



快速转行做 产品经理

李三科 著



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

快速转行做 产品经理



华中科技大学出版社
中国·武汉

内容简介

本书作者 2011 年离开传统销售行业进入互联网行业工作, 对产品经理的工作一无所知, 到成长为一名年薪几十万的资深产品经理, 他对产品经理职业有着深刻的理解, 也积累了丰富的学习、工作经验。本书以作者亲身经历为线索, 讲解学习产品经理相关知识和工作方法的经验, 同时介绍求职技巧, 尤其适合想转行做产品经理的人士阅读学习。

图书在版编目(CIP) 数据

快速转行做产品经理/李三科著. —武汉: 华中科技大学出版社, 2018.6
ISBN 978-7-5680-4159-1

- I. ①快…
II. ①李…
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(2018)第 101099 号

快速转行做产品经理

Kuaisu Zhuanhang Zuo Chanpin Jingli

作 者: 李三科

策划编辑: 徐定翔 责任校对: 张琳
责任编辑: 徐定翔 责任监印: 周治超
出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉) 电话: (027)81321913
 武汉市东湖新技术开发区华工科技园 邮编: 430223
录 排: 华中科技大学惠友文印中心
印 刷: 湖北新华印务有限公司
开 本: 880mm×1230mm 1/32
印 张: 6.75
字 数: 120 千字
版 次: 2018 年 6 月第 1 版第 1 次印刷
定 价: 39.90 元



版权所有 侵权必究
本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线 400-6679-118 竭诚为您服务

谨以此书献给我的父亲

目 录

Table of Contents

序.....	1
第一章 我转行做产品经理的故事.....	5
我为什么要转行做产品经理.....	6
决定转行后，我做的第一件事情.....	12
去哪里学习产品经理知识.....	14
学 Axure 和 MindManager.....	17
自学其他技能.....	20
QQ 群和产品沙龙活动.....	23
看产品管理的书.....	27
第一次记录有关产品的思考.....	29
有针对性地写竞品分析.....	34
继续写竞品分析.....	40
成为产品经理.....	42
帮助其他人成为产品经理.....	45

第二章 如何快速转行做产品经理	49
明确转行的目的	52
掌握产品经理的最少必要知识	55
结合自身优势，有针对性地选择公司	60
有针对性地撰写简历和准备资料	64
找到最合适的简历投递渠道	69
每一次面试都是一次学习	71
重复、坚持和耐心	74
第三章 一个完整的产品案例	77
发现需求	79
寻找目标用户	82
需求调研	86
用户访谈流程	89
用户画像	92
竞品分析	98
梳理功能	106
绘制流程图	112
产品原型	117
产品需求文档	127
需求评审	132
项目管理	137
测试、验收和上线	141

版本迭代.....	147
第四章 转行路上，这 21 个坑不要踩.....	153
随大流.....	154
无休止地看网上的文章.....	157
一本接一本本地看产品书.....	159
相信碎片化的知识点.....	162
问别人自己适不适合做产品经理.....	164
冒牌的培训师.....	166
产品经理要懂技术.....	169
会 Axure 就能当产品经理.....	171
必须掌握所有技能才能找到工作.....	173
做产品经理改变世界.....	175
产品经理门槛低，没有核心竞争力.....	177
闭门造车.....	179
固守老习惯.....	181
放弃过去的积累.....	183
假想需求.....	186
格式化的竞品分析.....	188
毫无准备地投简历.....	190
轻易放弃.....	192
包装简历（作假）.....	194
迷恋高工资.....	196

有人要我，我就去	197
附录 竞品分析示例	199
1. 项目背景	200
2. 竞品概述	200
3. 功能对比	201
4. 总结	207

序

我当年进入产品经理这行特别不容易。2011年，我还在聚美优品做运营，一心想转行做产品经理，先后打了三次转岗申请，均被产品副总裁戴雨森拒绝。最后一次，戴总也是一片好意，他说当时全公司只有两个产品经理，这两个产品经理也才刚开始做，经验不够丰富，让我再等一段时间，等公司来了资深的产品经理后，再考虑带我。

我那段时间特别苦恼，不知道资深的产品经理什么时候来，想做产品经理而不能，又不知道该如何做准备。

那时网上关于产品经理的文章比较少，仅有的一个产品经理社区，上面的内容写得也很零散。一时之间，关于怎么转行做产品经理，我一点主意也没有，看网上的文章越看越苦恼。

我索性买了几本有关产品经理的书，却发现这些书都是写给在职的产品经理看的，教他们如何提高工作能力，讲的更多的是如何转换思维。我由于缺乏实际的产品经理工作经验，所

以看得云里雾里，看完没多久就忘得一干二净了。

有一天，我偶然得知想做产品经理可以先从写竞品分析入手，于是就挑了一些自己感兴趣的产品，一个接一个地写竞品分析，每写完一篇，就在微博上找到该公司的 CEO，把文章发给对方看。

我就这样坚持写，没想到还挺奏效的，先后去了好几家公司面试。优酷的产品面试官告诉我，古永锵看了我写的文章，觉得挺有意思，还在他们公司内部群发邮件向大家推荐了这篇文章；我写了一篇分析旅游网站的文章后，马蜂窝的 CEO 陈罡约见了我……

我去这些公司面试，基本上见到了关键人物，但最终还是没有拿到正式的 offer。这样又过了 3 个多月，到 2012 年初，我的一篇文章被智联招聘当时的 CEO 郭盛看到了，他安排人面试了我。恰好智联招聘那时和阿里巴巴有一个合作项目，缺一个产品经理，就这样，经过几轮面试后，我拿到了第一个产品经理的 offer。

也许因为自己起点不高，转行的路又异常艰难，所以我格外珍惜这份工作。像很多产品经理一样，做了两三年后，我也遇到了自己的职业瓶颈。有一段时间，身边有不少产品经理转

行，有去做投资的，有去做运营的，也有转行做传统行业的。那段时间我也有点动摇，论好奇心自己比不上刚入职的 90 后，体力和脑力也都不再有优势，一时之间迷失了方向。幸好几经周折，最后坚持了下来，在可预见的未来，应该会一直坚持下去。

业余时间，我一直在坚持写东西，写作于我最大的价值是：记录成长轨迹，认识有趣的人。

从 2011 年开始，我在博客上陆续写了一些关于产品经理的文章，慢慢地读者也多了起来。经常有读者问我：“我想做产品经理，请问如何入行？”

做产品经理的人会习惯性地用产品思维来思考问题，我也想用产品思维来解决这方面的需求：

如何才能快速转行做产品经理？

如何让面试官对你的简历感兴趣，给你一个面试机会？

如何高效学习产品经理知识？

2017 年 9 月，我在“在行”上开通了个人主页。我原本打算讲如何学习产品经理知识，却发现大家的目标很明确：想快速转行做产品经理。

付费约我的人比预期多得多，这是我以前没想到的。同时，我也发现了大家想做产品经理的迫切愿望，这些人当中许多是已经工作了，比学生多得多。

向大家传授经验的同时，我也在反思自己的方法是不是靠谱，还有没有优化空间？我把每一次约见，都看成一次用户访谈，收集他们在转行路上想了解的内容、遇到的问题和踩过的坑。

通过不断的调整，我这套方法总算见到了效果，不少人在践行了我的建议后拿到了产品经理的 offer。

为了检验自己的方法是否有效，我还开了一个小班，指导五位普通高校的大学生。最后，他们分别去了滴滴出行、京东、YY 语音、大疆创新做产品经理。

这些成果对我的鼓舞和触动很大。为了帮助更多想转行做产品经理的人，我决定写一本书，希望能够让大家在产品经理的求职路上少走弯路。

第一章

我转行做产品经理的故事

我从销售转行做产品经理，这个转型有点大，持续的时间也比较久，前后花了五个多月，学了很多知识，做了很多尝试，也走了很多弯路，踩了很多坑。本章将回顾我转行路上的心路历程，经历的挣扎、努力、思考，希望对大家有所帮助。同时，我也回顾了帮助一百多人成功转行成为产品经理的经历，以及写这本书的原因。

我为什么要转行做产品经理

2011年6月，因为实在不喜欢做销售工作——厌倦了几乎每天都要工作到凌晨，也厌倦了一周有一半的时间要陪客户喝酒的生活——在经历了三个月的犹豫和纠结后，我辞去了干了两年阿里巴巴中国供应商客户经理的工作，告别了我毕业后的第一份工作。

辞职后，我来到北京寻找工作。我想自己做电商的工作经验也许有点用，就把当时知名的电商公司都列出来，一家一家地投递简历。在北京的半个月时间里，我投递简历到很多家公司，可当时比较知名的B2C电商公司几乎不需要销售。我参加了三家公司的面试，没有一家愿意要我，我只好灰溜溜地回到浙江。

回到浙江的第二天，我接到乐淘的面试通知。我二话没说就定了第二天的飞机，再次回到北京。临走的时候，我特地带上了秋天的衣服，我对女友说：“如果这次我在北京还找不到

工作的话，我就不回来了。”

事情并没有因为我的勇气而有好的结果，乐淘的面试结果并不理想，HR 拒绝我的原因很简单：我没有任何零售市场工作的经验，而公司并不需要一个面向大客户的销售。就这样，我拖着行李，在北京东三环的兆龙青年旅社住下了。

我不知道要去哪里，也不知道该往哪家公司投简历（当时排名前二十的电商公司我都投过了简历）。无助的时候，我就去坐北京地铁，10 号线的人非常多，看着川流不息的人群，我特别希望能像他们一样忙忙碌碌。

一次在地铁里，我看到了聚美优品的广告，帅气的 CEO 陈欧和那句触动人心的“我为自己代言”打动了我。我想投简历去试试吧，就在微博上找到聚美优品的副总裁戴雨森（毕业于清华大学工业工程系，后来去斯坦福读硕士，在百度、谷歌等公司有用户体验相关的工作经验）的邮箱，把简历投了过去，很快就得到了戴总的回复。

可惜还是被拒绝了。没办法，我虽然在招聘网站上看到聚

美优品在招营销网站联盟推广人员，但我完全不知道这个工作的具体内容是什么。我还是不甘心，开始琢磨聚美优品想要什么样的人，我自己又有哪些条件比较符合。

上大学的时候，我组织过社团活动，接触过很多商业公司和教育培训机构，我知道大学生是很好的商业资源，那么聚美优品需要大学生资源吗？可能是需要的，那么他们现在有没有做这方面的工作呢？我翻遍了聚美优品公司几位高管的微博，发现他们都没有提到这一块儿，于是我就主动写了一份详细的校园推广计划，决定主动上门碰碰运气。

说来也巧，那天我去聚美优品，刚好在前台碰到要出门的陈欧，我赶紧递上我的简历和一份详细的校园推广计划，大概跟陈欧聊了三分钟，他觉得还可以，就让一个经理跟我又聊了一下。

后来 HR 找我谈薪资，问我的预期。我以前在阿里巴巴月薪一万多，这次因为是急切想找工作，所以没有提要求，表示愿意服从公司的安排。HR 说她跟主管商量一下，晚上给我打电话。她们商量的结果是月薪 4000 元。我说能不能提高到 5000 元。

HR 说稍等，我帮你跟主管申请一下，最后她说只能给到 4500 元，不能再高了。我接受了。

就这样，我成了聚美优品的一员。2011 年 7 月 24 日入职，职务是商务主管，工作是在北京的高校试点推广聚美优品的优惠券。

我进了聚美优品，真是太奇妙了！当时公司总共不到一百人，一天的销售额可以达到几十万元，竟然没有一个销售人员，这是我完全无法理解的事情。没有销售，谁来卖东西呢？顾客又从哪里来呢？

带着这样的好奇心，我中午找同事一块吃饭，了解他们都在干什么，为什么要做这些事情。大概花了一个多月的时间，我才搞清楚公司是怎么运转的、怎么进货卖货、怎么通过网络获取用户。

那时我还保留着在阿里巴巴工作时养成的习惯，每周六都去公司加班。周末去公司加班的只有公司的产品部门和技术部门的同事，我就和他们一起吃饭，下班后一起打游戏。