 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



勇敢地迈出产品经理生涯的第一步

我是学工业设计专业出身的，这段学习经历中让我受益至今的是一种处理问题的思维路径：“发现问题—分析问题—解决问题”，它一直指导着我的产品经理工作。

其实产品经理自身的成长也是在打磨一件“产品”，通过自身不断学习成长，这件“产品”会趋于完善。那么，他的打磨过程也应该包含“发现问题—分析问题—解决问题”三个阶段。本书的内容是协助“0岁产品经理”进入产品经理生涯中“发现问题”的阶段，让他们能够快速进入角色，掌握基本的知识，并发现自身的“问题”。

本书首先给0岁产品经理搭建起了知识的框架，包含需求、设计、体验、数据等各方面的内容，让读者能够快速地掌握基础概念，这是“发现问题”的第一步，即初步了解。接下来是第二步，即“界定问题”。书中进一步结合产品经理工作中的高频场景，给出了一些重点案例，让读者能够清晰地了解工作所需要的知识、思路和方法。由此，读者能够更加具象地界定出要打磨好产品经理职业生涯这一件“产品”需要发现的问题。最后一步是读者自己来做的，即“定位问题”。结合自身情况，读者可以定位出自己需要加强的地方，在之后的工作和学习中不断提升能力。

“好好学习，天天向上。”本书后记指明了每位产品经理在阅读本书后要做的事情：在之后的产品经理的职业生涯中不断地循环“发现问题—分析问题—解决问题”的过程，提升技能并锻炼思维能力，逐步打磨好职业生涯这一件“产品”。

可以说，阅读本书是产品经理迈入职业生涯的第一步，让我们一起来“发现问题”吧。



专注是产品经理成长之路的基石

子曰：学而时习之，不亦说乎。

终生学习是现在我们常提到的一个概念，但是如何学习？学习的目的又是什么？

当权莉将她的《从需求到产品：0岁产品经理进阶之道》书稿拿给我看的时候，我的第一反应是学习的目标就是学以致用并总结、反馈、分享。

当我认真读完这本书的时候，想要分享的的确是权莉后记的标题“好好学习，天天向上”。我推荐此书的原因也非常简单：

第一，内容简单易懂。这本书是权莉从她热爱并执着的产品经理的岗位中寻找到的解决问题的方法和经验，不但分享了实操方法，还分享了产品经理成长的经历和成长过程中的思维模式、学习方法。所以这本书非常适合刚刚进入这个行业的同学们去阅读。

第二，作者专注。在互联网方兴未艾的今天，在各种诱惑和机会不断冲击我们的选择的时代，专注是非常了不起的特质，这是许多不甘于平庸的年轻人共同拥有的特质。我从书中一些具体的案例中，能看到作者权莉专注的特质，她引导0岁产品经理学会如何理解业务，如何扩展知识领域，如何专注打磨产品，这对0岁产品经理的学习非常重要。

利欧数字网络副总裁 杨桦



找准通往优秀产品经理的路

千里之行，始于足下，从现在开始，让我们一起坚持梦想，在热爱的工作中学习，专注而执着。

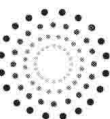
最近几年，我接触了形形色色的产品经理，以及立志成为产品经理的职场新人。他们中的很多人，缺乏产品经理必需的知识体系和思维方式，也不清楚如何才能成为优秀的产品经理，所以不知道和优秀产品经理的差距在哪里，找不到努力的方向，感到很迷茫。

详细读过《从需求到产品：0岁产品经理进阶之道》后，我相信这本书能给不同层级的产品经理带来裨益。产品经理的能力参差不齐，工作复杂多变，针对这一情况，这本书从基本技能到思维方式，从需求管理到产品规划定义，从框架选型到流程梳理，从工作模块拆解到案例剖析，用具体且贴合实际工作场景的内容，还原真实的产品工作方法及实践案例，既有方法论的输出，又有案例的实战进阶，让人受益匪浅。

纯粹的互联网行业 and 传统制造业，对产品经理的要求是完全不同的。《从需求到产品：0岁产品经理进阶之道》立足产品经理所需的底层能力和特质，能快速教会产品新人各模块的技能，以及如何有机结合形成知识体系。此外，有一定经验的产品经理也能从本书中触类旁通、印证体会，有助于升华其产品思维方式和方法论。

仅仅掌握知识体系和方法论只是万里长征的第一步。每一个产品经理都需要经过实践不断的洗礼，有一个个案例加身，历经摸爬滚打才能将其内化为经验，信手拈来。作者提供了数量繁多、内容丰富的产品经理实战案例，既有来自微信的案例，又有来自作者曾任职过的微博和 Camera360 的案例。这些案例都提供了从分析思路到解决方案再到方法论沉淀的完整解决链路。同时，对应相应知识点还有为巩固知识而特设的实训。

产品经理是一个较为新兴的岗位，需要与时俱进。今天的方法到明天可能



就已经落伍了，今天的成功案例到明天可能就会是行业通例了。《从需求到产品：0岁产品经理进阶之道》更难能可贵的是案例的时效性，作者主要选用最近一年的案例，与读者分享最新的产品思想和实战经验。

这是一本非常有趣的图书，它是中国不断涌现的产品经理成长过程中必不可少的“知识宝典”。拥有深厚产品内功的作者以启发式、代入式和学以致用方式将产品经理进阶之道娓娓道来，相信广大走在或即将走上产品经理之路的读者都能收获良多。

极米科技联合创始人兼 CMO 杨蓉



为了纪念自己的产品生涯，我准备写一本书

随着互联网公司逐渐聚合化，To C 产品独立存在的机会越来越少，与此同时，大量传统企业逐渐利用互联网的高效性与便利性，致力于解决企业在人力、物力等资源利用方面的问题。在这样的趋势之下，越来越多的公司急需经验丰富且深入了解行业的产品经理，希望借助产品经理更好地将线下产品问题，通过线上信息化的方式，给出最优化的解决方案。但相对而言，整个市场对初级产品经理（产品助理）的需求量却逐渐降低，因为产品助理的工作经验有限，且独立解决问题的能力较弱。因此，很少有公司愿意花费大量的时间、精力去培养一名产品助理成为中高级产品经理。

基于这样的现状，较多的产品助理、产品专员开始寻觅各类培训机构、培训资源，希望能在短时间内提高自己的产品设计能力，成为能够独当一面的中高级产品经理。

其实 5 年前，产品经理岗位并没有这么火爆，大家都在摸着石头过河，你有你的术，我有我的道。检验产品经理是否靠谱的唯一标准，就是你的产品是否被用户持续使用，是否产生了市场价值。但是随着行业的成熟，越来越多的人开始想要将产品经理这份工作作为谋求更多经济利益的载体，大量的产品助理涌入行业。如何找到一种科学的方法从众多的产品助理中脱颖而出，快速成长为中高阶的产品经理，成为了很多产品助理需要解决的问题。

起初，我看到这样的现象，坦白地说，并没有太多感知。即使在帮助自己团队的产品助理成长的过程中，也未曾思考过如何把这样的帮助总结成一套方法。只是单纯地想，自己工作那么多年了，能否把一些有效的经验和实践证明过的方法、结论写下来，作为自己的工作笔记，在数年后，回顾自己的产品生涯时，能有那么一些可回忆的东西。所以，从 2016 年下半年开始，我逐步梳理自己的一些想法和经验。最初写在私人微信公众号里，后来逐步在“人人都是产品经理”论坛发表。在总结和梳理的过程中，陆续发现有些初级产品经理开始关注我的



文章，愿意跟我探讨问题，并且接受我提出的一些方法，在实际工作中开始解决问题。我慢慢发现自己也能把一些好的方法整理、归纳后，帮助到很多人。同时，自己在教育行业 and 传统企业转型领域的积淀，也能为一些人提供有用的信息，帮助一些人了解自己的问题，找到问题突破口。

在众人的鼓励之下，2017年5月某天，我终于鼓起勇气，提笔开始撰写这本书。我在书中放置了大量的图片、案例。与其把它叫作一本书，不如叫作“一次产品经理成长之路的经验分享”。希望你能通过这些案例分析，与我找到共鸣，当你遇到困难的时候，第一时间想到的是案例给你的启发，而非那些生硬的理论知识，真的做到学以致用。

推荐序一 勇敢地迈出产品经理生涯的第一步 / I

推荐序二 专注是产品经理成长之路的基石 / II

推荐序三 找准通往优秀产品经理的路 / III

前言 为了纪念自己的产品生涯，我准备写一本书 / V

第1章

想入行？请先这样做

1.1 了解工作职责 / 2

1.2 掌握“软”技能 / 3

1.3 学会“硬”本领 / 4

第2章

找到问题，并解决它

2.1 需求产生——问题从哪儿来 / 7

2.2 需求划分——需求如何划分 / 9

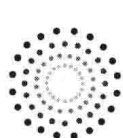
2.3 需求分析——如何解决问题 / 11

2.3.1 用户调研 / 14

2.3.2 竞品分析 / 16

2.3.3 提高 RoadMap / 19

2.4 小结 / 22



第3章

成长，从现在开始

3.1 掌握一套高效的流程 / 24

3.2 开好一场评审会 / 29

3.3 完成一份原型图 / 34

第4章

第一步，做好设计

4.1 选好产品框架 / 38

4.1.1 合理选型，充分考虑可扩展性 / 38

4.1.2 5大框架，根据定位选模型 / 38

4.2 做好交互体验 / 45

4.2.1 什么是交互设计 / 45

4.2.2 体验始于场景 / 48

4.2.3 开始设计 / 57

4.2.4 交互设计文档 / 63

4.3 管理复杂结构 / 65

4.3.1 个人中心 / 66

4.3.2 Tab / 68

4.3.3 查看更多 / 70

4.3.4 筛选器 / 72

4.4 原则定律 / 77

4.4.1 可用性原则 / 77

4.4.2 交互设计定律 / 81

4.4.3 心理效应 / 84

4.4.4 童话般的心智模型 / 88

第5章

好的体验，为用户而生

5.1 为“细节”而设计 / 93

- 5.1.1 让“留白”更自然 / 95
- 5.1.2 让“动画”更添彩 / 95
- 5.2 让“设计”更精致 / 97
 - 5.2.1 减少文字类的描述 / 98
 - 5.2.2 在合适的时机出现 / 98
- 5.3 让用户快速爱上 / 100
 - 5.3.1 授权提示 / 100
 - 5.3.2 好评弹框 / 101
 - 5.3.3 升级提醒 / 102
 - 5.3.4 图片分享 / 102
- 5.4 减少用户等待 / 104
 - 5.4.1 可见性反馈 / 104
 - 5.4.2 友好性提示 / 105
 - 5.4.3 转移性响应 / 106
 - 5.4.4 小结 / 106
- 5.5 重点关注首屏 / 107
 - 5.5.1 报纸的折痕——移动端的首屏 / 107
 - 5.5.2 移动端的首屏——运营推广的第一窗口 / 108
- 5.6 融入场景思考 / 110
 - 5.6.1 优化产品体验 / 110
 - 5.6.2 小开关，大人情 / 115
 - 5.6.3 权限获取要巧用 / 118
 - 5.6.4 自由选择，开心互动 / 121
 - 5.6.5 少思考，多购买 / 124
 - 5.6.6 张弛有度，操作自如 / 129
- 5.7 小截图，大学问 / 136

第6章

深入行业，适者为王

6.1 传统行业，怎么了 / 139

6.2 “互联网+”，出现了 / 140

6.3 那些坑，要小心 / 145

6.3.1 从传统行业从业人员到互联网产品经理，你需要做好这3点（一） / 145

6.3.2 从传统行业从业人员到互联网产品经理，你需要做好这3点（二） / 149

6.3.3 从传统行业从业人员到互联网产品经理，你需要做好这3点（三） / 151

6.4 传统教育如何互联网化 / 153

6.4.1 在线教育，不只是“线上+线下” / 153

6.4.2 关于在线教育，我们还有这些机会 / 161

第7章

数据驱动，健康成长

7.1 数据分析并不是简简单单的数据整理（一） / 176

7.1.1 什么是数据分析 / 177

7.1.2 数据分析的工具具有哪些 / 178

7.1.3 数据采集（埋点）的主要方法是什么 / 179

7.2 数据分析并不是简简单单的数据整理（二） / 180

7.2.1 数据分析的思维框架 / 180

7.2.2 数据分析流程 / 182

7.2.3 浅析数据可视化 / 182

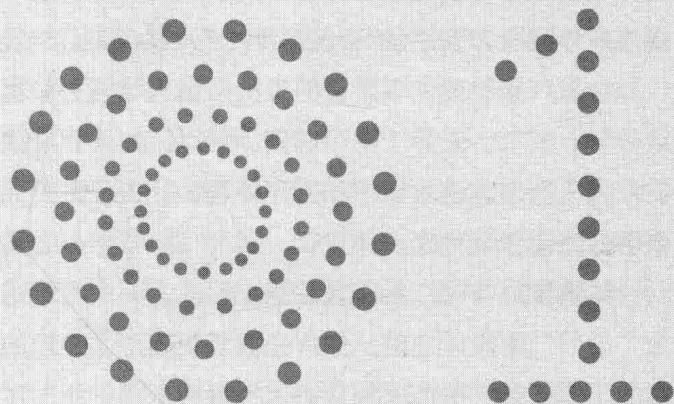
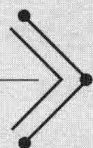
7.3 我是这样运营个人微信公众号的 / 184

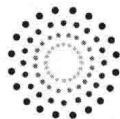
后记

好好学习，天天向上

第1章

想入行？请先这样做





1.1 了解工作职责

产品经理的职责包括：充分了解行业，挖掘需求并寻找产品价值；把产品概念通过良好的体验设计，转化成商品化的产品和解决方案，从而让产品被市场接受；使产品长期保持竞争力，最终给公司带来价值。

产品经理的核心技能就是解决问题。在产品的整个工作流程中，包括产品定位、需求对接、需求评审、产品设计、组织协调、研发测试、上线运营、市场推广等阶段，产品经理会遇到各种各样的问题。产品经理的职责就是解决它们。

如果产品经理尚不具备完整的产品设计能力，也没有积累相关经验，就大谈体验、细节，无异于空中楼阁。所以，如果你想成为一名一流的产品经理，让业内人知道你注重细节和用户体验，让自己的产品获得用户的认可，就一定要学会综合考虑问题。

体验和细节对产品而言是锦上添花，而非雪中送炭。在做到真正意义上的为“细节”而设计之前，你首先需要明确产品经理的基本工作职责，并掌握基本的工作技能，透彻理解从需求挖掘到产品上线的过程，然后开始积累大量的案例并学会总结。此外，你还要学会严谨地分析问题，发现市场的空缺、竞品的差异，挖掘到有价值的切入点后，找到解决问题的方案。完成方案后，还要通过数据分析、用户反馈等方式来验证方案，并不断优化解决方案，这样才能充分利用团队资源实现产品目标，最终完成产品经理的使命——为用户做出好的产品。

1.2 掌握“软”技能

无论做什么工作，在扎实做好本职工作的基础上，对其他相关专业知识的了解和学习都是非常必要的。产品经理在一个团队中所扮演的角色常常比较复杂，可谓是身兼数职，所以产品经理在完成自己的本职工作以外，还要有计划地学习、充电，全方位地提升自身的素养。经过数月数年的艰苦奋斗，最终可以掌握以下技能：能满足需求并完成产品设计；能够挖掘数据，善于观察竞品；有很强的逻辑分析及自我管理能力；可以运营，也能推广；当然，最好还能说点儿商业模式。

那么，产品经理需要什么样的软技能呢？

简而言之，产品经理随时都应该能回答这样一个问题——“我们应该如何使自己的观点有说服力？”

要想成为一流的产品经理，首先必须掌握以下5种软技能。

（1）学习新鲜事物的能力。这是产品经理必备的基本能力。产品经理必须对自己负责的产品及相关行业，乃至整个互联网行业保持敏锐的嗅觉，要不断尝试各种新鲜应用，接受各种新的理论。所以要做好产品经理，学习能力尤为重要。产品经理必须不断学习，提升自我。

（2）超强的执行力。这是产品经理需具备的最关键的能力。产品经理需要建立完善的工作流程并做好事项管理。同时，需要聚焦所负责的产品线和产品模块，耐心、用心地锻炼自己的基本功，凡事都要亲力亲为。这样才能更了解用户，更熟悉公司的工作流程。

（3）统筹资源的能力。这里的资源包括项目资金、软硬件配套资源、人员。一款产品从0到1，需要多部门的协作。因此，产品经理在面对用户、领导、同事的时候，要学会使用不同维度的沟通技巧统筹各部门资源，对于开发时间管控、项目质量把控、各个环节的沟通，也需要技巧和方式。另外，将内容、功能和美学融合起来，并产生最终的设计，也需要产品经理拥有较好的资源统筹能力。如何做好统筹规划，并学以致用，我们将在第3章重点讲解。

(4) 逻辑分析能力。从需求到产品落地，产品经理会面对大大小小的问题，需要进行客观分析。产品经理切忌过度关注创意，而应该加强逻辑分析能力，注重实干。相关内容详见第5章。

(5) 业务分析能力。包括战略目标分析、产品架构设计、信息架构设计、用户体验设计、用户调研分析、用户需求挖掘、项目管理等。产品经理一定要熟悉用户，理解市场及行业，对其需求和功能做出正确的判断。相关内容详见第6章。

1.3 学会“硬”本领

要想从产品专员、产品助理，逐步成长为一流的产品经理，除了要掌握5种软技能之外，还应具备5项实操技能。请永远记住，实践是检验真理的唯一标准。赶紧行动起来吧。

(1) 前期调研。包括行业分析、市场调研、竞品分析、用户调研。通过前期调研，产品经理才能深入行业，理解业务流程、市场背景、公司的商业模式。

(2) 项目跟进。包括对产品规划、运营需求、项目人员规划（如对开发、测试、运营、推广各环节人员的工作计划安排与实际进展应及时讨论与反馈）的把控。通过项目跟进，了解前后端技术、不同需求的技术实现难度，进而评估产品的技术开发成本。

(3) 产品设计及实现。具体包括绘制流程图、信息架构图、结构图，设计原型，提交需求列表、功能列表、测试用例，跟踪用户反馈。这里的“产品设计”包含功能设计、交互设计、视觉设计。

(4) 运营推广。具体包括活动组织、业务指标分析、数据分析。产品经理应当学会针对需求和目标策划活动，通过数据分析来监控活动效果并适当调整活动。

(5) 项目迭代。根据需求进行项目迭代、迭代进度跟进和项目总结。迭代周期的长短取决于用户群需求。

好的产品经理需要有丰富的产品经验，熟练掌握产品经理必需的各项基本技能，以规划产品方向、把握商业运作、制订运营计划。产品经理要明确自己