

车马◎著

作者有近20年互联网行业实战经验，担任过多年CPO和CEO，是多个著名产品的产品经理。

以作者独创的“产品新人的能力杠杆模型”为核心，在产品认知、能力体系、成长方法上指导产品新人高层次人才入门，快速成长为产品行家。

1

# 首席产品官

## 从新手到行家

# CPO 1

FROM A NOVICE TO AN EXPERT



机械工业出版社  
China Machine Press

# CPO 1

FROM A NOVICE TO AN EXPERT

1

## 首席产品官

从新手到行家

车马◎著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

首席产品官 1: 从新手到行家 / 车马著. —北京: 机械工业出版社, 2018.8  
(产品管理与运营系列丛书)

ISBN 978-7-111-60657-4

I. 首… II. 车… III. 企业管理 - 产品管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 183788 号

## 首席产品官 1: 从新手到行家

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: 李秋荣

印刷: 北京瑞德印刷有限公司

版次: 2018 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm×230mm 1/16

印张: 22.75

书号: ISBN 978-7-111-60657-4

定价: 79.00 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) 88379426 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzit@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

## 内容介绍

《首席产品官》共2册，旨在为产品新人成长为产品行家，产品白领成长为产品金领，最后成长为首席产品官（CPO）提供产品认知、能力体系、成长方法三个维度的全方位指导。

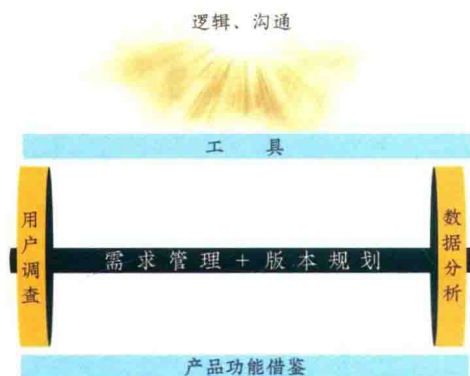
作者在互联网领域从业近20年，是中国早期的互联网产品经理，曾是周鸿祎旗下“3721”的产品经理，担任CPO和CEO多年。作者将自己多年来的产品经验体系化，锤炼出了“产品人的能力杠铃模型”（简称“杠铃模型”）。该模型简洁、直观、兼容性好、实用性强，能有效指导产品经理快速入门和进化，以及终身成长。

本书的目标读者是产品新人，它将通过“产品新人的能力杠铃模型”指导产品新人高层次入门，快速从新人成长为行家。

对于新人而言，最重要的是领路人！一样的起点，不一样的领路人，最后的结果可能天壤之别。绝大多数产品新人的入门都停留在较低的层次上，他们更关心知识量和浅表能力，结果就是能力弱、发展慢、机会少、薪酬低，将来大概率仅是个普通的白领产品经理。相比之下，高层次入门的新人则会重点关注产品认知、产品能力体系、能力成长方法，他们能力强、发展快、机会多、薪酬高，可以更快成为白领产品经理，将来很有可能成为金领产品经理。

产品人分为四个层次——产品新人、白领产品经理、金领产品经理、超级产品经理，四个层次的产品人都有对应的杠铃模型，并且可以很好地衔接。

### —— 产品新人的能力杠铃模型 ——



如图所示，新人杠铃模型包含8个核心能力项，这也是本书的核心内容，占全书大半篇幅。其中版本规划的内容非常丰富、非常实用，所以安排了三章的篇幅，其他能力项各安排了一章的篇幅。在8个能力项之后，还安排了一章补充技术知识，最后安排了一章介绍实战综合案例。

已有众多产品新人在杠铃模型指导下快速入门，成长为能独当一面的产品行家。

## 作者介绍



### 车马

做了多年CPO的CEO，做了多年CEO的CPO。

懂商业、精产品、擅运营、略懂技术。

中国早期的互联网产品经理之一，曾任中国电商行业第一家上市公司慧聪网唯一的

产品经理，以及周鸿祎的起家产品——3721网络实名的产品经理。

曾任领先支付公司上海捷银的产品市场总监，中国平安总部移动互联网部门的创始总经理，领先金融科技公司银客网高级副总裁，知名金融科技公司银信天下网CEO兼CPO。

两家互联网公司（思域传信、房斯达克）的联合创始人、CEO兼CPO。

经过长期的产品实战和商业实战，以及对互联网背景下的个人和组织能力增长的深刻认识，构建了“车马能力增长体系”：

- 针对互联网产品经理的“产品人的能力杠铃模型”（简称“杠铃模型”）；
- 适用于互联网产品、运营人才的“五大增长原力”；
- 适用于个人和组织的“叠浪赢家增长模型”。

亲自培养了三十多位互联网产品、运营人才，其中已有多人成长为产品总监、运营总监、CPO、COO。

---

### 关注本书配套微信公众号和微博



官方微信公众号

首席产品官车马



官方微博

@首席产品官车马

由作者亲自运营，关注后不仅可以看到更丰富的原创内容，还有机会与作者深度互动，参与产品活动、产品实验，持久收获、快速成长。

! PREFACE !

## 前言

近几年大量新人涌进产品之门，进入通常为期两三年的入门阶段。在这个阶段，只有少数人能成长为行家，成为上级产品经理的左膀右臂，入门阶段结束后就能顺利成为独当一面的产品经理，我称这类新人是高层次入门的新人；而大多数新人只是积累了一点经验，根本成不了行家，有些甚至在入门阶段结束后都成不了真正的产品经理，我称这类新人是低层次入门的新人。

显然，对处于入门阶段的产品新人而言，应该追求的是高层次入门，避免低层次入门，尽快从新人成长为行家。

近年来互联网产品人总量过剩，而互联网公司对产品新人的要求不断提高，形势变得更加严峻。在此我焦急地提醒——对现在的产品新人而言，高层次入门不仅是发展的需要，更是生存的需要！

### 低层次入门的四大原因

绝大多数产品新人无论多努力都会事与愿违地低层次入门，出现这种情况主要有四大原因。

#### 1. 你和大脑合谋骗了自己

互联网让一切都更加便利，包括自欺欺人。听过、看过、买过、订阅过、下载过、收藏过，就以为自己掌握了知识，吸收了精华。现在很多产品新人似乎什么都知

道一点，任何话题都能貌似专业地掺和两句。于是产品新人很满足地认为：“我已经入门了！”但一旦面临实战只能是一脸茫然。

### 你和大脑合谋骗了你自己



未经你思考的知识，不是你的知识；未经你实战的能力，不是你的能力。新人迫切需要的，不是收更多干货，也不是把自己的大脑和日程塞满，而是先把一本好书读透，从自欺欺人中醒过来，回到正确的成长之路上来。

## 2. 知识零散，不成体系

当前新人学习零散的产品知识很容易。产品经理社区、微信订阅号源源不断地产出大量的产品知识，质量较高的也不少。但如果自己没有构建清晰的体系，这些越堆越多的零散知识最终无法被消化吸收，“干货”变成了“杂货”。很多产品新人感叹：“我看了那么多干货，怎么还是做不好产品？”

**越是新人越容易知识饥渴，越容易成为放置零散知识的杂物堆。**



上图中两个人的区别不是书（代表知识）的多少，而是右边的人比左边的人多了一个“书架”。这个书架不仅有序收纳了现有的知识，而且有序收纳了未来的新知识、



新能力，让持续增长的知识有序融合、健壮生长。

本书就是一个“书架”，“书架”上已经放了不少“书”，但还是留出了更多空格，留给读者持续补充。善用本书，产品新人可以快速构建高层次的产品知识体系。

### 3. 头脑较满，手脚太短

产品管理是一个实战性非常强的工作，不能转化为能力的知识几乎没有意义。现实中不少产品新人就是头脑较满手脚太短，没有将掌握的知识转化为能力。

很多产品新人在产品社区看了大量的文章，参加了不少产品培训，学到了丰富的产品知识，把头脑塞得满满的，但却没有尽快主动应用这些知识，将知识内化为能力。这样的结果是“学得多，忘得快”，一旦面临实际工作，那些学过的产品知识不知道都跑到哪里去了。久而久之也就丧失了继续学习、继续提高的动力，再难提升。

#### 头脑较满，手脚太短



知识转化为能力不可能自然发生，需要刻意行动：刻意设定目标，应用所学知识，遇到问题，思考，综合其他知识，再应用。经历了以上过程后，新人不仅能力得到了增长，而且接下来会有更强的动力去学习新知识、掌握新能力。一旦开启了这样的良性循环，能力增长也就进入了快车道。

刻意行动要尽量靠近产品火线，这是和其他新人拉开层次最根本的方法。

本书中通过“随手练习”“综合案例”等多种形式引导读者刻意行动。读者要想从



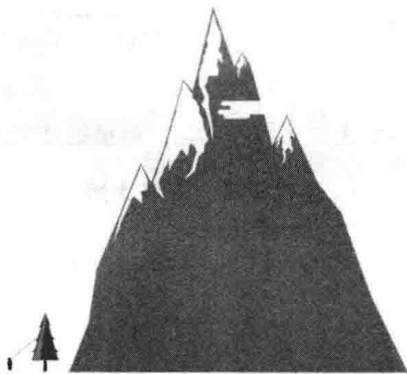
本书中得到较大收获，不仅要动脑还要动手。

#### 4. 小树障目，不见高山

在一个人的成长过程中，高人指点的高价值是其他任何方式都无法替代的。

但是，产品新人遇到高人、获得高人指点的机会极少。现实就是，绝大多数产品新人能接触到的就是普通的白领产品经理，接触不到更高层次的金领产品经理，更不用说最高层次的首席产品官了。

##### 小树障目，不见高山



白领产品经理可以带领新人入门，但无法引领新人高层次入门。不客气地说，他们本身在产品世界只是一颗小树，只是在新人面前显得比较高大。很多有潜质的新人，就这样被小树挡住了视线，见不到真正的高山，也就实现不了高层次入门。

获得超级产品经理直接指点，这样的机会对产品新人而言太渺茫了。但读一本凝聚超级产品经理思想和实战经验的书，是不错的替代方案。

### 高层次入门的指导思想

勤奋对解决以上问题的价值不大。知道该在什么地方勤奋以及如何正确地勤奋，比**勤奋本身更重要**。高层次入门需要高层次的指导思想，如下面的高层次入门三角所示：

- (1) **产品认知的高层次入门**：只有高层次的认知，才能带来高层次的结果。
- (2) **能力体系的高层次入门**：清晰的产品能力体系，指明了努力目标。
- (3) **成长方法的高层次入门**：高效的成长方法，让目标更快达成。

高层次入门三角既是高层次入门的标准，也是高层次入门的指导思想。



## 本书的内容结构

高层次入门三角落实为本书的内容结构：



### 高层次入门，从新人到行家



#### 对新人影响最大的人——上级产品经理

新人一定是在产品经理的领导和指导下工作的。新人要有双赢思维——首先要求自己为产品经理提供更多价值，以此换取产品经理更好地为其分配工作、提供机会、给予指点，以利于达成目标。

#### 基础

在产品认知上向产品经理靠拢，以便和产品经理实现认知、行为的对接。

#### 产品认知篇

扼要讲解与互联网产品相关的基础知识。理解了基础篇，能更好地理解核心篇。

#### 核心

只有符合上级产品经理要求的新人，才能获得产品经理的更多指点，得到更快成长。



#### 能力体系篇——杠铃模型

杠铃模型就是对新人核心能力要求的概括，新人阶段的核心任务就是打造自己完整、有分量的能力杠铃。

#### 持续

自己的发展，自己多操心。新人需要掌握成长方法，获得持续成长。

#### 成长方法篇

- (1) 应届生如何入行做产品？
- (2) 如何转行做产品？
- (3) 新人如何持续成长？

本书所称的行家，是对处于入门阶段（典型的时间是2~3年）新人而言的，是指那些产品认知、产品能力体系、成长方法全向产品经理靠拢的新人，是新人中的佼佼者。只有在入门阶段达成了产品认知、能力体系、成长方法三个方面的高层次，才称得上高层次入门，才能实现从新人到行家的飞跃。

## 目标读者

**（1）希望入行的应届生、准备转行的在职人士。**高层次入门越早越好。本书的内容包括产品认知、能力体系、成长方法，而这类内容对这类读者有长远而重大的价值。

**（2）0~3年经验的在职产品人。**在职产品人要珍惜短暂的入门期，高度警惕低层次入门。本书指导在职产品人实现产品认知、能力体系、成长方法的全面提升，从而实现高层次入门，赢在产品生涯的起点。

**（3）“野生”产品人。**“野生”产品人虽然实际从事产品工作，但一直没有系统学习产品知识、系统构建能力体系。目前在职的产品经理大多数都是“野生”的。“野生”产品人凭借丰富的经验应对日常工作尚可，但因为层次不高、体系不全，在能力提升和职业发展方面普遍会遇到瓶颈。本书层次高、体系全，非常适合“野生”产品人查漏补缺，快速提升层次、健全体系，从而在职业发展上更上一层楼。

**（4）对互联网产品、互联网商业感兴趣的人士。**互联网商业是以互联网产品为核心的，产品是理解互联网商业的最佳切入点。本书帮助对此感兴趣的人士，使其在更高层次理解互联网产品、理解互联网商业，从而快速从“看热闹”提升到“看门道”。

## 如何高效使用本书

读者要想从本书中尽量多地“榨取”价值，要注意本书的高效使用方法：

（1）要仔细阅读，不要满足于浏览。

（2）要行动，不要止步于阅读。

（3）把本书当成一个“书架”，在本书的体系指导下扩展学习。

| Contents |

目 录

前言

| 产 | 品 | 认 | 知 | 篇 |

**理解互联网产品和产品管理**

**第 1 章 互联网商业、公司、产品 / 3**

第 1 节 中国互联网商业、公司的顶层格局 / 3

互联网商业的定义及其在中国的发展 / 4

中国互联网的三层结构 / 6

中国互联网公司的两个金字塔格局 / 8

第 2 节 互联网公司的业务经营 / 10

第 3 节 互联网产品的定义和类型 / 13

互联网产品的定义 / 13

互联网产品的类型 / 14

第 4 节 互联网产品最重要的规律——S 曲线规律 / 16

S 曲线第一阶段——初探期 / 17

S 曲线第二阶段——高增长期 / 17

S 曲线第三阶段——高原期 / 18

S 曲线最后阶段——快衰期 / 18

实例：QQ 的 S 曲线 / 19

## 第 2 章 产品经理、产品人 / 23

### 第 1 节 产品经理的定义和产品人的层级 / 23

互联网产品经理的定义 / 23

产品人的四大层级 / 24

大公司的产品职位 / 26

### 第 2 节 产品人的概况 / 28

产品人的地域分布 / 28

产品人所处的公司规模 / 28

产品人的收入 / 29

### 第 3 节 产品人在公司架构和工作流中的位置 / 31

互联网公司的五大专业职能 / 31

产品从规划到实现涉及的主要岗位 / 33

## 第 3 章 产品新人与产品团队 / 34

### 第 1 节 产品新人和产品团队概述 / 34

新人要把自己放入团队中 / 34

产品团队的类型和典型架构 / 35

好产品经理的特点 / 37

好产品团队成员的共性 / 38

### 第 2 节 新人在产品团队中立足和成长的要点 / 39

理解并适应“总 - 分 - 合”的工作流程 / 39

管理好最重要的人——产品经理 / 40

| 能 | 力 | 体 | 系 | 篇 |

## 产品新人的能力杠铃

## 第 4 章 产品新人能力体系的杠铃模型 / 46

### 第 1 节 产品人能力体系 / 47

腾讯公司的产品能力体系 / 47

百度公司的产品人级别和能力模型 / 49

## 第2节 车马的产品能力体系——杠铃模型 / 51

杠铃模型的要点 / 51

杠铃模型的优势 / 53

## 第5章 用户调查 / 55

### 第1节 用户调查的相关概念及其关系 / 55

重要的概念——用户、需求、场景 / 56

需求、产品、场景的紧密关系 / 58

### 第2节 用户调查的能力要求和步骤 / 63

新人的用户调查能力要求 / 63

用户调查的五个步骤 / 65

### 第3节 调查问卷的设计 / 68

问卷时长 / 69

问题类型 / 70

问卷结构 / 70

问卷的优化 / 72

## 第6章 需求管理 / 77

### 第1节 需求管理的内容和过程 / 77

功能性需求和非功能性需求 / 78

需求管理和需求演变的过程 / 79

需求管理的内容 / 80

### 第2节 从步骤的角度理解需求管理 / 81

对原需求进行管理，形成产品需求池 / 81

主动“蒸发”需求池，清理掉部分需求 / 82

对需求池分批释放，形成版本需求 / 82

### 第3节 从需求点的角度理解需求管理 / 84

梳理单个需求点 / 84

为众多需求点排优先级 / 86

## **第7章 版本规划(上)——概述和功能模块规划 / 89**

### **第1节 产品规划、版本规划、功能模块规划 / 89**

需求和产品规划 / 89

版本规划 / 91

做好功能模块规划的“秘籍”——高层次地“抄” / 94

### **第2节 深入理解产品的功能模块(以注册登录为例) / 96**

注册登录方式的发展演变 / 97

注册登录的时机和步骤 / 107

注册登录的错误提示和其他细节 / 111

### **第3节 功能模块规划的重要工具 / 117**

重要工具之一——思维导图 / 117

重要工具之二——流程图 / 118

### **第4节 功能模块规划的流程 / 121**

第一步, 规划功能架构 / 122

第二步, 规划功能流程 / 124

第三步, 规划界面流程 / 125

第四步, 规划界面原型 / 126

第五步, 规划交互 / 127

不忘初心——适合场景的功能规划 / 128

### **第5节 版本规划的表达以及实现过程 / 130**

产品表达的文档 / 130

原型 / 134

版本从规划到实现的过程 / 135

## **第8章 版本规划(中)——App端规划 / 139**

### **第1节 App端规划的基础知识 / 140**



- 手机界面、App 界面的结构 / 140
- App 端规划概述 / 143
- 第 2 节 App 端规划的实战要点 / 145
  - App 规划中对手指操作的考虑 / 146
  - App 全局导航 / 152
  - 界面的内容形式和布局规划 / 159
  - 对初始状态、少数用户的专门规划 / 163
- 第 3 节 理解 iOS 和 Android 规范 / 165
  - iOS 界面指南的主要内容 / 167
  - 初步了解 Android 平台的 Material Design 理念 / 174
  - 认识 iOS 和 Android App 的区别 / 177
- 第 4 节 为 Android、iOS 双平台做规划 / 184
  - 双平台 App 规划的基本方式 / 184
  - 双平台 App 规划的改进方式 / 185

## **第 9 章 版本规划 (下) ——Web 端规划 / 190**

- 第 1 节 Web 端规划概述 / 190
  - Web 规划设计的基础技术知识 / 190
  - Web 端规划的主要内容 / 195
- 第 2 节 PC Web 端规划的要点 / 196
  - 传统的 PC Web 全局导航 / 197
  - PC Web 页面整体布局的规划 / 204
  - PC 浏览器兼容问题及其对策 / 207
  - PC Web 规划的其他考虑 / 211
- 第 3 节 手机 Web 端规划的特点和要点 / 214
  - 手机 Web 端的特点 / 215
  - 手机 Web 端规划的要点 / 217

## **第 10 章 数据分析 / 225**

- 第 1 节 数据分析对产品人的价值 / 226

数据分析和产品直觉的关系 / 228

## 第 2 节 产品实战中的数据分析工作 / 229

数据分析工作的流程和要点 / 229

最基础的数据分析——漏斗分析 / 239

数据分析驱动产品改进的实例 / 241

## 第 11 章 产品功能借鉴 / 244

### 第 1 节 对产品功能借鉴的理解 / 244

### 第 2 节 产品功能借鉴的实战 / 247

基础性借鉴的要点 / 247

专题性借鉴的流程 / 249

针对性借鉴的流程 / 253

## 第 12 章 工具 / 255

### 第 1 节 认识工具特征，在工作环节合理使用 / 255

工具分类 / 256

产品工作不同阶段的工具推荐 / 258

### 第 2 节 Axure RP 快速上手 / 261

版本 / 261

软件界面构成 / 262

Axure RP 的基本操作流程和入门能力 / 263

Chrome / 265

导入元件库，让 Axure RP 更好用 / 267

### 第 3 节 Mockplus 快速上手指南 / 269

界面构成 / 270

简单直观的交互规划 / 271

云服务、发布与演示 / 271

Axure RP 和 Mockplus 的比较 / 272