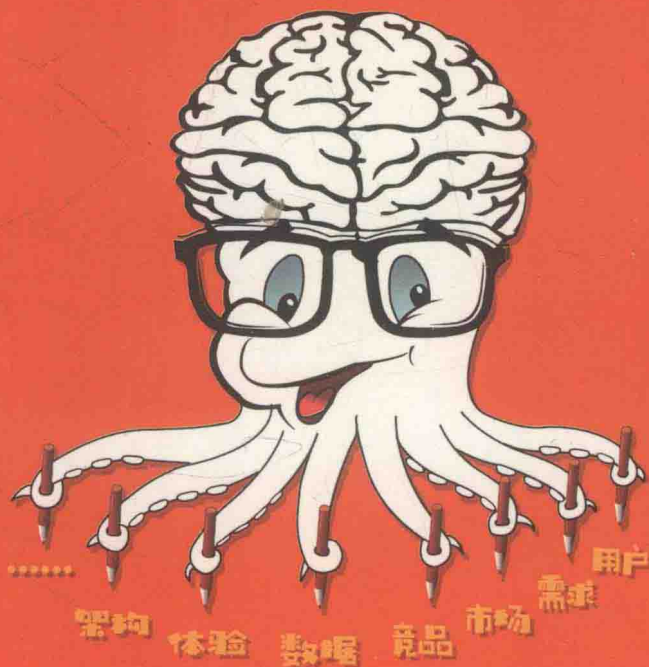


产品经理

全项目全工作详解

詹曦 著



PRODUCT MANAGER

FULL PROJECT FULL DETAILS OF THE WORK

自学3个月，让您从零建立完善的产品经理思维体系和工作方法，华丽转行完全掌握此书所有知识

最少能达到1年以上产品经理工作能力



知识产权出版社

全国新华书店经销

产品经理 全项目全工作详解

詹曦 著



PRODUCT MANAGER
FULL PROJECT OF THE WORK

自学3个月，让您从零建立完善的产品经理思维体系和工作方法，华丽转行
完全掌握此书所有知识

最少能达到1年以上产品经理工作能力



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

产品经理全项目全工作详解 / 詹曦著. —北京: 知识产权出版社, 2018.3

ISBN 978-7-5130-5441-6

I. ①产… II. ①詹… III. ①互联网络-应用-企业管理-产品管理 IV. ①F273.2-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第036609号

内容提要

本书是兼具教材性质和工具性质的图书。既能为广大零基础用户提供从零到一体系化的职业培训, 也能为那些已经从事产品经理工作的朋友提供工作方法的具体指导。

责任编辑: 李石华

责任出版: 孙婷婷

产品经理全项目全工作详解

CHANPIN JINGLI QUAN XIANGMU QUAN GONGZUO XIANGJIE

詹 曦 著

出版发行: 知识产权出版社有限责任公司

电 话: 010-82004826

社 址: 北京市海淀区气象路50号院

责编电话: 010-82000860转8072

发行电话: 010-82000860转8101

印 刷: 北京中献拓方科技发展有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

版 次: 2018年3月第1版

字 数: 300千字

网 址: <http://www.ipph.cn>

<http://www.laichushu.com>

邮 编: 100081

责编邮箱: 303220466@qq.com

发行传真: 010-82000893

经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店

印 张: 19

印 次: 2018年3月第1次印刷

定 价: 55.00元

ISBN 978-7-5130-5441-6

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。



詹曦，2005年毕业于中央民族大学美术学院。2005—2016年先后担任中国外文出版发行事业局、中国网、知识产权出版社来出书网、环球雅思等多家国家新闻出版单位、新闻门户网站和大型互联网公司的产品经理和总监职务，具有多年互联网产品项目和团队管理工作经历。

在产品经理培训教育实践中，创立以“理论思维体系建立”+“项目实际案例学习实操”+“用户心理学和情商管理”三位一体全新教育方法，并在www.kuailexue.net、快乐学产品的培训教学实践中得到广大学生的高度认可。

快乐学产品个人工作室，开创产品经理培训新模式。每期仅招收6名学员，这种极致小班、一对一教学，更加适合零基础朋友系统学习。

本书是兼具教材性质和工具性质的图书。既能为广大零基础用户提供从零到一体系化的职业培训，也能为那些已经从事产品经理工作的朋友，提供工作方法的具体指导。

前言

自 2005 年大学毕业，从事互联网方面的工作已有 14 个年头。经历了从 UI 设计到前端工程师的历练，最终转行到产品经理岗位工作超过 10 年。在互联网发展浪潮中，自己不但是见证者，也是这场大变革的参与者。

时至今日，互联网依然在快速发展变化之中，每一位身处其中的从业者也都按照各自脉络不断发展精进。

伴随着李克强总理“大众创业、万众创新”的号召，互联网公司如雨后春笋，产品经理岗位也成为各个公司的标配。岗位需求大、人才缺口大、薪水高的现状吸引了各行业的朋友通过不同途径进行学习，达到转行的目的。

但是互联网产品经理这个岗位发展历史短，又加上不同行业的产品设计都有其独特性。因此并没有形成像 UI 设计、前端工程师这样体系化、规范化的培训模式，造成大家对这个岗位的认识也是含糊不清。

在生活中自己也经常扮演宣传员的角色，向周围想转行的朋友解释什么是互联网产品经理，该如何一步步的学习。

2016 年开始规划写一本书，系统地从思维方式到工作方法的不同纬度全面讲解产品经理。

这本书除了对自己多年工作做一个总结，也为那些立志转行产品经理的朋友提供一个尽可能全面规范的教材。

夜色已深，看着案头，上百页几十万字的书稿，感慨万千。相对于互联网飞速



发展的状态，我的书也仅是历史发展长河中那一点萤虫之光。

谨希望自己绵薄之力，能为产品经理岗位系统化、规范化培训做一些微不足道的贡献。

2018年3月

目 录

第 1 章 初识产品经理	1
1.1 产品经理起源.....	1
1.2 产品经理工作内容	2
1.3 产品经理需要具备的能力	5
1.4 产品团队的构成	7
1.5 产品经理十二项基本工作	7
1.6 产品经理岗位状况	7
1.7 三种类型产品经理	8
1.8 产品经理自我学习和修养.....	9
1.9 产品经理基本技能	9
1.10 产品经理外部环境现状	10
1.11 产品心态概念.....	11
第 2 章 需求.....	13
2.1 经济学家对需求的定义	13
2.2 心理学家对需求的定义	14
2.3 如何运用经济学家和心理学家需求定义.....	16
第 3 章 互联网思维基础.....	17
3.1 概述.....	17
3.2 百度指数.....	17
3.3 互联网思维的形成	19
3.4 物联网.....	20
3.5 互联网产品的平台化	22
第 4 章 互联网思维要点详解	24
4.1 互联网思维综述	24

4.2	简约思维.....	31
4.3	极致思维.....	32
4.4	迭代思维.....	34
4.5	流量思维.....	35
4.6	社会化思维.....	35
4.7	大数据思维.....	36
4.8	平台思维方式.....	37
4.9	跨界思维.....	38
第 5 章	市场分析	39
5.1	市场分析概述.....	39
5.2	市场分析方法.....	39
5.3	市场分析要点.....	40
第 6 章	商业模式画布	41
第 7 章	互联网五常规商业模式.....	43
7.1	互联网商业模式	43
7.2	浅没免费.....	47
第 8 章	竞品分析	49
8.1	什么是竞品分析	49
8.2	为什么竞品分析	49
8.3	竞品分析怎么做	50
8.4	分析方法.....	50
第 9 章	BRD 商业需求文档.....	56
9.1	BRD 商业需求文档概念.....	56
9.2	BRD 商业需求文档模板架构	58
9.3	产品路线路.....	59
第 10 章	用户画像	64
10.1	用户画像综述.....	64
10.2	用户画像创建方法综述，进行定性的用户研究详解.....	71
10.3	进行定性的用户研究方法详解	76

10.4 进行定量的用户研究	95
第 11 章 MRD 市场需求文档	99
第 12 章 产品经理和绘图	106
12.1 产品经理和绘图概述	106
12.2 任务流程图的设计思路和绘制方法	118
12.4 业务流程图的设计思路和绘制方法	124
12.5 页面流程图的设计思路和绘制方法	131
第 13 章 需求管理	138
13.1 需求池管理需求方法概述	138
13.1 需求收集汇总到需求池的过程	142
13.2 需求优先级排序四方法详解	145
13.3 某大型互联网公司需求管理案例详解	147
第 14 章 眼球下的 H5	154
第 15 章 产品设计过程	159
15.1 产品设计综述	159
15.2 产品设计导航	163
15.3 导航系统的设计	166
15.4 产品设计文界面中的引导	172
第 16 章 界面设计原则和原型	174
16.1 设计友好易用的界面	174
16.2 原型综述	185
16.3 写交互说明的方法	192
第 17 章 PRD 产品需求文档	196
17.1 PRD 产品需求文档撰写方法	196
17.2 PRD 文档范例	198
第 18 章 移动端产品设计	207
18.1 移动端产品综述	207
18.2 移动产品的信息架构	210
18.3 移动产品的用户体验	222

18.4 移动端产品设计八原则	229
第 19 章 产品经理和数据	234
19.1 数据分析概述和术语名词解释	234
19.2 电商网站数据分析综述	240
19.3 网站数据分析	243
19.4 数据分析实操	251
第 20 章 项目管理系列	261
20.1 上线之前要做一份上线清单	261
20.2 上线前邮件怎么写	263
20.3 怎么做项目总结	265
20.4 项目会上产品经理如何避免被吐槽	269
20.5 如何做需求评审	271
第 21 章 用户心理学	273
21.1 人脑构成和运行机制综述	273
21.2 用户心理学的具体实操和应用	277
21.3 用户心理人物角色的生成原理和应用概述	282
附录：面试技巧和面试实录点评	286

第 1 章 初识产品经理

1.1 产品经理起源

产品经理 (Product Manager) 的概念最早是宝洁公司 (Procter & Gamble) 在 1923 年提出的。

宝洁公司的麦克爱尔洛埃是世界上第一位产品经理。当时，宝洁推出了新的香皂品牌“佳美”，麦克爱尔洛埃就是“佳美”的销售负责人，虽然他非常努力，但“佳美”一直销路不畅。麦克爱尔洛埃经仔细分析后得出结论，出现这一局面的重要因素就是，“佳美”的广告及市场销售手段和宝洁公司另一款非常成功的肥皂产品——“象牙”过于类似了。

用他的话就是说太过于“象牙”皂化的思维，不同程度上成了“象牙”皂的翻版。也就是同质化过强，差异化没有。由这一点可以看出来，从历史到现在，我们产品经理的工作改变的只是表面上的，核心本质没有变化。那就是拿捏准确用户需求，做好产品差异化。

“象牙”皂是宝洁公司的重要产品之一，自 1879 年诞生以来，“象牙”皂通过印刷广告等形式，已成为消费者心目中的名牌产品，销售业绩一直很好。佳美和象牙香皂都是针对同一市场的产品，因此势必造成的后果就是同门相残。

同时麦克爱尔洛埃发现，由几个人负责同类产品的广告和销售，不仅造成了人力与广告费用的浪费，更重要的是容易带给顾客顾此失彼的印象。于是，他提出“一个人负责一个品牌”的构想，品牌经理应能够把销售经理的大部分工作接过来，使销售经理能将主要精力放在销售产品的工作上。麦克爱尔洛埃的“品牌管理”法得到了以醉心于改革创新而闻名的宝洁公司总裁杜普利的赞同。从此，宝洁公司的市



场营销的理念和市场运作方法开始发生了改变，以“品牌经理”（产品经理）为核心的营销管理体系逐步建立。

佳美和象牙品牌必须在市场上相互竞争，寻找各自的差异化，精准化用户群体，赢取市场……

从产品经理岗位的由来看，很明显产品经理的核心就是“一个人负责一个品牌”，品牌经理把销售经理的用户调研、市场调研、需求定位、产品定位等大部分工作接手过来，使销售经理能将主要精力放在销售产品的工作上。

大概是1990年，微软公司创设了产品经理（Product Manager）这一“现代”角色。28年后的今天，产品经理需要哪些必备技能？

1.2 产品经理工作内容

产品经理最终的成果可以说就是原型。我们通过前期大量的调研分析类的工作，最后都汇集成一套原型——PC原型或移动端原型呈现给我们的开发团队小伙伴，呈现给我们的老板或者上司。

但是如何能绘制出合格甚至优秀的原型，需要掌握以下知识，分别是用户调研、市场调研、竞品分析、需求管理、产品设计、平台构架设计、流程逻辑梳理、用户体验、项目管理、数据分析、优化迭代和用户心理学。

只有全部掌握才能作出符合用户需求、符合公司商业价值的优秀互联网产品。缺一不可。快乐学产品（www.kuailexue.net）产品经理课堂全科班课程就是以这12项专业知识技能为主轴，把每一项展开深入讲解。

零基础的同学也不要被烦琐的知识体系给吓到，我们先看一下产品经理职位的成长道路。

最初级的就是产品助理，主要工作是完成上面交代的各种工作，工作有写文档、画流程和原型，到中级产品经理开始负责一条子产品线，主要工作依然是调研、文档、流程和原型，产品总监就有明显的变化了，可能会参与制定公司的整体战略规划、管理团队等。



那么在助理阶段，很明显的特点就是要熟练全面地掌握各种软件。这个阶段你无需把握市场脉络、制定战略规划，只需要能快速地上手完成领导交办的各项任务。因此，软件的使用就是一个核心的衡量标准。所以零基础的同学第一步就是熟练掌握软件，比如能用 PS 修图、能做 PPT、能用 Excel 整理需求池、能用 Excel 做数据分析漏斗模型、会用 Axure 画原型、会用 Xmind 绘制思维导图、会用 Visio 绘制流程图。

具有一定的逻辑能力，这个能力锻炼就是多临摹别人的产品，照着别人产品的逻辑流程，并绘制成图。

说了这么多，在实际工作中，需求究竟是怎么一步一步变成原型，最后变成用户手中的产品的呢？我们通过实际案例来深入学习。

进入公司后第一步就是做工作交接，接手上一个离职产品经理的工作。然后梳理需求池，把最紧迫的需求给拿出来，进入工作流程。

首先肯定是进行各种调研和分析，有了数据支撑的调研和分析之后，确定架构逻辑，开始绘制任务流程图。然后根据任务流程图合并需求功能点流传的各个阶段，绘制出业务流程图，然后绘制纸面原型，最后直面原型和你的团队以及上司都沟通无误的时候，就要开始正式用软件绘制原型。原型完成后上项目评审会，通过了就进去开发阶段，如果不通过，就继续修改完善。

那么这个过程就是大家普遍经历的工作场景。进入一个公司，接手需求池然后从一个需求点入手，开始工作。

说了工作，那么如何判断个人条件性格方面到底适合不适合做产品经理这个工作呢？

总结了三点，给大家做自我评估。如果全达到了，那么恭喜你，你非常适合做产品经理这个工作。如果不能全做到，就要考虑自己能不能克服。如果不能克服，那么即便你做了产品经理的工作，你的成长道路也会充满阻碍和压力。

1. 忍耐力

产品经理一定要有忍耐力，特别是经验不足、工作没两年的朋友们。如图 1-1 所示产品经理要跳楼，楼下的技术开发欢呼雀跃，纷纷喊着快跳，此时产品经理的心里

是崩溃的（见图 1-1）。

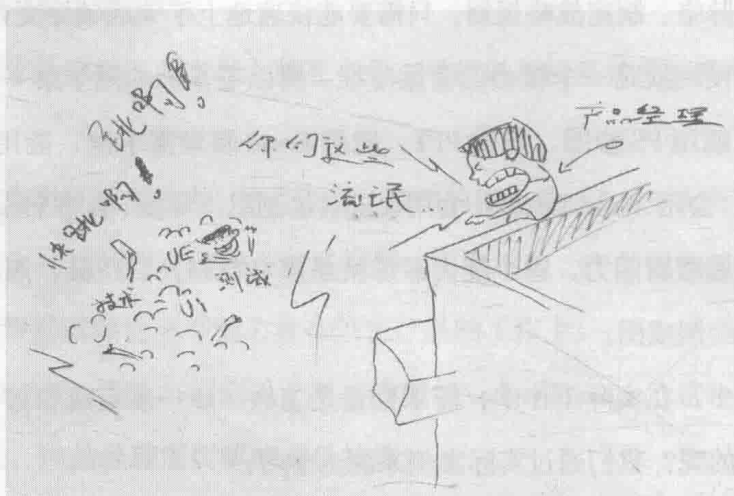


图 1-1 产品经理要跳楼，团队成员的兴奋溢于言表

现实中也是这样。我们往往在需求评审的时候成为众矢之的，被大家群起而攻之。如果此时你没有忍耐力，和大家翻脸吵架，那么基本上往后的工作会越来越难。你想大家都不搭理你了，你还怎么推进项目，怎么管理项目。

其实，开需求会时被大家发难，并不是大家对你这个人有什么看法，更多时候，大家仅仅是就事论事，因为大家也想把这个需求的逻辑性搞清楚。你想如果带着病的需求仓促进入开发，那最终的结果往往是耗费了人力财力，做了无用功。所以如果经验少，逻辑能力不强，自己做的需求方案肯定会有很多不合理、说不通的地方，这个时候被大家吐槽或者指正，我们应该秉持虚心接受、努力学习完善的态度。

不要为了忍耐而忍耐，而要抱着大家是帮助我成长和完善的心态去忍耐。这样时间久了，自己的心胸变得豁达，工作能力也显著提高，公司朋友也多了，你会发现工作起来越来越轻松。

2. 学习能力

学习能力的关键点是，每次开会，你要能清楚的定位大家都在吐槽什么、矛盾点在哪里，不要被撕逼了一天，还不知道大家都在吐槽什么、为什么吐槽。因为只有精准的定位矛盾点，我们才能知道自己还差在哪里，学习起来才有目标和针对性。



所以学习能力有两个关键点要把握，第一是精准定位自己的弱点。第二是高效率学习，能一天学明白的，绝对不要用两三天甚至一周、一个月时间，东看一点西看一点。结果忙忙碌碌学习一个月也没学出个所以然，那就要好好的自我反省一下了。

3. 情商

情商很重要，但是和自身成长有很大关系，并不是学什么一套理论就能会的。总的来说就是脸皮要厚，姿态要低，人要大方，乐于助人。

情商高的产品经理和整个项目团队打成一片，工作压力小，顺风顺水。有问题大家都愿意帮助你。情商低的产品经理，除了上班开会和项目团队打个招呼，其余时间感觉是老死不相往来。这样结果就是，大家也不愿意搭理你，有问题也不愿意和你交流。如果交流渠道不顺畅了，那么这个项目肯定进展的拖拖拉拉。

如果你是一个工作经验不足、资历很浅的产品经理，处理不好关系，大家都会怀着恨不得看你笑话的心理，就像图中要跳楼的产品经理，面对的都是起哄架秧子的主，那你真的要自省一下自己为人处世哪里出现了问题。

所以如果你实在不理解怎么做，教你一个笨方法，就是多拉着大家一起吃饭，多主动掏钱请大家吃饭。别说他们都不理我，感觉我叫他们吃饭他们也肯定不会去。

这里讲一个我自己的例子。我曾经在一个有十年以上发展的公司任产品总监，周围的技术总监都是在公司工作了七八年的人。刚去公司没有人把你放在眼里，虽然你有资历，但是在他们眼里你就是新人。我的办法就是每天中午必须拉着技术骨干，请他们吃饭。第一次叫你不来，我就每天不停的拉着你请你（我从来没有遇到拉四次以上还不给面子的），用不到一个月时间就把技术团队拿下。

所以如果你人际关系实在做的不好，不妨试一试这个笨方法。

1.3 产品经理需要具备的能力

(1) 一个成功的产品经理，首先是一个优秀的心理学家，要懂得用户心理，

分析用户需求。

(2) 一个成功的产品经理还要具有一个成熟商人的敏锐市场洞察能力，能看准现在的市场在哪里，能预判未来的市场走向。共享单车的火爆、今日头条的崛起、快手的风行都是最好的例子。

(3) 一个成功的产品经理还要是一个社会学家，拥有洞察社会趋势、大众行为风向的能力。快手的蹿红，是因为技术发展，资费下降，大屏智能手机普及，大众经过几年在互联网发表自己言论观点的行为习惯培养，以及 00 后成为宣扬自我展示自己的主力军，所有这些条件最终酝酿的新需求点被快手引爆了。

(4) 一个成功的产品经理还应该具有项目管理能力，包括团队合作的经验和能力，可以让产品经理在产品的团队比较好的处理团队内部的人员关系和团队的其他情况。与团队成员保持良性的沟通，不但是智力的考验更是情商的考验。

(5) 一个成功的产品经理的个人能力包括他的领导能力、个人的技能能力以及个人的亲和力。

(6) 一个成功的产品经理还应该具有基本的技术理解能力。技术能力对于产品经理来说虽然不是必备的技能，但是有技术能力可以让产品经理更好的理解产品的性能和特点。平台框架设计时候不仅能从用户的角度，也能从技术的角度设计架构。懂技术对于项目规划能力、进度管理也会有显著的帮助。但是人的能力毕竟有限，如果你不是从技术口转行过来做产品经理的，就不需要追求自己做技术行家，把专业的事情交给专业的人做就好了。

(7) 一个成功的产品经理处理冲突的能力：产品经理应该领导项目组，指导产品从概念设计到市场接受，保证实现设计、收益、市场份额和利润目标，解决项目组的冲突。同时产品经理还应该管理项目，制订项目的计划和预算，确定和管理参与项目的人员和资源，同职能部门之间相协调，跟踪项目进展；产品经理还要负责和管理层进行沟通，提供项目进展状况的报告，准备并且确定状态评审点，作为产品的领导同公司管理层沟通，提供对项目组成员的工作绩效评审等材料。