



The Way to climb
PRODUCT MANAGER
GROWTH MANUAL

攀爬之路

产品经理成长工作手册

王莹一著

IDEA

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

攀爬之路

产品经理成长工作手册

王莹一著

IDEA

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

作者用她十几年的互联网产品经验，将“什么是产品？”“产品经理是做什么的？”“要怎样做，才能成为一名优秀的产品经理？”“如何躲避产品经理道路上的大坑小坑？”一切与产品经理有关的问题，抽丝剥茧，娓娓道来。

如果你是正准备进入互联网行业的新人，或是正在爬坡的产品经理，那么这本书是你的指路明灯，它会告诉你如何去做，哪里有机会，什么是坑；如果你是已经工作多年的产品经理，那么这本书会成为你的知己，适合用来围炉夜话，遥想当年。如果你的亲人是产品经理，那么这本书会告诉你，忙碌、神秘的他们为什么总在加班，无法陪伴在你身旁……

图书在版编目（CIP）数据

攀登之路：产品经理成长工作手册 / 王莹著. --

北京：中国铁道出版社，2018.6

ISBN 978-7-113-24410-1

I. ①攀… II. ①王… III. ①企业管理—产品管理—手册 IV. ①F273.2-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第073398号

书 名：攀登之路：产品经理成长工作手册

作 者：王莹 著

责任编辑：荆 波

读者热线电话：010-63560056

责任印制：赵星辰

封面设计：MX DESIGN STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街8号）

印 刷：北京铭成印刷有限公司

版 次：2018年6月第1版

2018年6月第1次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：20.75 字数：271千

书 号：ISBN 978-7-113-24410-1

定 价：55.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

PREFACE

前言

在我刚开始做产品工作的时候，互联网行业里还没有“产品经理”这个岗位。这是幸运，也是不幸。幸运的是，产品经理这份工作新鲜、紧张、成就感爆棚，足以让我钟爱一生。而不幸的是，我不会做。

所以，我的产品经理之路，基本上是摸索着走过来的。摸着石头过河的日子过久了，最直接的后果就是让我对“每一块石头”都充满了敬畏。在我刚刚脱离技术岗位去做产品的时候，大家说，那个人什么都不会，就是传话而已；在我接到业务部门超出技术实现范围的需求时，我觉得这帮人一定是“疯了”；在我的第一个产品正式上线的时候，我这辈子第一次体会到了“成就感”的滋味；在我第一次虔诚的、全心全意去模仿别人的产品时，我才知道模仿不易，超越更难；在每一次构架产品时，我习惯了在北京的大街上，一直、一直的走下去；在我第一次带领团队往前冲的时候，我才发现，带好人其实比做好产品还难；在我第一次不得不放弃自己的产品时，我真正体会到了什么叫日思夜想、念念不忘；在我第一次面对项目失败的时候，我知道了什么是回天乏力，掩卷而泣……除此之外，还有很多很多！会议室、咖啡厅、商店、大街，在那里，有关于一个像素对产品影响的争执，更有产品何去何从的对峙，也有无数次对用户的访谈。

这些我摸过的“石头”，拼凑起来就是产品的模样，在开始写这本书的时候，我只是单纯的希望能把这些“石头”记录下来，留给自己，也留给那些后来的同伴。我想，我写过长篇报告，写过产品策划，写过商业计划，我在会议室为了产品既能侃侃而谈，也能争论不休……这样的我，来写一本关

于产品经理的书，应该是一件驾轻就熟的事情。但是，事实证明，我太乐观了，到真正下笔，才发现，写一本书，不简单，真的很不简单。

首先，我其实并不知道该写什么，因为我给自己列了一个长长的、覆盖产品工作方方面面的写作提纲，我觉得只有这样才能够全面。然后，我其实并不知道该从何处入手。都是产品这点事，如果让我去与人面对面的讲清楚，我能滔滔不绝，但让我自己一个人把它们写下来，逻辑清晰，表达清楚，却着实犯了难。最后，就是拖延症了。写一本书需要长长的时间；于是，在这段时间里，我去旅游了，我换了工作，我接了新的项目……于是，这本书就真的被写了很久，很久。

看吧，我们都知道“少即是多”的道理，但还是很容易就犯了“贪多嚼不烂”的毛病，写书如此，做产品亦如此。我们都知道“坚持就是胜利”的道理，但当遇到困难，我们还是很容易就为自己找到诸多借口，放弃了事。我们都知道坚定的重要，但当外界不能马上与我们呼应，我们还是很快就怀疑了自己，慌了手脚。

所以，这本书写完，我最先要衷心感谢的就是这本书本身。是它给了我一个回顾、梳理、分析、总结和发现自己的机会，漫长的三年。这三年间，为了写书，我不得不将过往的项目、经历，点点滴滴重新走过。而因为这些项目的结局我已了然于胸，让我不仅可以从自己的角度，更可以从用户的角度乃至老板的角度层层剖析。

复盘，其实是一个很痛苦的过程，因为，我不得不重新回去，面对自己，而很多时候，是面对失误的自己和怯懦的自己。如果我不写这本书，我本可以选择去面对。“读万卷书”与“行万里路”谁更重要？理论与实践，谁更困难？走得了万里路，不一定读得好万卷书。而懂得很多道理，也不一定就

能做好产品。“知”与“行”都不容易，都很重要。是这本书，让我在做过之后，想过，写过。真好！

而这本书最终能完成，我不得不衷心感谢写书过程中遇到的每一位编辑，没有他们，这本书不可能完成。他们教会我如何把握结构、节奏，如何把堵在胸口滚来滚去表达不出的想法清晰地写下来。更是他们，在我自己快要宣布放弃的时候，推着我往前走。他们是会在任何一个节日前，任何一个节日后，向我催稿。坦率地说，欠人东西的滋味真不好受。所以，我做梦都想快点写完……

这本书出版了，我就该谢谢选了它的读者了。这本书虽然是我“挖空心思”，点滴码成，但它真的很不完美。谢谢身为读者的你选了不完美的它，与我一起分享我的过往、我的得失、我的经验，与我一起进入互联网产品的世界。

最后，我想说没有什么事是轻而易举就能完成的，也没有一件事情能做到真正意义上的结束。做一款产品，或是写一本书，都远比我们想象的要难得多，但是接近尾声时总觉得意犹未尽。所以，这其实是一本没有写完的书。没有写完的部分，欢迎感兴趣的读者交流。

我的联系方式	
微博	@ 何以守望
微信公众号	从跑龙套到 CEO 

最后的最后，我想说，虽然书不完美，但于我来说，毕竟是前进了一步。这也像千千万万的产品，不完美，但每一个产品经理都在努力的攀爬向上！

| 目录 |

CONTENTS

第一篇 产品经理的传说

第1章 产品经理的世界 / 1

1.1 产品 & 产品经理 / 2

1.1.1 功能、服务、体验，逐层递进，方为互联网产品 / 2

1.1.2 产品的谋划者和执行者，就是产品经理 / 2

1.1.3 我变了，我眼中的产品世界也变了 / 3

1.2 人人都是产品经理 / 3

1.2.1 开发工程师转做产品，最重要的是情商 / 4

1.2.2 视觉设计师转做产品，你得有逻辑 / 5

1.2.3 内容编辑 / 运营编辑转做产品，

光有想法是不够的 / 6

1.2.4 市场、销售人员转做产品，光能忽悠是不行的 / 7

1.2.5 职场新人做产品经理，用最精彩的方式

打开了世界 / 8

1.3 优秀产品经理的必备素质 / 9

1.3.1 好奇心是核心原动力 / 9

- 1.3.2 领悟力是最好的助推剂 / 10
- 1.3.3 谦卑的人生态度：把自己放在低处，
才能走的够高 / 11
- 1.3.4 吃苦耐劳，百折不回的好品质，让你能坚持到胜利 / 12
- 1.4 产品经理是小 CEO / 13
 - 1.4.1 CEO 是过的最滋润的那群人吗 / 13
 - 1.4.2 领头、打杂、控盘，CEO 要是万能的 / 14
 - 1.4.3 “小 CEO” 又是干什么的 / 15
 - 1.4.4 产品经理与 CEO 的相同之处 / 18
 - 1.4.5 产品经理与 CEO 的不同之处 / 18
 - 1.4.6 产品经理晋升为 CEO 的途径 / 19
- 1.5 产品经理是条“狗” / 20
 - 1.5.1 产品经理的工作注定是卑微的 / 22
 - 1.5.2 产品经理的工作注定是极其辛苦的 / 23
 - 1.5.3 产品经理注定是最忠诚的 / 24
- 1.6 产品经理是个“神” / 24
 - 1.6.1 产品经理必须无所不知 / 25
 - 1.6.2 远粗近细、小步快跑的规划方法 / 26
 - 1.6.3 超一流的执行力 / 28
 - 1.6.4 坚持原则，做产品的守护者 / 29

- 1.6.5 不惧辛苦，紧盯细节 / 30
- 1.7 详解产品助理、产品经理、高级产品经理、产品总监 / 32
 - 1.7.1 管理和业务：产品岗位的两大阵营，你要做哪种 / 32
 - 1.7.2 必经之路：产品助理岗位 / 33
 - 1.7.3 权利和责任的统一：产品经理岗位 / 34
 - 1.7.4 所有环节的把控者：高级产品经理岗位 / 36
 - 1.7.5 团队和产品方向：产品总监岗位 / 38

第二篇 初 级 篇

第 2 章 初级产品经理的典型特征与通关密钥 / 40

- 2.1 一个真实的初级产品经理 / 41
- 2.2 特征一：一无所有 / 43
 - 2.2.1 没有作品、没有权利、没有影响力 / 43
 - 2.2.2 通关密钥：姿态低一点 / 44
 - 2.2.3 通关密钥：脸皮厚一点 / 44
 - 2.2.4 通关密钥：学习快一点 / 45
- 2.3 特征二：各种打杂 / 45
 - 2.3.1 产品维护阶段的打杂 / 46
 - 2.3.2 产品创意阶段的打杂 / 47
 - 2.3.3 产品推广阶段的打杂 / 48

2.3.4 不仅杂乱，而且无序 / 48

2.3.5 通关密钥：激情和耐心 / 48

2.4 特征三：挫折又迷茫 / 50

2.4.1 说好的“小 CEO”呢 / 50

2.4.2 通关密钥：开阔视野、打开心胸 / 52

第 3 章 初级阶段第一天职——做好项目管理 / 54

3.1 项目的核心特征 / 55

3.1.1 项目的定义 / 55

3.1.2 项目是临时的 / 56

3.1.3 项目是独特的 / 57

3.1.4 项目是渐进的 / 58

3.2 项目的其他特征 / 58

3.2.1 项目是一个过程，而不是结果 / 59

3.2.2 别再抱怨了，资源永远不足 / 59

3.2.3 无论如何，必须要完成既定目标 / 60

3.2.4 不知道听谁的，谁给钱谁说了算 / 61

3.2.5 对项目来说，充满了变数 / 62

3.2.6 任务之间是互相关联的，但要学会多线程 / 62

3.3 项目组合 & 项目集 / 63

- 3.3.1 高度的和谐统一，才是项目组合 / 63
- 3.3.2 项目集管理，有效解决了资源限制和冲突的问题 / 64
- 3.3.3 项目集与项目组合的关系 / 64
- 3.4.4 项目集与项目组合是公司的事 / 65
- 3.4 项目和产品的区别 / 66
 - 3.4.1 项目和产品很像，却不同 / 66
 - 3.4.2 项目往左，产品往右 / 68
- 3.5 成为项目经理 / 69
 - 3.5.1 领导项目就是项目经理吗？ / 69
 - 3.5.2 名份、汇报、定位，优秀项目经理必备条件 / 69
 - 3.5.3 领好项目，项目经理的职责 / 71
 - 3.5.4 懂业务、肯干活、会做人，项目经理需要具备的能力 / 72
- 3.6 项目需求管理 / 73
 - 3.6.1 需求重要，但却无影无形，怎能不难搞 / 74
 - 3.6.2 需求管理，早做规划 / 75
 - 3.6.3 有种需求叫作来自老板的需求 / 77
 - 3.6.4 业务团队还是有两把刷子的，他们的需求请重视 / 78
 - 3.6.5 用户的需求最重要，想方设法弄清楚 / 79
 - 3.6.6 需求收集法——访谈，围绕需求的聊聊天 / 81

3.6.7 需求收集法——焦点小组，专家会谈 / 81

3.6.8 需求收集法——引导式研讨会，醉翁之意不在酒 / 82

3.6.9 需求收集法——思维导图，把散乱的想法连起来 / 83

3.6.10 需求收集法——问卷调查，功夫都在问卷上 / 84

3.6.11 需求收集法——原型法，互联网独到的需求
搜集法 / 87

3.6.12 需求决策，独裁还是民主 / 89

3.6.13 需求多准则决策 / 90

3.7 项目进度管理 / 92

3.7.1 没有不被修改的时间表 / 92

3.7.2 进度控制的基础——让一切清晰可见 / 93

3.7.3 进度控制工具——Project / 94

3.7.4 进度控制工具——项目与事务跟踪工具 / 95

3.7.5 进度通报——方式要因人而异 / 96

3.7.6 进度通报——邮件、开会、见面就叨叨，缺一不可 / 98

3.7.7 进度通报——节奏感很重要 / 98

3.7.8 规避进度风险——必须控制住的需求变更 / 99

3.7.9 规避变更对进度的影响——控制的第一步是了解 / 100

3.7.10 规避变更对进度的影响——充分讨论、形成结论 / 101

3.7.11 规避变更对进度的影响——目标一致、原则清晰 / 102

- 3.7.12 规避变更对进度的影响——所有修改严格走流程 / 105
- 3.7.13 规避变更对进度的影响——执行过程化整为零 / 106
- 3.8 项目变更管理 / 107
 - 3.8.1 可以变，但不能失控 / 107
 - 3.8.2 变更管理第一步——方向不能变 / 108
 - 3.8.3 变更管理第二步——化整为零，小步快跑 / 110
 - 3.8.4 变更管理第三步——信息共享随时同步 / 111
- 3.9 项目干系人管理 / 113
 - 3.9.1 要命的项目干系人 / 113
 - 3.9.2 管好干系人，四两拨千斤 / 114
 - 3.9.3 干系人管理拓扑图 / 115
 - 3.9.4 干系人管理第一步——究竟谁是干系人 / 115
 - 3.9.5 干系人管理第二步——区别对待，各个击破 / 118
 - 3.9.6 干系人管理第三步——学会走钢丝 / 119
 - 3.9.7 干系人管理第四步——盯紧消极干系人 / 120
- 3.10 项目成绩管理 / 120
 - 3.10.1 项目的成绩是“管理”出来的 / 121
 - 3.10.2 老板满意很重要 / 122
 - 3.10.3 用户满意是一点点积累出来的 / 124

3.11 考 PMP 有用吗 / 125

3.11.1 什么是 PMP / 125

3.11.2 PMP 证书含金量 / 126

3.11.3 PMP 的精华是培训，挑个好老师，很重要 / 126

第 4 章 工欲善其事，必先利其器 / 127

4.1 学会用 PPT 表演 / 128

4.2 Axure，网站蓝图快速生成 / 131

4.3 PS，让产品活色生香 / 133

第 5 章 如何让团队成员乖乖听话 / 136

5.1 技术团队：单纯、傲娇 / 137

5.2 设计团队：最好的设计就是不返工 / 139

5.3 销售团队：他们只认钱 / 141

5.4 运营团队：思绪有些飘散 / 143

第 6 章 初级产品经理如何快速晋级 / 147

6.1 晋级密钥：多见世面 / 148

6.2 晋级密钥：跟技术团队站在一起 / 149

6.3 晋级密钥：能按要求做出产品 / 150

第三篇 中 级 篇

第 7 章 中级产品经理的特征 / 152

- 7.1 产品经理的故事：一切失败都是产品经理逃不掉的“锅” / 153
- 7.2 开始思考，别人提的需求对不对 / 154
- 7.3 你要负责完整的项目了，要对项目结果负责 / 156

第 8 章 一个产品的生命之旅 / 159

- 8.1 产品的生命之路：一个产品一条轨迹 / 160
- 8.2 大爆炸——产品的奇点 / 160
- 8.3 艰难的孕育——产品设计 / 163
- 8.4 分娩都是慌乱的——产品的诞生 / 166
- 8.5 再丑也是娘的宝——产品的快速调整 / 170
- 8.6 优秀的孩子人人爱——产品的成熟期 / 172
- 8.7 回天乏术——产品的衰退期 / 175

第 9 章 产品之源头——需求 / 178

- 9.1 需求只能来自你对用户的了解 / 179
 - 9.1.1 调研：搜集情报，摸清情况 / 179
 - 9.1.2 分析：逻辑推导，步步拆解 / 185

- 9.1.3 讨论：集思广益，火花四溅 / 186
- 9.1.4 竞品分析：最好的老师是我们的竞争对手 / 189
- 9.2 需求是平等的，而需求方生而不平等 / 191
 - 9.2.1 重要而真实的需求：全力实现 / 194
 - 9.2.2 重要但不真实的需求：巧妙回避 / 195
 - 9.2.3 不重要但真实的需求：举着它们突围 / 196
 - 9.2.4 不重要也不真实的需求：搁置 / 197
- 9.3 弦外之音，真实需求追踪法则 / 198
 - 9.3.1 障碍 1——用户不懂怎么说 / 200
 - 9.3.2 障碍 2——用户不想说 / 202
 - 9.3.3 障碍 3——用户不知道 / 204
 - 9.3.4 法则 1——站在对方的角度想问题 / 205
 - 9.3.5 法则 2——层层剖析 / 207
 - 9.3.6 法则 3——投石问路 / 210
- 9.4 需求变来变去，如何管理 / 213
 - 9.4.1 需求变化的唯一原因：搞不清楚需求 / 216
 - 9.4.2 产品经理就是定海神针 / 219
 - 9.4.3 必须拿到用户的第一手需求 / 220
 - 9.4.4 反复讨论，直到达成共识 / 223
 - 9.4.5 引入客观标准——用数据说话 / 225

9.4.6 做好记录、做好预警 / 227

第 10 章 产品之孕育——设计 / 230

10.1 产品设计经典 3 步模型 / 231

10.2 设计第一步：定位 / 232

10.3 设计第二步：找到方法 / 235

10.4 设计第三步：配给资源 / 238

10.5 自己不爱吃的菜，没人爱吃 / 240

10.6 漂亮或者实用，谁更重要 / 243

10.7 产品原型，很纠结 / 247

第 11 章 产品之命脉——沟通 / 251

11.1 沟通若失败，项目也就差不多完了 / 252

11.2 沟通第一步——学会倾听 / 254

11.3 互相接纳，方为沟通 / 260

第四篇 高 级 篇

第 12 章 产品成功之源——团队 / 265

12.1 请记住：是团队让你更强大 / 266

12.2 招人：组建自己的产品团队 / 269

12.3 带人：做一个合格的 Leader / 274