

凝聚作者多年从业经验，帮你从产品“小白”升级为产品高手

# 互联网产品经理 修炼手册

王建宇 | 编著

**系统：**全面梳理互联网产品经理的工作职责，攻克工作中的难点

**丰富：**汇集20余年专业级产品经理的工作方法

**实战：**书中列举了100多个互联网产品案例，让你拿来即用



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 互联网产品经理修炼手册

王建宇 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

产品经理的职业生涯分为4个阶段：第一阶段是产品助理，主要负责竞品分析和简单原型绘制；第二阶段是中级产品经理，主要负责一个简单产品的从生到死；第三阶段是高级产品经理，主要负责产品或者产品线的从生到死；第四阶段是产品总监，主要负责协助企业完成战略目标，以及所有产品或产品线的总体规划。

本书分为9章：第1、2章主要讲述入门产品经理应该具备的素质、要避免的错误，以及MVP的整体流程；第3~5章主要讲述从产品需求阶段到上市阶段，产品经理的主要职责是什么；第6~8章主要讲述产品上市后，如何更快地传播、变现，以及企业进入快速发展期后，产品经理应该提升自己的哪些能力；第9章主要讲述产品经理在工作之余应该如何提升自己，成为一个超级个体。

本书献给工作0~3年的产品经理，书中既有产品经理工作中的实用方法，又有一些通俗易懂的案例辅助理解。

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

互联网产品经理修炼手册 / 王建宇编著. —北京：电子工业出版社，2018.9

ISBN 978-7-121-34992-8

I. ①互… II. ①王… III. ①网络营销—手册 IV. ①F713.365.2-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第207729号

策划编辑：李 冰

责任编辑：李 冰 特约编辑：田学清 等

印 刷：天津千鹤文化传播有限公司

装 订：天津千鹤文化传播有限公司

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：15.75 字数：303千字

版 次：2018年9月第1版

印 次：2018年9月第1次印刷

定 价：55.00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 [zllts@phei.com.cn](mailto:zllts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件到 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：[libing@phei.com.cn](mailto:libing@phei.com.cn)。

# 前言

虽然产品经理是一个神圣、伟大的职业，是产品价值的缔造者之一，但是产品经理不是那么好当的，对上要有方案、数据和成果，对下要有计划、责任和担当；对外要有同理心、需求收集和筛选的能力，对内要有协同精神且具备冷静思考和优秀的表达能力。

关于产品经理的文章有很多，不管是垂直到行业教大家成长的，还是一些特定的方法论，基本上都很零散，系统性不足。本书的目的在于帮助工作 0~3 年的产品经理构建一套流程式的工作方法，就算是产品“小白”，也能快速入门，掌握修炼方法。

## 本书的特点

- 给产品“小白”指明方向：涉及所有刚入行或者想要转型为产品经理的新人，是产品经理入门指导宝典。
- 降低产品经理职能门槛：通过浅显易懂的案例将专业性的产品经理职能讲述出来，即便是在校生或者刚毕业的大学生也能轻松读懂。
- 找到企业盈利方向：对标传统行业，分析互联网企业具有哪些优势，总结出惯用的盈利模式，并一一列举这些优势的原理，让产品经理知其所以然。
- 抓住产品定价核心：介绍了各种定价策略与方法，以及在定价时需要考虑的因素。
- 市场、营销两手抓：产品经理不仅仅是执行经理，还起到承上启下的作用。前期的市场调研和产品上市后的营销策略，这两种职能均要掌握。
- 店内、店外两手抓：淘宝 SEO 不仅仅针对网络 SEO 优化，还有店铺内各种宝贝的优化，两种优化同步抓、同步学是本书的一大特色。

## 本书的内容安排

### 第 1 章 如何成为产品经理

电影《乔布斯》看了一遍又一遍，马云激情慷慨的演讲听了一场又一场。午夜梦回，是不是总会有一两个新奇的点子出现在你的脑海里？你觉得它们可以改变世界，能为这个世界创造价值，是否感觉下一个十年将会由你来谱写？本章将从产品经理的特质开始，对在各个行业如何成功转型为产品经理进行一一描述。

### 第 2 章 从想法到市场：产品的 MVP 之路

MVP (Minimum Viable Product) 是指最小化可行性产品，也就是我们平时常说的敏捷开发。它不是一个简单的产品，而是代表着一种以市场和用户为驱动力的、新的产品开发流程。相较于经典的阶段关口工作流程，MVP 的主要特性是“小步快跑，拥抱变化”。本章将其分为 7 个阶段，从一个想法到其验证、落地及最后的扩展，为大家一一描述。

### 第 3 章 需求获取：拒绝“拍脑袋”

在人类的发展历程中，大多数时候，我们都在用 90% 的时间去寻找问题，用剩下 10% 的时间去解决问题。由此可见，把握用户真正的需求“痛点”有多重要。可是我们该怎么去寻找问题？找到了问题又该怎么筛选出最核心的问题？我们解决这些问题的方法到底适不适合呢？本章将为大家一一讲述。

### 第 4 章 身兼数职：产品设计

在产品经理的工作职责中，虽说最重要的工作职责之一是管理和引导团队做正确的事情，但是对于刚转型为产品经理的人来说，没有接触过产品设计，一上来就大谈战略和流程方向，显得很没有说服力。本章将从竞品分析、产品设计、需求文档三个方面来谈谈产品经理必须掌握的几项技能。

### 第 5 章 高效沟通：我的团队

在产品经理的圈子里有过这样一种选择：在产品经理的众多能力中如果只能保留一种，你会保留哪种？据统计，选择最多的有两种，其中一种就是团队管理能力。可见在产品经理的日常工作中，协调团队成员工作是重中之重。本章将从

团队的组成和如何成为有领导力的人两方面来讲述如何内外兼修，培养产品经理的团队管理能力。

## 第6章 产品营销：从认识开始

在日常生活中，有很多产品经理只是坐在办公室里猜测用户的需求，产品上线后基本上不会过问产品的效果如何。一家公司投入了大量的资金在一个互联网产品的新功能上，在前期计划、产品功能和性能等方面下了大功夫，但就是得不到用户的认可。事后发现是因为产品经理在产品上线后就不再跟进了，觉得那是运营和市场人员的事情。其实不然，身为产品经理，也要掌握一些营销的知识，方便在设计产品时将产品做得有趣，更有利于运营。

## 第7章 盈利模式：立命之本

不管前面我们做了多么详尽的用户调研和需求风控管理，以及产品的用户体验、交互体验、功能性能等优化，最终都是为了实现盈利，让企业不断发展壮大，创造出更多优质的产品。本章将从做产品的目的、互联网盈利模式、互联网定价策略三个方面来描述产品经理应该如何规划产品的盈利模式。

## 第8章 复盘迭代，产品线规划

作为初创型企业，有可能在跨越鸿沟之前，团队成员都是为了共同的理想及满足特定用户群的需求而在不断地努力的。企业的规模化需要通过企业价值和企业文化去实现，这就需要产品经理及企业管理层重视战略的制订。当然，在进行产品规模化时，我们面对的有可能不是一个单独的产品，而是相辅相成的产品线组合，所以管理产品线组合也是产品经理成长的必经之路。本章主要从战略规划和产品线规划两方面进行讲解。

## 第9章 完成自我成长

人类是地球上较庞大的族群，在人类的历史长河中，优秀的、有天资的人才如过江之鲫，但是被记住的却寥寥无几。在现代社会中同样如此，一个名校毕业生，工作了若干年后，看着曾经班里的“学渣”混得风生水起，而自己最能拿出手的东西还是当初的一纸文凭，这是一件很悲哀的事情。在第1章中，我们讲到了新入行的产品经理怎么利用闲暇时间提升自己，将成长为优秀产品经理的时间



缩短。而本章将从个人的角度出发，讲述如何提升自我，成为一个知行合一的超级个体。

## 适合阅读本书的读者

- 刚毕业的大学生。
- 产品经理。
- 技术开发人员。
- 测试人员。
- UI 设计师。
- 项目管理人员。
- 销售人员。
- 运营人员。

王建宇

2018年7月

# 目 录

第 1 章 如何成为产品经理 .....	1
1.1 成为产品经理的信号 .....	2
1.2 产品经理的未来 .....	2
1.3 你适合做产品经理吗 .....	4
1.3.1 个人特征 .....	4
1.3.2 想象力 .....	10
1.3.3 管理能力 .....	14
1.3.4 技术知识 .....	16
1.4 产品经理的七宗罪 .....	19
1.4.1 “拍脑袋” .....	19
1.4.2 乱指挥 .....	25
1.4.3 臭脾气 .....	27
1.4.4 大而全 .....	29
1.4.5 只执行不思考 .....	31
1.4.6 依赖竞品 .....	34
1.4.7 不重视流程 .....	35
1.5 准备好了吗？马上起航 .....	37
1.5.1 销售人员 .....	37
1.5.2 开发人员 .....	38
1.5.3 项目经理 .....	40
1.5.4 UI 设计师 .....	41



<b>第 2 章 从想法到市场：产品的 MVP 之旅</b> .....	<b>43</b>
2.1 构建用户画像 .....	44
2.1.1 研究准备 .....	44
2.1.2 数据分类方法——亲和图 .....	45
2.1.3 画像框架 .....	47
2.1.4 优先级与用户画像 .....	47
2.1.5 场景模拟 .....	48
2.2 我的想法电梯测验 .....	49
2.3 我随身携带的精益画布 .....	50
2.3.1 产品维度 .....	50
2.3.2 市场维度 .....	52
2.4 敏捷开发，小步快跑 .....	53
2.4.1 一定要做到的 .....	54
2.4.2 尽量避免的 .....	56
2.5 明晰产品方向 .....	58
2.6 融资之商业画布 .....	60
2.6.1 为谁提供 .....	61
2.6.2 提供什么 .....	62
2.6.3 怎么提供 .....	63
2.6.4 收支多少 .....	65
2.7 进入成长，走向成熟 .....	66
2.7.1 体验升级 .....	66
2.7.2 需求延伸 .....	67
2.7.3 竞争壁垒 .....	68
<b>第 3 章 需求获取：拒绝“拍脑袋”</b> .....	<b>70</b>
3.1 需求从哪里来 .....	71

3.1.1	市场调研	71
3.1.2	企业需求	76
3.1.3	用户需求	77
3.2	大浪淘沙，筛选需求	78
3.2.1	需求来源分析	79
3.2.2	需求分析“五方法”	81
3.3	数据背后真正的需求	87
3.3.1	数据分析“五元力”	87
3.3.2	建立数据度量指标	91
3.3.3	案例：旅行产品	92
<b>第 4 章</b>	<b>身兼数职：产品设计</b>	<b>95</b>
4.1	竞品分析，打开思路	96
4.1.1	分析的目的	96
4.1.2	分析前的准备	97
4.1.3	案例分析：团建旅行	98
4.2	产品设计“三基石”	100
4.2.1	设计风格	101
4.2.2	用户体验	105
4.2.3	反馈机制	110
4.3	需求文档“四法则”	117
4.3.1	文字描述法	118
4.3.2	模块描述法	118
4.3.3	流程场景法	119
4.3.4	流程细化法	120

<b>第 5 章 高效沟通：我的团队</b>	<b>121</b>
5.1 团队的组成	122
5.1.1 团队成员“六类型”	122
5.1.2 高效团队的形成和特质	126
5.1.3 团队类型	131
5.2 如何成为有领导力的人	134
5.2.1 领导力的特质	135
5.2.2 如何修炼领导力	138
<b>第 6 章 产品营销：从认识开始</b>	<b>144</b>
6.1 产品营销“四连问”	145
6.1.1 传递什么	146
6.1.2 怎么传递	148
6.1.3 什么方法	153
6.1.4 效果如何	155
6.2 品牌与口碑	160
6.2.1 产品卖点	160
6.2.2 产品“三要素”	162
6.2.3 营造画面感	163
6.3 营销“五方法”	163
6.3.1 借势营销	164
6.3.2 社群营销	165
6.3.3 话题营销	165
6.3.4 服务营销	166
6.3.5 情感营销	166

<b>第 7 章 盈利模式：立命之本</b> .....	<b>168</b>
7.1 做产品的目的 .....	169
7.1.1 满足需求 .....	169
7.1.2 创造价值 .....	172
7.1.3 等价交换 .....	173
7.1.4 案例：社交与旅行 .....	175
7.2 互联网盈利模式 .....	176
7.2.1 广告 .....	177
7.2.2 佣金 .....	179
7.2.3 销售 .....	181
7.2.4 增值服务 .....	182
7.3 互联网定价策略 .....	186
7.3.1 影响定价的因素 .....	186
7.3.2 基本定价策略 .....	189
<b>第 8 章 复盘迭代，产品线规划</b> .....	<b>194</b>
8.1 战略规划 .....	195
8.1.1 战略的发展历程 .....	195
8.1.2 战略的组成 .....	197
8.1.3 战略的分类 .....	200
8.1.4 战略规划的要害 .....	208
8.2 产品线规划 .....	214
8.2.1 目标一致 .....	215
8.2.2 构建产品树 .....	216
8.2.3 时间细分 .....	217
8.2.4 功能问题互换 .....	218
8.2.5 需求回绝 .....	219

第 9 章 完成自我成长 .....	220
9.1 知行合一 .....	221
9.1.1 个人成长因子 .....	221
9.1.2 终身学习 .....	228
9.2 超强本我 .....	231
9.2.1 自以为是的心智 .....	232
9.2.2 超强的职业心智 .....	235
9.2.3 超强本我的核心秘密 .....	237

## 第 1 章

# 如何成为产品经理

---

电影《乔布斯》看了一遍又一遍，马云激情慷慨的演讲听了一场又一场。午夜梦回，是不是总会有一两个新奇的点子出现在你的脑海里？你觉得它可以改变世界，为这个世界创造价值，是否感觉下一个十年将由你来谱写？本章将从产品经理的特质开始，对各个行业如何成功转型为产品经理进行一一描述。

- 产品经理必备技能：从个人特征、想象力、管理能力、技术知识 4 个方面来讲解。
- 产品经理常犯的错误：讲述产品经理最常犯的，同时也是最致命的 7 个错误。
- 如何转型做产品经理：你是销售人员？开发人员？项目经理？UI 设计师？我们将从各个行业来诉说如何成功转型为产品经理。

## 1.1 成为产品经理的信号

本节将从日常生活的点点滴滴来寻找你成为产品经理的特质，旨在培养大家发现生活中的美好和缺憾的眼光。

以前去网吧玩游戏，由于玩得太投入而超时，经常被网吧老板多坑钱。这时就会有人抱怨说：“真希望网吧里有一台机器，可以指导我交钱，快到时间了提醒我一下，省得被老板坑，回家晚了还得被父母骂。”当时觉得这是天方夜谭，殊不知，这个愿望在短短几年里就已经实现了。那个发出感慨的人是不是你呢？

在逛超市的时候，你是不是会好奇地询问：这个没见过的商品是做什么的？在排队结账的时候总是在想：“要能自动结账多好，除了节省时间，还能节省人力。”家里的房子要装修了，装修团队提供设计，设计的方案你总感觉缺点什么，让设计师忙得焦头烂额。你是否在装修的过程中经常指挥施工师傅的工作？在用电脑访问网站或使用手机 App 的时候，你是不是可以罗列出可以改进的地方和存在的 Bug 呢？

曾子曰：“吾日三省吾身——为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”你会不会经常对自己进行反思和总结呢？当上述情况或者生活中其他类似的特质出现在你的身上时，恭喜你，你天生就有成为产品经理的潜质。

## 1.2 产品经理的未来

在上一节中，我们已经找到了与产品经理相同的特质，在进行系统学习前，先来了解一下产品经理的未来。

在互联网行业中，产品经理已经成为各家的必备职位。在外行的眼中，产品经理可能是一个画原型的、销售产品的、指挥人的、不怎么干活儿却拿高薪的人。其实不然，每个行业做到最后拼的都是深度而并非流于表面。

你只看到了我在画原型，却不知道我为什么这样画，不了解我在此之前的思考、行业背景、业务流程等准备工作；你只看到了我在和用户聊产品，却不知道我是为了优化创造更有利于用户的产品而在收集用户需求；你只看到了我在指挥别人去工

作，却不知道我为了制定产品规划、立项方案、产品方案而熬了多少个夜晚。

正因为产品经理是为了公司的发展而考虑，来协调各部门共同发展的职位，所以产品经理被称为“CEO的预科班”，不管是未来发展，还是薪资待遇，都得到了稳定、快速的提高，如图1.1所示。

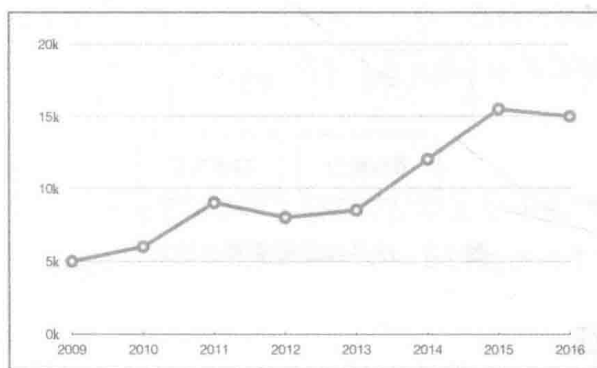


图 1.1 产品经理历年薪资对比（单位：元）

从图1.1中可以看出，产品经理这个新兴的职位，已经从初始认可发展成了主流。而作为产品经理聚集地的北京，这里的薪资只是一个小高潮，如图1.2所示，月薪20k~30k（元）已然成为主流。

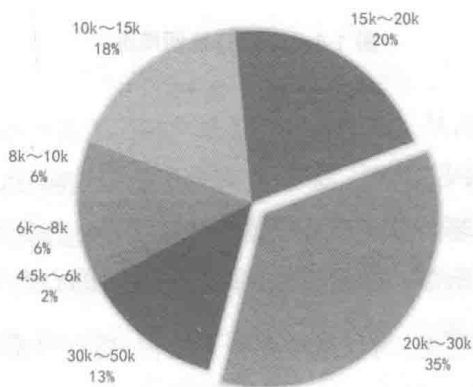


图 1.2 北京地区产品经理薪资对比（单位：元）

在产品经理前行的道路上充满了未知，途中我们会遇到很多的风险和挑战。机遇通常隐藏在风雨之后，所以不要灰心、不要畏惧，摔倒了快速爬起来，我们终将成功抵岸。



## 1.3 你适合做产品经理吗

前两节我们已经了解了自已有没有成为产品经理的潜质，以及产品经理的未来发展，而你真的适合做产品经理吗？本节将从4个方面来说明产品经理需要具备的能力，如图1.3所示。



图 1.3 产品经理需要具备的能力

### 1.3.1 个人特征

无论是初入职场的产品经理，还是混迹职场5年以上的产品经理，都应该时刻牢记身为产品经理必备的个人特征，如图1.4所示。

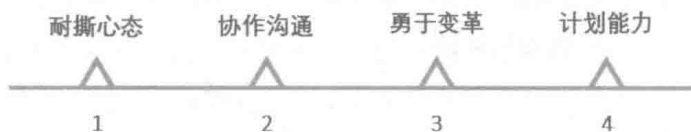


图 1.4 个人特征四维度

#### 1. 耐撕心态

我们都知道，身为产品经理，从上要有全局战略性眼光，从中要有管理团队、协调部门的能力，从下要会设计产品、懂用户痛点等，工作范围之广、涉及的能力之多超乎我们的想象。所以，产品经理在面对困难时的心态至关重要。

产品经理具有耐撕心态，可以减少在待人接物、遇到困难时所产生的负面情绪。这里并不是说只有心态好、性格好、有亲和力的人才适合做产品经理。每个人的成熟都是一个慢慢磨炼性格和心态的过程。优秀的产品经理熟知自己的性格，以及在哪些情况下心态会出现问题。当这种情况出现的时候，他们会提醒自己冷静，以平常心对待。

例如，你是一个有想法但性子比较急的人，在会上听了别人的想法和方案后，