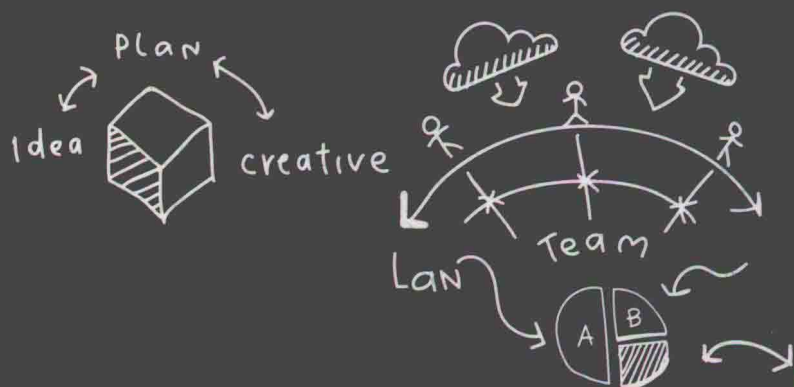


爆款是怎样炼成的

产品经理

晋级宝典

徐萌 著



爆款是怎样炼成的 产品经理

徐萌◎著

晋级宝典

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内容简介

本书写给所有有兴趣做产品经理或入行产品经理3年以内，处于职业生涯迷茫期，在实践中对产品经理的职业能力要求、如何打造爆款产品有困惑的职场年轻人。本书的作者以“过来人”的亲身经验将为你解答：

我适不适合做产品经理，如何将自己培养成为优秀的产品经理？

如何从0到1思考、规划一个成功的产品？

如何打磨产品的核心竞争力，使产品经理在残酷的市场竞争中始终处于领先地位？

在移动互联网、互联网+大潮汹涌的今天，如何进行产品布局、寻找切入点？

产品和运营的区别是什么，如何通过运营助力产品的爆发？

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

爆款是怎样炼成的：产品经理晋级宝典 / 徐萌著. —北京：电子工业出版社，2017.5

ISBN 978-7-121-31120-8

I. ①爆… II. ①徐… III. ①企业管理—产品管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第053967号

策划编辑：刘 皎

责任编辑：徐津平

特约编辑：赵树刚

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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：19.75 字数：443千字

版 次：2017年5月第1版

印 次：2017年5月第1次印刷

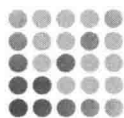
定 价：79.00元

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zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

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

序



中国接入国际互联网，是从1994年算起，迄今仅仅22年。

这22年来，互联网这个奇妙的物种快速进化。从一根只有64KB带宽的线路，演变成了宽带入户、Wi-Fi遍地，又通过搜索引擎、电子商务、社交网络大幅度改变了人们的生活方式。正当人们感慨工作与生活、娱乐都离不开电脑，甚至在探讨“怎么戒除网瘾”的时候，智能手机和4G网络推着移动互联网大潮又来了，更是让人们7×24小时保持在线，进一步深刻改变许多人的生活，让无数行业、职业的命运发生戏剧性转折。

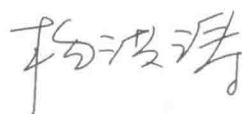
推动造成这一切影响的，有那么一拨人，就是互联网“产品经理”们。行内人自然了解产品经理们都在做什么，但是跟自己的亲戚朋友们，还真是不好解释。往小的方面说，他们决定了中国数亿网民上网的“体验”，往大的方面说，他们的决策和创新往往改变许多人的人生。

如果读起这本书的原因，是因为你有兴趣投身这个行业，那么祝贺你。其一，你将要选择一个充满挑战、压力、未知和快速变化的职业，这也是一个精彩的职业，你将有机会通过自己的“作品”与千百万人互动，好像没有什么工作相比起来能有如此大的舞台了；其二，你端起的这本书，出自一个有多年工作经验的互联网产品经理之手，能够全面让你了解这一行当的工作过程和思考方式。

在加入搜狗输入法团队之前，徐萌曾经是豆瓣社区的产品团队早期成员，后来又在微软任职资深产品经理，负责必应搜索的一系列客户端软件的产品工作。因此她既有小轻快、本地化互联网产品的打造经验，也有在成熟的软件研发体系下、协调大型产品团队作战的经历。这本书也是一样，既有对一个完整的工作团队如何配合的探讨，也有对产品定位、体验打磨、运营包装的案例分析和系统的总结。

十几年前，当我们这一拨从业者进入互联网产品这一行业的时候，可

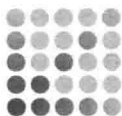
以学习的材料不多，更多的是需要自己试错、总结和积累。经过了几个“一万小时”，心中当然积累了很多可以指导日后工作的经验，但也有太多血泪的教训，如果可以重来一遍，有太多决策可以做得更好。今天，我们有很多好书可读，有很多好的产品社群可以去交流，不妨就从你手上的这一本开始吧。产品经理是一个“动手”与“动脑”兼修的职业，读了这一本书，不一定能使你成为出色的产品经理，但相信一定帮你更好地走上产品生涯的初学之路。这是一个很好的起点，放手去做吧！



搜狗CTO

2017年2月8日

前言



一直很想把这些年自己从事产品经理的积累和沉淀成体系地记录、分享出来，并不是因为跟随写书热，而是从产品经理的角度，发现一些产品经理职业相关的需求并没有被满足。市场上有很多前辈写的与产品经理成长相关，教你如何做产品、如何创业的书，都非常使人受益。然而，试想一下，如果读者是当年的我，那么有些书就不免显得过于空泛，看上去很有道理，实际操作起来，遇到不同的情况时，仍不知该遵循什么样的原则；有些书又过于详尽、偏理论，心理学、传播学、社会演变等都有所涉及，然而真正实践起来，却让人不知从何处下手。近年来面试了一些毕业生、接触了一些职场新人或面临职场瓶颈的朋友，发现他们的“痛点”非常有针对性。这些痛点也正是笔者曾经亲身经历过的。因此，笔者越来越强烈地感觉到自己从事产品经理8年以来不断思考和总结的东西也许可以帮到一些人，让他们不再隔岸观火或者像盲人摸象般摸索，可以少走些弯路，有方向地提升自己。

因此，如果你的处境符合下列任何一种情况，这本书对你来说都是大有裨益的。针对这些情况所讲述的内容也正是本书区别于其他产品经理相关书籍的地方：

(1) 身处产品经理热、创业热的你，面临的选择非常多，而每一个选择都很诱人，你站在职业的岔路口或处于瓶颈期，不知如何选择才能更好地发展自己的才能：产品经理可以按照自己的想法带领团队做出一个产品，非常有话语权；如果自己创业则更有无限可能，可以有机会成为马云、马化腾；此外，互联网行业还有很多职位都很有意思，但分不清楚它们具体是做什么的，还有没有比产品经理更有意思的呢？由于国内教育是学术导向而非职业导向，这导致很多人对这些岗位在并不了解的情况下就蜂拥而上了。笔者希望通过这本书，让大家更理性地找到适合自己的职业生涯规划，少走弯路。

本书第一篇详细介绍了互联网公司与产品线相关的主要职位：产品经理、交互设计师、视觉设计师，以及开发、测试、运营、商务、用户研究、法务等相关职位。针对每一个职位，讲述了职责、分工、如何协作、所需要的技能、职业发展路线等。第七篇则针对“如何成为优秀的产品经理”这个问题进行延伸，告诉大家如何从长远的角度来提升自己。

(2) 入行产品经理1~3年，在具体实践的过程中，遇到了很多问题：如何规划一个产品的发展路线？如何安排需求的优先级？如何发现一个需求，发现了之后又如何判断它是否值得投入团队资源去立刻解决？移动互联网和各种新技术对我的产品来说意味着什么？产品经理是否该接触运营，又如何主导或配合运营……通过某次职业问答产品的线上交流和几次演讲后的线下交流，我发现这些问题非常典型，然而，仅靠短短1个小时的演讲或沟通是无法把这些问题讲解透彻的。

本书第二篇讲述了如何发现需求、如何将需求转化为具体可执行的产品需求方案，并且详细介绍了笔者在产品规划方面总结的“金字塔模型”。运用金字塔模型，可以分析出既遵循产品定位又能有所探索和突破的产品发展路线，还可以帮助安排每个版本的需求迭代优先级。第四篇介绍了移动互联网时代与PC互联网时代的不同特征，层层递进地介绍了做移动互联网产品时可以尝试的几种思路 and 方向。第六篇则针对产品和运营中容易混淆的问题，详细说明了运营的职责、所需要的能力偏向是什么，以及产品经理如何从运营的角度来思考。

(3) 大公司的产品经理往往接触不到核心产品，或难有机会独自负责某个产品或产品线，他们向往有全权话语权、激情工作的创业氛围；而小公司或创业团队的产品经理，在自己摸着石头过河的过程中会不断产生疑问——大公司的工作流程是这样的吗？我的做法是否正规，是否是职业产品经理的做法？笔者以8年产品经理^①的经验为你答疑解惑。可以说，对于创业产品、国内/国际产品、UGC、搜索的前端产品，笔者都有直接的实践经验。

本书第三篇详细介绍了如何利用数据和用户反馈发现需求、构建需求及用户反馈的梳理、流转机制；并且以搜狗输入法打磨产品细节的例子，说明如何运用数据及实验工具追求产品的细节体验。第五篇则提炼、总结出微软等大公司

^① 笔者曾在业界公认的传奇而神秘的豆瓣公司产品的爆发期中成长（豆瓣以产品驱动著称，并且有自己的创新和产品节奏，在本土互联网行业内一直是一枝独秀），离开豆瓣后以导购社区创业，经历过运营主导的新浪微博产品，全权负责过跨国企业微软的必应海内外市场的系列产品，现就职于专注打磨核心产品的搜狗，负责亿级用户产品。

的项目管理流程，介绍产品从进入开发到上线发布可能遇到的各种风险和问题及其解决方法。

综上所述，本书的特点就是非常“实战”，这是笔者8年来作为互联网一线产品经理和管理者的思考和沉淀，希望能对想要做产品或正在做产品的你们有所启发。

最后，感谢带我入行并不断提点我的豆瓣创始人阿北，感谢微软互联网工程院给我的做国内、海外市场一系列产品的机会和极大的自主及成长空间，感谢搜狗团队给我的信任。感谢我在豆瓣、翻东西、新浪微博、微软和搜狗合作过的所有同事，很幸运总是能够遇到不懈追求“脚踏实地地做好一个产品”的你们。还要特别感谢电子工业出版社的饺子编辑，感谢她仅仅通过一次演讲发现了我，给了我这样一个和更多人交流、分享经验的机会。

徐 萌

2016年9月14日

目录

Contents

第一篇 人人都是产品经理吗

第1章 互联网公司的那些角色	2
1.1 导演与产品经理	2
1.2 技术角色vs非技术角色	4
1.3 非技术型角色的那些事儿	6
1.4 他们是如何一起工作的	7
第2章 产品经理	9
2.1 什么是产品经理	9
2.2 产品经理的核心竞争力	13
2.3 产品经理的职业路线	15
2.4 产品经理的光鲜和眼泪	18
2.5 我适合做产品经理吗	20
第3章 设计师	23
3.1 交互设计师	23
3.2 视觉设计师	25
3.3 设计师vs美工	25
第4章 运营	27
4.1 什么是运营	27
4.2 运营的核心竞争力	30
4.3 我适合做运营还是产品经理	31
第5章 商务拓展	33
5.1 商务vs运营	33

5.2 商务的核心竞争力.....	34
5.3 我适合做商务吗.....	35
第6章 跨产品线的角色	36
6.1 用户研究组.....	36
6.2 PR、UR	37
6.3 法务部门.....	40

第二篇 如何规划我的产品

第7章 从0到1做产品	44
7.1 发现需求.....	44
7.2 需求分析.....	52
7.3 产品定位.....	55
7.4 功能定位.....	59
7.5 竞品分析.....	62
7.6 产品逻辑和架构.....	66
第8章 从1到100攒用户	71
8.1 什么是产品规划.....	71
8.2 用金字塔模型规划产品（以搜狗输入法为例）	75
8.3 一些例子.....	80
8.4 如何做版本规划.....	85

第三篇 如何打磨产品的核心竞争力

第9章 细节决定成败吗	92
第10章 信用户得永生吗.....	97
10.1 用户反馈类型	97
10.2 听还是不听	100
10.3 建立用户反馈跟踪机制	104

第11章 让数据说话	110
11.1 发现问题、思考问题、定位问题	110
11.2 数据指标的选取和分析	114
11.3 A/B Test	118
11.4 “左”确定与“右”确定	122
第12章 数据统计会撒谎	128
12.1 首选率降了 = 体验变差了	129
12.2 用户数真的增长了吗	130

第四篇 移动互联网大潮意味着什么

第13章 做移动APP就是照搬PC APP吗	134
13.1 移动大潮趋势	134
13.2 用户特点	138
13.3 做移动APP就是照搬PC APP吗	145
第14章 充分利用设备的“感知”能力	148
14.1 手势操作	148
14.2 拍照	151
14.3 环境感知	154
14.4 3D Touch	155
第15章 深度结合移动场景	159
15.1 典型移动场景	161
15.2 聊天	163
15.3 搜索、浏览	166
15.4 游戏、视频	169
15.5 小结	171
第16章 结合移动生态，Task-Completion	172
16.1 什么是移动生态	172
16.2 一些例子	173

第17章 后PC时代、后手机时代	178
17.1 智能家居	179
17.2 可穿戴设备	182
17.3 关于AR和VR的畅想	183

第五篇 当理想照进现实

第18章 优先级管理与排期	186
18.1 优先级管理	187
18.2 排期	189
第19章 跟踪项目进度的方法	192
19.1 要不要开会	192
19.2 燃尽图	198
第20章 那些项目执行中的坑	200
20.1 是Bug还是需求变更	200
20.2 需求新增怎么办	203
20.3 那些挠心的外部依赖	205
20.4 与法务部门“斗法”	207
20.5 解决问题而不是绕过问题	209
第21章 发版流程	211
21.1 发版的清单	211
21.2 发版标准制定	213
21.3 代码冻结的重要性	214
21.4 灰度发布及全量发布	216
第22章 发版后的回顾与总结	217

第六篇 产品、运营不分家

第23章 内容运营	222
23.1 什么是内容运营	223

23.2	写出好文案	228
23.3	如何让内容有传播效应	232
23.4	内容运营规划	235
23.5	内容运营矩阵	237
第24章	社区运营	239
24.1	什么是社区运营	239
24.2	种子用户的获取	241
24.3	社区内容的产生和引导	244
24.4	社区指导原则：敏感内容清理	247
24.5	社区运营规划	248
24.6	社区运营矩阵	249
第25章	借势	252
25.1	什么是借势营销	252
25.2	如何借势	255
第26章	品牌打造	262
26.1	品牌是什么	262
26.2	如何打造品牌	263
26.3	粉丝维护	268

第七篇 一个产品汪的自我修养

第27章	产品经理的基本技能	272
27.1	以用户为中心思考问题	272
27.2	培养产品感觉	274
27.3	提高口头和书面表达能力	277
27.4	做一名职业范儿的产品经理	280
第28章	时间管理	283
28.1	时间都去哪儿了	283
28.2	时间管理	285

第29章 有效沟通 289

29.1 团队协作 289

29.2 管理上级 294

29.3 同为产品经理，互相学习 296

第30章 产品经理应具备的素质：永远好奇 298

30.1 IT前沿动态 298

30.2 看书而不是看网页 299

30.3 看英文而不是看中文 300

30.4 你应该好奇的领域 300

第一篇

人人都是产品经理吗

——我适合做产品经理吗

说“人人都是产品经理”就像说“人人都是生活的导演”一样简单，但是每个人都适合以导演为职业吗？显然不是。如果想要投身高科技行业，你适合做产品经理吗？除了产品经理你还能做什么？

第 1 章

互联网公司的那些角色

1.1 导演与产品经理

互联网公司的职员经常遇到一个头疼的问题，如何向父母或者非互联网行业的朋友讲清楚自己是做什么的。程序员可能还好一点，一般被大家理解为通过编程做出一个功能性产品，那么，产品经理、运营、商务都怎样来解释呢？下面讲解互联网公司到底都有哪些角色，每个角色是做什么的。如果你对这个行业有兴趣，却不知道自己做些什么，就可以好好看看下面的内容。

其实互联网公司并不神秘，先卖个关子，先不看互联网公司，先看看我们身边的传统行业。大家在生活中经常看电影，那么是否曾经思考过，一部电影是如何“生产”出来的？其中会涉及多少人的付出和努力？

一部电影是如何“生产”出来的？从电影片头一般都能看到如表 1.1 所示的演职员表。

表1.1 电影的演职员表所对应的职能描述

岗 位	抽象出来的职能描述
出品人	注资方
制片人	总监（一般是下面这些人的老板），筹资、组建团队
监制	电影成本的把控、资源的协调；进度的管理
主演	技术人员，技能是：表演
编剧	技术人员，技能是：写出一个好剧本
摄影指导、美术指导、造型指导、声音指导、作曲、剪辑	技术人员，各有专长

续表

岗 位	抽象出来的职能描述
导演	艺术创作者，演员、编剧、摄影等技术人员都是用自己的专业技术（同时也是细分领域的艺术创作）为导演的艺术创作服务的。他决定每个镜头都表现什么内容，决定演员的演绎是否可以通过，是否还需要重拍，可以说，与这部电影有关的大小事情都需要他的决策
运营	线上线下媒体造势，官方主页、社区账号的运营、维护
市场、商务	赞助商、宣传合作、品牌合作、市场宣传、发布会

由于大家经常接触电影和娱乐节目，电影制作班底的角色和职责比较好理解，那么，如果将电影班底的职责一一对应到互联网公司，一个互联网产品的制作班底又是怎样的呢？电影的演员对应到互联网公司的岗位如表 1.2 所示。

表1.2 电影的演员对应到互联网公司的岗位

影视行业的岗位	抽象出来的职能描述	对应到互联网公司的岗位
出品人	投资方	董事、股东
制片人	筹资、组建团队	总监（一般是下面这些人的老板）
监制	电影成本的把控、资源的协调；进度的管理	项目经理
主演	技术人员，技能是：表演	技术人员、程序员
编剧	技术人员，技能是：写出一个好剧本	技术人员、程序员，或者可以被认为搭建程序框架的程序员、架构师
摄影指导、美术指导、造型指导、声音指导、作曲、剪辑	技术人员，各有专长	专业技能人员，如交互设计师、视觉设计师、前端工程师、测试工程师
导演	艺术创作者，演员、编剧、摄影等技术人员都是用自己的专业技术（同时也是细分领域的艺术创作）为导演的艺术创作服务的。他决定每个镜头都表现什么内容，决定演员的演绎是否可以通过，是否还需要重拍，可以说，与这部电影有关的大小事情都需要他的决策	产品经理
运营	线上线下媒体造势，官方主页、账号的运营、维护	产品运营，一般包括内容运营和社区运营
市场、商务	赞助商、宣传合作、品牌合作、市场宣传、发布会	市场、商务

可以看到，董事、股东、高层管理者要做的事情：融资、招人、组建团队，这对于每个