

揭秘爆款产品背后的理念和方法

从零开始做 产品经理

萧七公子◎著

产品 Product

User

用户

渠道

Channel

关注行业动态、分析产品数据、
挖掘用户需求、设计用户体验

助力互联网时代的新商业法则，IP 化生存和产品运营案例教科书

中国华侨出版社

萧七公子◎著

从零开始做 产品经理

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从零开始做产品经理：产品经理的第一本书 / 萧七公子著. — 北京：中国华侨出版社，2016.9
ISBN 978-7-5113-6337-4

I. ①从… II. ①萧… 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(2016)第223945号

● 从零开始做产品经理

著 者 / 萧七公子

选题策划 / 竹石文化

责任编辑 / 文 喆

责任校对 / 孙 丽

装帧设计 / 润和佳艺

经 销 / 新华书店

开 本 / 710毫米 × 1000毫米 1/16 印张 / 16 字数 / 256千字

印 刷 / 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次 / 2016年12月第1版 2016年12月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-6337-4

定 价 / 42.00元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦3层 邮 编：100028

法律顾问：陈鹰律师事务所

编辑部：(010) 64443056 传真：(010) 64439708

发行部：(010) 64443051

网 址：www.oveaschin.com

E-mail：oveaschin@sina.com

产品经理是什么样的人

在国内一些知名的人才招聘网站（如前程无忧、中华英才网、智联招聘等）上，“产品经理”的职位日益引起人们的关注。如今，各行各业可谓都在招募产品经理，其中以互联网类型的产品经理在需求量上尤为旺盛。

在互联网时代，各个产业高度融合，尤其是“互联网+”思想的普及，使得人们在创新方面非常活跃。举个日常生活中的例子来说，我们在手机上下载了某款APP软件，在接下来的日子里，你会发现每隔一段时间，甚至是几天，这款APP软件就会提醒你“更新”，可以说，在当今时代，持续更新已经成为一种常态。那么，这些APP软件为什么要更新？这往往源于某种需求。其实，产品经理便是为了挖掘用户需求，并实现这种用户需求，而将用户与市场联结起来。

那么，产品经理究竟是什么样的人呢？如何才能做好产品经理的工作？当我们在浏览关于产品经理的招聘信息时，会看到关

于产品经理的一系列要求，而且不同行业、不同公司、不同阶段对产品经理要求的描述也会有所区别。对于有志于进入产品经理职业道路，或对该职业感兴趣的朋友来说，怎样才能对产品经理职业有一个全面的了解呢？

我们不妨追溯到产品经理刚产生的时候，通过了解产品经理产生的前因后果，从而对产品经理有个清晰的认识。一般来说，世界公认的第一位产品经理产生于美国宝洁公司，一个驰名世界的日化用品生产企业。在1927年时，宝洁公司为了促进两个品牌的宝洁产品均能获得更好的发展，决定为这两个品牌的产品各设一位负责人，每位产品负责人要全面负责相应产品的生命周期，从而确保各自产品的运营成功。这种方式改变了以往公司内销售部笼统地负责所有产品销售的状况，让每一种产品都有了负责其整个生命周期的“主人”。通过这样的产品管理改革，宝洁公司有效地促进了内部品牌间的有效竞争，使得各品牌具备了互补性的效果，在产品运营方面取得了卓越的成效。此后，各公司纷纷效仿与学习宝洁公司的这种做法，在公司内设置“产品经理”一职，从而促进了对产品的精细化管理。对此，本书中会有专门的阐述。

可见，产品经理所从事的工作便是“产品管理”，通过对产品从需求、设计到开发、运营的有效管理，促进产品更好地成长。实际上，产品的成败与产品经理的工作有着密切的关系，产品的成败又在很大程度上决定着企业的成败，所以产品经理对企

业的发展起着重要作用。

比如，每个成功的企业，必然有其成功的产品；每个失败的企业，必然与其产品方面的失败有着密不可分的关系。这是因为，企业的存在，是以其满足用户和市场的需求为前提的，企业满足这种需求的载体就是产品。只有把产品做好了，企业才能好起来。

实际上，产品不仅对每个企业非常重要，也对用户非常重要。我们每个人生活在产品的世界里，包括我们的衣食住行等各个方面，无不需要产品来维系。作为用户，我们都希望使用优质的产品；同时，产品被用户用“爽”了，才会在市场上更受欢迎。

通常来说，企业内部往往会有不同种类、规格的产品，如何才能打出一套高效益的“组合拳”，让每个产品在其生命周期内都能有出色的综合表现？这曾经是宝洁公司面临的问题，也是现在在很多公司面临的问题。靠谁来解决这样的问题？那就是每个产品的“经理”，即“产品经理”。这也是“产品经理”职位在当今市场上非常受关注的重要原因，而市场非常需要优秀的产品经理。

本书就是专门为了解决市场上对产品经理的需求而编写的。全书根据产品经理的能力要求与成长体系，共分为八章，从了解产品开始，到挖掘用户需求、进行产品设计、管理团队、进行项目管理、产品运营、把握产品的生命周期以及产品经理的成长

路径，全面阐释了产品经理的修炼之道。书中信息量大，图文并茂，论点与论据相得益彰，并且融入了与时俱进的丰富的案例，使得整个阅读过程妙趣横生，从而让读者迅速“悟道”“得道”，是产品新人快速入门，产品老人温故知新，企业领导层和管理层向员工推荐的不可多得的产品管理书籍。

我国先贤老子在《道德经》中说“千里之行，始于足下”，也就是说，无论做什么事情，都是从头做起，逐步进行的。对于每个有志于奋斗在产品经事业上的朋友而言，无论你的起点如何，只要认准了，就要坚守恒心与决心，脚踏实地地前进，那样你一定会会有欣慰的收获！

萧七公子

2016年10月26日

第一章 你真的了解产品吗	001
一件产品，一个时代	002
剖一剖产品的内涵	005
产品与商品的关系	008
产品是企业的根本	012
米开朗琪罗：细节成就完美	016
第二章 挖掘用户需求：产品源于需求	019
用户需求就是市场所在	020
马斯洛需求层次理论	024
用户说的，也可以不是真的	028
把握用户的兴奋点和痛点	032
需求文档写作之金字塔原理	035
学会制作调查问卷	039
亨利·福特怎么做需求调查	044
产品新人如何参加需求评审会	047
以用户为中心，你才不会走弯路	050

第三章 产品设计：提供解决方案	053
迪特·拉姆斯的设计原则	054
乔布斯和苹果的产品设计	058
新手如何做产品设计	061
APP产品的几种原型设计工具	065
如何让用户迅速记住产品	069
怎样制造“欲望”，让用户“上瘾”	072
微博在设计上为什么限制140字	075
用户心声：Don't make me think（别让我思考）	079
第四章 团队：产品经理成功的前提	083
产品经理的“穿针引线”功夫	084
如何有效地管理一支团队	088
团队协作决定成败	091
如何向你的Leader（领导）申请资源	094
团队凝聚力初探	097
扒一扒团队执行力	100
唐僧师徒团队管理之道	104
成吉思汗与他的团队	109
唐太宗李世民的用人之道	114
彼得·德鲁克谈团队管理	118

第五章 项目管理：过程决定质量	121
产品经理与项目经理的关系	122
项目管理中的五要素	126
项目管理的流程	131
绩效考核KPI之SMART原则	135
产品经理如何进行项目管理	139
培养项目管理思维	143
诸葛亮如何促成“联吴抗曹”	147
六大门派围攻光明顶为什么失败	150
项目管理中要注意的问题	153
创业公司，如何从0到1做产品	156
第六章 产品运营：产品成败的最后一关	161
苹果体验店：鲜为人知的乔布斯的秘密	162
1927，宝洁这样运营产品	165
产品经理：既要管“生”，还要管“养”	169
产品运营计划书怎么写	172
用“互联网+”思维做产品运营	176
麦当劳与肯德基的运营之道	179
市场，最终检验产品成败	182

第七章 生命周期：产品战略思维	185
产品经理，请站得高一些看产品	186
企业外部环境之PEST分析	190
企业内部环境之SWOT分析	194
给产品换个“土壤”，会“活”得更好	197
进退有度，让产品再获新生	200
跨界转型，用新瓶装老酒	203
柯达：“胶片帝国”之殇	206
谈谈平台型产品的崛起	210
产品经理与产品的“命运”	214
第八章 产品经理的成长之路	217
从零起步，不畏开始	218
“不耻上问”，谁都有当徒弟的时候	222
工作中注重与伙伴们沟通	225
“Java之父”詹姆斯·高斯林的成长之路	228
“Android之父”安迪·鲁宾的成长之路	231
学习和实践，成就梦想	234
附 录 一个产品经理的自述	237
后 记 人人都是产品经理	240

你真的了解产品吗

“产品”是一个人人都熟悉的词汇。生活中，我们经常听到有关产品的话题，如“这个产品多少钱”“这个产品有哪些功能”“为什么有的产品畅销加长销，成为市场的‘宠儿’，有的产品却迅速或渐渐地没落，以至于在市场上无人问津？”有时，我们还听到诸如“某人根本不懂产品”或者“某人对产品的了解入木三分”的评论。由此，我们不禁想到，在“产品经理”这个概念中，顾名思义，“产品”在前，不懂“产品”的“产品经理”似乎难以解释。那么，产品究竟是什么？接下来，让我们揭开产品的“庐山真面目”，去立体化、全方位地“抚摸”产品，也听听名人对产品的见解，从而更好地认识产品。

一件产品，一个时代

聊起产品，我想每个人都不会陌生。从我们每天一睁开眼，触目所及，在我们的生活和世界里，可谓充满了产品。比如说，我们定的早上的闹钟或闹铃，源于某种产品（手机或钟表等）嵌入了“定时提醒”的功能；早上起来要用牙刷、牙膏来刷牙，要在镜子面前用梳子把自己打扮一番，然后来杯牛奶或豆浆，再吃个煮好的鸡蛋，接着打开智能手机上的某款地图类的APP（如百度地图等），查询道路实时交通状况，然后选择开车或乘坐公交车、地铁外出等。可以说，现代人的生活之所以便捷而文明，一个极其重要的原因是有很多种产品陪伴在我们左右。假如我们的生活中缺少了上述产品中的一种或若干种，我们的生活质量往往就会受到不同程度的影响。

可见，产品与我们的生活息息相关。不仅如此，早在我们的中学时代，我们就已获悉，一件产品，甚至可以影响一个时代的进程。举例来说，人类自诞生以后，刚开始的经济生活很简单，无非是上树或在地上采摘果实等，待到人类发明了石器工具（如石斧、石铲、石磨等）之后，人类的生活也就随之迈上了一个台阶，具备了更强的与其他动物搏击，以及碾碎坚硬颗粒食物的能力；尤为重要的是，人类从在自然界产生的火源（如雷击森林着火等）中保留火种（但需要火一直不能熄灭），到人工取

火（如钻木取火或敲击燧石取火等），使得人类移居到更寒冷的地区成为可能，也使得人类可以用火烹饪较难消化的食物、照明、取暖、驱赶野兽等，逐渐使人类告别了茹毛饮血的原始人群的野蛮生活，跨入了原始社会，还增强了人类的迁徙能力。

可以说，产品从一开始就推动着人类的进步。在这方面，中华民族的三皇之首、传说中的燧人氏，发明了“钻木取火”（根据摩擦生热的原理，用硬木棒对着木头摩擦或钻进去，靠摩擦取火），成为华夏人工取火的发明者，从某种程度上来说开创了华夏文明。应该说，燧人氏发明“钻木取火”，是出于人们希望更灵活地掌控火种的现实需要，然后根据观察、判断、逻辑、推理和实践，最后具体化为“钻木取火”的方式，并将这种方式予以推广，从而满足了人们对于火种的需求。我们在本书中讲述关于产品经理的内容，实际上，产品经理的思维在我国古已有之，远古的燧人氏就是一个例证。

我们同样知道，后来的青铜时代（如铜鼎、铜勺、铜壶、铜制编钟、铜刀等青铜产品）、铁器时代（如铁制兵器、铁犁、铁锯等铁器产品）又进一步推动了人类向更高层次的进步，总的来说，这些时代的产品在很大程度上依赖于手工生产。相比较而言，以机器大生产为代表的生产方式，意味着近代社会的开启。那么，作为生产其他产品的机器，本身也是一种产品，该产品的出现，可谓实现了人类社会的长足发展。

在这方面，早在18世纪六七十年代，英国著名发明家瓦特在原有蒸汽机的基础上，陆续研制出一系列有实用价值的蒸汽机（又称“瓦特改良型蒸汽机”），并使得蒸汽机在工业上得到广泛应用，开辟了人类利用能源的新时代，使人类进入了“蒸汽时代”；同时，作为发明家的瓦特还与朋友组建了专门制造蒸汽机的公司，由于瓦特研制的改良型蒸汽机在市场上受到广泛欢迎，取得了良好的销售业绩，这使得瓦特也赚到了不少钱。历史上将瓦特所处的时代进行的一系列工业技术和产品的变革，称为“第一

次工业革命”。

在第一次工业革命发生100年后，先是德国人西门子研制成功世界上第一台工业用发电机，推动了电力能源的广泛使用，包括此后美国发明家爱迪生研制成功世界上第一盏有实用价值的电灯，为人类带来了持久的光明；接着德国发明家卡尔·本茨发明了以汽油为燃料的发动机（又称“内燃机”），这一方面解决了以交通工具为代表的机器的动力问题，另一方面又促进石油开采业的发展和石油化工业的产生，使得石油像电力一样成为当时的一种极为重要的新能源。这次工业革命被称为“第二次工业革命”。

20世纪四五十年代时，在运算速率不断攀升的电子计算机的发明、改进和使用的基础上，人类得以研制出更为精密的产品，如人造卫星、原子能技术、人工合成材料（如塑料、合金等产品），这意味着人类进入“第三次工业革命”。

在20世纪70年代，美国英特尔公司研制成功全球第一个微处理器芯片，推动了世界范围内的计算机和互联网革命。此后，互联网的一系列规则协议被制定，一系列网络互联设备（如交换机、路由器等）也被发明，人类迈入信息时代。如今，随着以WiFi和4G等为代表的无线网络传输技术的发展，以及智能手机的普及，还有大数据技术的兴起等，我们已经进入了比较成熟的移动互联网时代，也享受着科技与产品带给我们生活的高度便利。

总之，瓦特改良型蒸汽机，让人类进入蒸汽时代；以发电机和发动机为代表的电气类产品，让人类进入电气时代；以微处理器和互联网为代表的信息类产品，让人类进入信息时代；以无线网络和智能手机为代表的移动互联网产品，则让人类进入移动互联网时代。我们相信，改变世界并不遥远，只要你够努力，一种产品足矣！

剖一剖产品的内涵

从字面上来看，“产品”即“生产出来的物品”。再详细一些的话，产品就是能够提供给市场，被人们使用和消费，并能满足人们某种需求的任何物品，包括有形的物品、无形的服务、观念或其组合。

一般来说，产品本身又包含了三个层次，分别是核心产品、形式产品和附加产品。其中，核心产品是产品中给购买者带来的基本利益和效用，即产品的使用价值，在产品的整体概念中，核心产品是最基本、最主要的部分；形式产品是核心产品借以实现的形式，即向市场提供的实体或劳务的外观；附加产品则是顾客购买产品时所能得到的附加服务和利益。

比如，我们以汽车为例，人们购买汽车，往往是基于汽车本身的交通运输能力、是人“手和脚的延伸”，这是汽车的“核心产品”，也是汽车能够给予人们的基础使用价值；我们知道，同样都是汽车，其外观会有很大不同，以轿车为例，有的是三厢轿车，有的是两厢轿车，车身颜色也会有所不同，不同轿车的发动机缸数也会有区别，有3缸、4缸、5缸、6缸、8缸等之分，汽车的这一系列实现形式，就构成了汽车的“形式产品”；有时，人们在购买汽车的时候，会享受被赠予“购车大礼包”“延长整车质保”等优待，这就构成了汽车的“附加产品”。

另外，关于产品的分类，目前主要分为四类，分别是“硬件”“流型

材料”“服务”和“软件”。其中，“硬件”通常是有形产品，是不连续的、具有特定形状的产品，我们前面举例时用的“汽车”产品，其数量具有计数的特性，可以描述为“一辆”或“若干辆”汽车等，我们往往用计数特性对其数量进行描述。当然，在生活中，除了汽车，还有很多“硬件”产品，如“笔”（一支或若干支）、“水杯”（一个或若干个）、“眼镜”（一副或若干副）、“鞋子”（一双或若干双）等。

“流型材料”通常是具有某一特定状态的有形产品，其状态是流体、气体、粒状等，其数量具有连续的特性，往往用计量特性描述，如“汽油”（通常用“升”来计量）、“布匹”（通常用“米”来计量）等。

“服务”通常是无形的，是为满足顾客的需求，供方和顾客之间在接触时的活动以及供方内部活动所产生的结果，并且是在供方和顾客接触上至少需要完成一项活动的结果，如教育、医疗、咨询、运输、金融贸易、旅游等。“服务”这种产品往往具有安全性、保密性、环境舒适性、信用、文明礼貌、等候时间等特性。

“软件”是一系列按照特定顺序组织的计算机数据和指令的集合，其内在具有较强的逻辑性，一般来讲，软件被划分为系统软件、应用软件和介于这两者之间的中间件。软件通常属于一种智力创作，没有物理形态，具有无形产品的特点，只能通过运行状况来了解其功能、特性和质量等。此外，广义的软件还包括了一系列文档等智力产品。

很多时候，产品不仅仅包括上述孤立的四类产品，还可以是上述四类产品的综合构成。我们不妨仍以汽车为例，顾客到某4S店购买一辆汽车，该汽车由一系列硬件（如轮胎、方向盘、反光镜）、流型材料（如润滑油、燃料、冷却液、玻璃水）、服务（如销售人员提供的操作说明）和软件（如发动机控制软件、产品使用手册）组成。可见，在产品的内在组成中，往往具备一系列产品嵌套的特征。

此外，在生活中，我们还会听到一系列关于“产品”的问题，我们通