



数据分析

商业计划书

市场调研

过程跟踪

确定产品流程

产品需求文档

产品设计的构思

竞品分析

市场痛点

交互与设计

功能Bug测试

优化体验

自我管理

产品之旅

产品经理的 方法论与实战进阶

· 赖京露 著 ·

系统的方法论和丰富的案例，可直接指导产品经理的日常工作
实现从0到1打造用户喜欢的互联网产品

产品之旅

产品经理的 方法论与实战进阶

赖京露 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

互联网产品经理是一种什么样的职业? 所谓的产品思维、互联网思维又是什么? 作为一名产品菜鸟该如何入门? 已经有1~2年产品经验的新人该如何系统地进行进阶修炼? 本书内容涵盖了产品经理0~3年的职业生涯。全书共分5个篇章, 分别从基础入门、产品设计、项目管理、沟通、数据分析这几个方面讲述互联网产品经理在工作中会遇到的一系列问题和疑惑。作者结合自身多款产品设计与项目实战经验, 阐述了一套科学可用的产品经理方法论, 可以方便读者更好地掌握产品设计及相关技能的思路与方法。

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有, 侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

产品之旅: 产品经理的方法论与实战进阶 / 赖京露著. —北京: 电子工业出版社, 2018.3
ISBN 978-7-121-33652-2

I. ①产… II. ①赖… 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024599号

策划编辑: 石 倩

责任编辑: 牛 勇

特约编辑: 赵树刚

印 刷: 三河市良远印务有限公司

装 订: 三河市良远印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 14.75 字数: 306.8千字

版 次: 2018年3月第1版

印 次: 2018年3月第1次印刷

定 价: 49.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件到 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: 010-51260888-819, faq@phei.com.cn。

前言

先简单说一个故事，讲讲为什么会有这本书。

大概在一年多以前，我在网上发布了一篇关于互联网产品设计文章，名字叫作《我的产品设计方法论》。写这篇文章的本意只是想总结自己在工作惯用的产品设计方法，算是对过去产品生涯的一个总结，没曾想这篇文章吸引了不少做产品的朋友加我的微信，大家对我阐述的产品设计流程和方法颇感兴趣。

其中一个编辑朋友觉得我的文章写得不错，就问我是否计划写一本关于产品经理的书籍。说实话，听到这个消息我一开始还是非常开心的，至少这是对我写作能力和产品经验总结能力的一种认可和肯定。但我也非常纠结，一来我着实没有所谓的成书计划，怕是要辜负了这位朋友的期望；二来，虽说产品经理的绝大部分工作我都有接触，但毕竟经验有限，写出来的东西怕是要有很大的局限性。更何况在产品领域，产品经理个人唯一的名片便是一款拿得出手的产品，而并不是写了多少篇产品系列的文章。产品之神张小龙也说过，“要提防那些博客写得好的产品经理，因为在博客上花的时间越多，在产品上花的时间就越少”。带着这种纠结，我写了第二篇、第三篇文章，但从没想过要把它们做成一本合集整理出书。

事情的转机出现在文章发表的几天后，好几个刚入门的产品朋友看到我写的文章后反馈，看了我的文章后非常受启发，问我能不能写更多关于其他产品话题的文章。对此，我深受鼓舞，突然觉得自己的一些经验分享其实也是有巨大价值的，尤其是对于入门不久的产品新人来说。或许，从来就没有一个产品经理需要一份所谓的产品操作手册之类的教程，但每个产品经理都需要和同行进行交流，每个产品经理都需要从阅读和交流中获得启发，了解别人对一件事情、一些产品工作的看法和经验总结，从中获取经验和认知上的升级，这也是极好的一种反馈。

于是我便试探性地给编辑朋友发了一条微信，问道：“你觉得目前市场上什么类型的产品书籍会比较受欢迎？”

编辑朋友说他之前想过几种：一是有用，系统的方法论可直接指导产品经理的日常工作；二是简单，不能太高深；三是趣味，案例丰富；四是文字简洁。

我一一对照着看了看，直觉告诉我也许这件事我还真的能做。因为关于产品设计我的确已经形成了自己的一套方法论，而且对自己的文字也比较有信心，应该可以将繁杂的产品业务逻辑和方法论用比较简单、清晰、易懂的文字进行阐述和表达。更何况，书籍本身也是一个产品，写书相当于自己从头打造一款产品，其实也是对自己的一种挑战和磨炼。既然有这个绝佳的创作产品的机会，为何不尝试一下呢？

于是，我便下定决心要写一本关于互联网产品经理入门与进阶的书籍，把我过去对产品经理这个职业的理解，以及产品的实践经验和见识，梳理成好几个系列的文章，用来帮助产品新人入门与进阶。本书将从以下几个方面展开描述。

第1章是基础入门篇，系统阐述产品经理入门需要了解的一些基本知识，以及需要掌握的相关思维和技能。这些基本的入门知识，将使你对产品经理这个职业有更加全面的认识和了解，从而优雅地化解掉“到底什么是产品经理”这个永恒的话题。

第2章是产品设计篇，本章会告诉你一个互联网产品从0到1设计的全过程（绘模型、描需求、搭框架、定流程、抠细节），以及如何将用户需求的理解和用户体验的打磨贯穿其中。还讲解了每一个产品设计阶段对应的产出物，以及初级、中级、高级产品经理之间的差异。

第3章是项目管理篇，产品设计出来之后，如何协调项目组的其他成员一起努力将产品实现出来，如何进行项目流程管理，如何分解项目开发任务、保质保量地让产品按时上线，这些问题在本章都将得到完整的解答。

第4章是沟通篇，作为产品经理非常重要的一项软实力，沟通能力是非常重要的。因为产品经理需要与不同部门的人进行协调和对接沟通，如何更有效地与每个角色顺畅沟通，是每个产品人都必须要掌握的核心技能。

最后一章是数据分析篇，产品顺利上线，经过市场和运营的推广就有了

一定数量的用户，如何通过数据来驱动产品设计、优化产品体验，如何通过数据来实现产品的自增长，这都需要产品经理具有数据化运营迭代的思维和能力。在这一部分，我们将了解数据分析的相关知识，让我们更理性地看待产品的发展和未来。

……

当然，看到这里也许你要问我：这本书究竟可以给产品经理带来什么？

在写作的伊始，我就明确了一个方向，不祈求这是一本产品经理人手一册的产品指导圣经，只希望能给迷茫、困惑的产品从业者们带去一点点启发和光亮。这种启发，一方面是给他们带去一些新的认知和思维上的交流碰撞，另一方面则是试图将他们的一些碎片化的产品知识用一套大的体系串联起来。不管是撰写文档、设计功能还是推进项目，产品经理都可以从这本书中汲取一点点营养，那么我写这本书的初衷就实现了。

最后，用《一代宗师》里那句有名的台词做一个结尾——这世间所有的相遇，都是久别重逢。希望你和这本书的相遇也会有一段不错的回忆。

著 者

轻松注册成为博文视点社区用户（www.broadview.com.cn），扫码直达本书页面。

- 提交勘误：您对书中内容的修改意见可在 [提交勘误](#) 处提交，若被采纳，将获赠博文视点社区积分（在您购买电子书时，积分可用来抵扣相应金额）。
- 交流互动：在页面下方 [读者评论](#) 处留下您的疑问或观点，与我们和其他读者一同学习交流。

页面入口：<http://www.broadview.com.cn/33652>



产品经理是角色，文艺之旅是人生

和京露相识，有大半年时间了，虽然分处上海和北京，当面交流的机会不多，但从平时的一些细节我隐约感觉我们有一些相似之处。

在阅读本书的过程中，我更加确定了这种念头，特别体现在两点：讲究方法论和怀着一颗文艺心。

1. 方法论，重要又不重要

互联网产品经理，已经不算是一个很新的职位了，网上也可以搜到各种产品经理的干货分享，那么本书的独特价值在什么地方呢？

一方面，作者有关于具体如何从0到1打造一款互联网产品的设计方法论，高级产品经理的能力在于搭建产品模型、架构，好的项目管理流程是怎么样的，以及数据分析和运营思维也是产品经理需要掌握的重要能力等原创认知。

另一方面，本书虽然面向初学者，但并不是一本“操作手册”——那是产品经理的直属上司应该在入职第一周提供的，因为看起来都是产品经理岗位，但不同领域、公司、部门、产品线的具体工作定位/目标/习惯等各不相同——而是可以启发自己从初级产品经理提升到中、高级产品经理的“梯子”。这从《产品经理对原型和PRD的认知到达这个水准，才能称之为合格的PM》《很多产品经理做了三五年依然止步不前，其实是因为他们没有掌握这个概念》《听高级产品经理来聊一聊，什么是产品架构》等文章标题就能窥见一斑。

也就是说，个人理解，表面上作者直接把他总结的方法论分享了出来，但由于各人工作的差异性，可能其中80%的内容是能借鉴或复用的，但还有20%的内容是需要读者有意识地总结自己工作中的经验教训，最终形成适合自己的方法论。否则，方法论也成了安慰剂，很难有真正的效果。

2. 文艺心，是细腻和真实

我个人非常欣赏很文艺或很“会玩儿”的产品经理，他们似乎天生就具备超强的“产品 Sense”，我把这种素质叫作具备好产品经理的“基因”，他们擅长的“文艺”可能是摄影、电影或琴棋书画等。

但是，对于产品经理来说，这种范畴下的“文艺”是必须具备的吗？还有很多产品经理天生对这方面不擅长或不感兴趣，怎么办？

个人理解，产品经理所需要的“文艺”，可能需要再深一层，那是一种静水深流般的细腻和真实。

举书中的一个例子（关于微信的“摇一摇”功能）：

初期版本的微信只有一个动作（还没有识别歌曲、电视的功能），甚至连按钮都没有，但是你看到图片时依然会不由自主地去摇动手机，一个来复枪的枪声突然响起（这个声音非常性感），你会看到一朵小花打开，最后就向你推送和你同一时刻摇手机的人。这个体验的整个过程其实是非常严谨的，是一种人类的性暗示和性驱动力在完成整个过程。弗洛伊德说，没有什么吸引你的驱动力比性的驱动力更加原始。

总体来说，“摇一摇”这个功能做得好，一方面是它确实做得比较简单，甚至连一个页面提示都没有；另一方面它让用户用得很满足，因为它带给了用户一种微妙的心理体验，一种非常原始的动力体验。

这里，产品经理一方面需要很细腻的敏感度，能体会到一些“微妙”的东西；另一方面，产品经理也不应该基于某些价值观去做自我设限，而是应该相对客观地对这个世界进行“认知”。

“客观认知”又是什么意思呢？

比如一个人完全相信佛家所讲的“因果”，认为这就是宇宙最根本的运行法则之一。那么，他可能会拒绝某些“擦边球”的产品设计方案，因为虽然会有短期金钱收益，但最终使自己受苦。也就是说，他并不是为了价值，而是基于一个非常清晰的逻辑判断。

总之，产品经理无论做什么产品设计，其实都是在反映他对这个世界的

认知和洞见 (Insight)，只有真正且深入地理解了这个世界，才能做出真正有价值的产品。

这也正如作者所说的——

每一个产品经理的内心深处都有一颗文艺青年的心，也正是拥有了这样一颗感受丰富、体验细腻的产品之心，才使得他们能够对产品设计的细节有更透彻和深入的理解。

虽然我们在产品中会有意无意地利用人性的弱点，去击中用户需求的要害，但是，不能把这种聪明过度化，要坦诚地和用户对话。

在 AI 时代，可能很多人会生活在产品经理创造的某个虚拟空间里——我们看似是在设计用户交互等产品体验，其实我们更是在直接影响（操纵）用户的身心行为。

在商人眼里，这意味着比互联网大 10 倍、100 倍的财富机会，但在我眼里，这意味着无尽的未知和敬畏。

如果我们没有考虑 AI 在感性角度对人的影响，用户使用产品时会觉得很奇怪，但用户和产品经理都不知道到底哪里出了问题，因为产品经理根本没有考虑这个维度（而这个维度是不可能被剥离掉的，因为在交互过程中，人自然就会受到情感激发）；如果我们的产品没有足够的细腻和真实，可能会在无意中谋财害命，不仅是性命，甚至是慧命。

产品经理，是我们在职场中扮演的一个角色，是外化的一面；文艺之旅，是我们在生命世界中自我前行的过程，是内在的心安和美好。

愿这本书，能陪伴大家去实现“产品经理的文艺之旅”。

黄剑 hannima

图灵机器人—人才战略官

前腾讯产品经理

微信公众号“hanniman”

目 录

第 1 章 基础入门篇	1
1.1 我所理解的产品经理	1
1.1.1 产品经理的诞生背景	1
1.1.2 产品经理需要扮演的三种角色	2
1.1.3 产品经理的特征	4
1.1.4 产品经理的分类	6
1.1.5 总结	7
1.2 产品经理的岗位职责	8
1.2.1 市场调研	9
1.2.2 产品定义及设计	10
1.2.3 版本迭代及项目管理	10
1.2.4 产品上线及培训	11
1.2.5 数据分析及优化体验	11
1.2.6 各种协助、支撑和打杂	12
1.3 产品经理必备的四大硬技能	13
1.3.1 市场调研的技能	14
1.3.2 产品设计的技能	14
1.3.3 项目管理的技能	16
1.3.4 数据分析的技能	17
1.4 产品经理的软技能修炼手册	18
1.4.1 自我管理	18
1.4.2 学习能力	20

1.4.3	沟通能力	21
1.4.4	商业感	23
1.4.5	产品感	23
1.5	产品经理如何入门	25
1.6	产品经理如何面试求职	28
1.7	产品经理应有的逻辑思维	31
1.7.1	MECE 原则	32
1.7.2	归纳和演绎	34
1.7.3	先说结论	35
第 2 章	产品设计篇	36
2.1	产品设计之绘模型	36
2.1.1	发现市场痛点与初步的产品想法	37
2.1.2	做好竞品分析	40
2.1.3	产品的商业模式与运营推广	43
2.1.4	商业计划书	48
2.2	产品设计之描需求	50
2.2.1	需求的本质	52
2.2.2	需求的前奏——产品定位及如何正确描述需求	55
2.2.3	需求收集——五种需求来源	56
2.2.4	需求分析和筛选	61
2.2.5	需求优先级排序	66
2.2.6	输出功能需求列表	70
2.2.7	如何管理需求——需求池	72
2.2.8	总结	73
2.3	产品设计之搭框架	74
2.3.1	什么是产品架构	74
2.3.2	典型的产品架构模型	76

2.3.3	To C类的产品如何搭建产品架构.....	82
2.3.4	To B类产品如何搭建产品架构.....	88
2.3.5	好的产品架构具有怎样的特性.....	91
2.4	产品设计之定流程.....	91
2.4.1	什么是流程图.....	92
2.4.2	如何确定产品流程.....	95
2.4.3	流程图的绘制工具.....	98
2.4.4	其他常见的图——时序图、状态图.....	100
2.4.5	好的产品设计流程：支付宝支付 VS 微信支付.....	102
2.5	产品设计之抠细节.....	104
2.5.1	什么是产品原型.....	104
2.5.2	原型设计工具.....	107
2.5.3	设计原型时需要注意的事项.....	109
2.5.4	产品需求文档（PRD）.....	111
2.5.5	产品设计的构思.....	115
2.5.6	分享两个产品设计原则.....	119
2.6	番外篇：凌驾于产品设计之上的那些魂.....	122
第3章	项目管理篇.....	126
3.1	PM学项目管理之什么是敏捷开发.....	126
3.1.1	敏捷 VS 不敏捷.....	127
3.1.2	敏捷开发的一些特点.....	128
3.1.3	什么是 MVP 和精益分析.....	129
3.1.4	MVP 实践——分答的版本迭代之旅.....	133
3.2	产品经理 VS 项目经理.....	135
3.2.1	项目管理.....	135
3.2.2	产品经理和项目经理的差异.....	138

3.3	好的项目管理流程是怎样的（上）.....	141
3.4	好的项目管理流程是怎样的（中）.....	148
3.4.1	第一件事情：过程跟踪.....	150
3.4.2	第二件事情：例行项目会议.....	152
3.4.3	第三件事情：阶段性交付物审核.....	153
3.4.4	第四件事情：里程碑报告.....	154
3.5	好的项目管理流程是怎样的（下）.....	155
3.5.1	功能 Bug 测试.....	156
3.5.2	开发人员走查.....	158
3.5.3	产品走查.....	159
3.5.4	交互与设计走查.....	160
3.5.5	运营人员走查.....	161
3.5.6	项目收尾总结.....	162

第 4 章 沟通篇..... 163

4.1	相爱相杀的一对：产品经理 VS 设计师.....	163
4.1.1	用户体验部门的各种岗位职责.....	164
4.1.2	产品经理需要了解的一些设计常识.....	165
4.1.3	如何与设计师沟通.....	169
4.2	产品经理如何与程序员顺畅的沟通.....	171
4.2.1	产品经理要了解的技术知识.....	172
4.2.2	产品经理如何和开发者互相理解.....	177
4.2.3	出了问题怎么办.....	179
4.3	测试工程师，其实是一个神秘的存在.....	179
4.3.1	测试的定义及相关的方法、概念.....	180
4.3.2	测试人员的相关岗位职责.....	182
4.3.3	产品经理如何与测试人员沟通.....	183
4.4	筷子兄弟之产品经理 VS 产品运营.....	184

4.4.1	产品经理需要掌握的基础运营知识	185
4.4.2	产品经理如何正确地与运营者进行沟通	190
4.5	To B 的产品经理如何与销售者和谐共处	192
4.5.1	产品经理要懂的销售知识	193
4.5.2	如何与销售者愉快地进行沟通	196
4.6	产品经理如何与老板大战三百回合	197
4.6.1	产品经理应如何理性对待老板需求	198
4.6.2	产品经理如何正确地与老板进行沟通	199
第 5 章 数据分析篇		202
5.1	产品经理如何入门数据分析	202
5.1.1	什么是数据分析	203
5.1.2	数据从哪里获取	204
5.1.3	基本的产品分析概念	205
5.1.4	常见的数据分析模型	207
5.1.5	实践	209
5.2	关于数据埋点的那些事儿	209
5.3	如何通过数据分析衡量产品改版的效果	213
5.3.1	新功能是否受欢迎	214
5.3.2	对产品流程转化率是否有提升	215
5.3.3	对产品整体留存的影响	216
5.3.4	用户究竟如何使用新功能	216
5.4	产品经理要掌握的 AARRR 模型	217

基础入门篇

1.1 我所理解的产品经理

在很多很多个夜晚，有很多很多人曾经很认真地问了我这么一系列问题：

到底什么是产品经理？

产品经理究竟是干什么的，待遇怎么样？

这么快就当经理啦，手下的人多吗，好管吗？

……

其实，他们这么问我也很难回答，毕竟要给一群没有任何互联网工作经验的人普及产品经理（Product Manager, PM）的概念是相当有挑战性的一件事情。

随着对产品工作的深入了解，我还是尝试着用“易用性”更高的描述来阐释一下产品经理究竟是干什么的。

1.1.1 产品经理的诞生背景

定义任何一个问题，不妨从它的背景开始讲起。

自 1927 年美国 P&G（宝洁）公司出现第一位产品经理以来，产品经理的价值逐渐被市场认可，但其实那个时候的产品经理更像现在传统行业的品牌经理，负责产品的品牌建设、市场销售等大部分事情，偏重于市场、商业端。

随着互联网和移动互联网的普及和发展，一拨又一拨的互联网、移动互联网、智能硬件、VR/AR 等产品被推向市场，很多传统行业也被“互联网+”的力量跨界渗入，互联网公司的从业人员规模也极速膨胀起来。为了提升从业人员的职业能力和效率，很多互联网公司的岗位职责越来越细化，将原来的策划一职拆分为产品经理和产品运营。在之前各家公司的招聘需求中，策划人员不仅负责网站的需求整理、沟通实现与推动上线，同时还要对上线后的运营结果负责。慢慢地，就逐渐演化为两类职业角色，其中一类人能对产品需求把握比较准确，与开发者沟通推动需求上线，并做产品规划与迭代，被称为产品经理；而另一类人，对用户欲望了解比较深入，擅长文案编辑、策划各类创意活动、用户运营互动等，被称为运营人员。

由此可见，产品经理的出现是为了适应行业和公司发展的需要，就好比在淘宝还没有出现之前，是没有淘宝客服这样一个角色的，但是随着电子商务，尤其是淘宝的普及率越来越高，淘宝客服的出现也是为了适应行业和公司的发展需要。如果再进一步想，随着人工智能的发展，以后可能有相当一部分工作将会由机器人来完成，到了那个时候，是不是也会相应地出现一些新的职业让人们去从事和劳动呢？

所有从事产品经理这份职业的人也可以想想，产品经理这份职业究竟可以走多远，未来的 5 至 10 年，会有怎样的变化？

1.1.2 产品经理需要扮演的三种角色

了解了产品经理的背景来源之后，我们是不是还需要了解产品经理平时都干些什么工作？很多还没有入行的新人，往往不太清楚产品经理的具体工作职责是什么，更不能详细地阐述产品经理可能涉及的角色。

在我看来，产品经理至少是三种角色的混合体。

首先，产品经理应该是一个商业洞察者。

所谓商业洞察者，是指具备商业洞察能力的人，说到底，其实就是对人性 and 隐形规则的把握能力。产品经理必须要有洞察人性和商业的能力，这样才能更好地发现市场痛点，了解用户需求，并用商业来完善产品想法，而不是仅仅作为一名员工去实现公司指定的产品路线。很多产品经理的工作多年间都无法得到进一步提升，其实相当一部分人是卡在了商业洞察这一块。于是很多人在问，是不是多读几本书就可以系统训练商业知识和商业嗅觉，从而增强自己的商业洞察能力？其实未必如此。我们发现一家公司的老板往往是商业洞察能力最好的那一个，他们有很系统的商业知识吗？他们有很高深的商业理论吗？他们有相应的专业知识吗？其实也不见得，他们中的一部分可能连报表都看不懂。但他们知道什么生意赚钱、什么生意亏本，这就是商业洞察力，就像长久在森林里打猎的猎人，他们知道猎物在哪里，这种本能几乎是天生的。

其次，产品经理会变为一个创作者。

这种创作和其他所有的艺术创作是一样的，就像画家画画、诗人写诗、作家写小说、人体艺术家创作人体艺术，产品经理创作的则是一款互联网产品。产品经理需要去定义和规划这款产品，要为这款产品确定设计风格，要去梳理这款产品的架构设计，甚至还要确定每一个页面里的每一个按钮究竟该如何摆放，以及如何设计。当然，和所有的创作者一样，产品经理也会受到现实世界里的各种束缚，比如这个需求目前的技术实现不了，这个产品并没有太大的商业价值，等等，和其他艺术创作者一样，产品经理也在追求一种创作的平衡，也是戴着镣铐舞蹈。对于产品经理来说，能够通过创作将自己的想法、价值观灌输到产品中去，已是一件非常令人振奋的事情了。

最后，产品经理会变身为一名导演。

之所以说产品经理会变身为导演，是因为导演在挑好剧本后，需要组织安排一伙人（制片、摄影、灯光、道具、演员等）将剧本拍摄出来，其中穿插着大量的沟通、管理工作。拍摄完成后，还要带着很多人跑到全国各地的院线去做路演宣传，不得不说，这是非常辛苦也非常有成就感的一份工作。产品经理也是这样，在产品的设计完成之后，产品经理需要协调一大帮人，包括设计师、程序员、测试工程师、运营推广、销售等，将产品通过代码实现