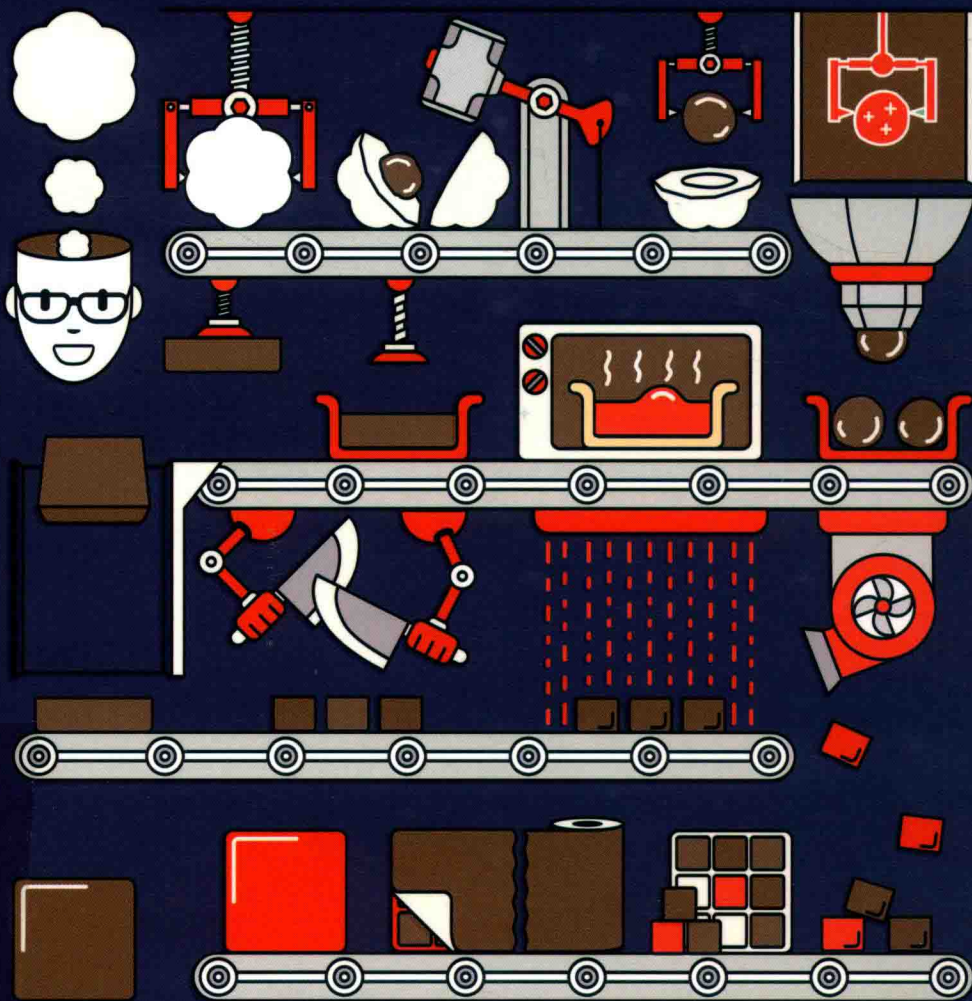


从点子到产品

产品经理的价值观与方法论

刘飞 / 著



纪念版

从点子到产品

产品经理的价值观与方法论

刘飞 / 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书以产品经理的价值观与方法论为主线，讲述了产品经理在从点子到产品的过程中应该考虑的问题、思考问题的思路，以及解决问题的方法。第一部分主要讲述从粗略的点子到具体的方案要经历的步骤。第二部分主要讲述如何落实方案，以及如何进行用户研究、需求分析和产品设计。第三部分主要讲述在落实方案的过程中要掌握的方法和管理技巧。第四部分主要讲述产品经理在工作和成长过程中需要考虑的一些问题。

本书适合产品经理初学者、创业者，以及对产品经理职位感兴趣的人士阅读。

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

从点子到产品：产品经理的价值观与方法论：纪念版 / 刘飞著. —北京：电子工业出版社，2019.8

ISBN 978-7-121-36894-3

I. ①从… II. ①刘… 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（2019）第 119252 号

责任编辑：官 杨 特约编辑：田学清

印 刷：天津嘉恒印务有限公司

装 订：天津嘉恒印务有限公司

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：15.5 字数：248 千字

版 次：2019 年 8 月第 1 版

印 次：2019 年 8 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 zits@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。

推荐语

我没见过刘飞，但是看过他写的一些关于产品的文章，时有启发。感谢刘飞发来的本书样章，这是我第一次看到关于产品的书。在我学习做产品经理的年代，没有任何书或人可以学习，每一点经验都要靠自己积累。尽管不看书也能做好产品经理，不用太在意看过什么书或多少书；但如今时代不同了，现在已经有很多优秀的产品经理，他们输出了一些有价值的产品方法，也出了很多关于产品的书籍，初学者只要看完一两本，就能对做产品有一个整体的了解，产品经理初学之路也会通畅很多。刘飞的《从点子到产品：产品经理的价值观与方法论》（纪念版）正是这样的一本书。

俞军

滴滴产品负责人，百度产品前副总裁、首席产品架构师、产品委员会主席

在社会分工逐步去组织化之后，传统社会的基础也发生了改变。依靠大组织、大体制的人会慢慢失去竞争力，因此我们都应更关注自身的“进化”。在进化过程中，产品设计就是不错的思维方式，我们可以把自己视为产品。比如，如何分析这个社会对我们的需求，如何判断我们应该具备怎

样的能力，如何验证我们真的创造了价值，刘飞的这本书向大家提供了一些思路，值得参考。

罗振宇

《罗辑思维》主讲人，得到 App 创始人

一直以来，刘飞都以他实实在在和毫无保留的分享在圈内闻名。在我眼中，这本书也是如此，刘飞把他做产品多年、从大公司平台到创业平台的所有总结和思考都加以提炼后变成了这本《从点子到产品：产品经理的价值观与方法论》（纪念版），书中对从需求分析到文档管理、从用户研究到版本管理等具体产品工作中的实操问题都提出了具体的工作方法和建议，这是尤其难得的。互联网圈内讲“产品”的书其实不少，但这些书大多侧重谈感想、思考和案例，而真正既有完整方法体系，又有实践指导意义，兼顾落地执行，且适合新人阅读的书并不多。在我看来，刘飞兄的这本书做到了这一点。

黄有璨

三节课联合创始人，《运营之光》作者

看过刘飞在知乎上的很多精彩回答，也关注了“刘言飞语”公众号，当得知他要写书的时候，我就非常期待。因为以我的经验，这些内容成书以后一定会更加精彩。这两天看到本书的书稿，发现其脉络和我的新书类似，都在说一个产品的从无到有，不由得出了一身冷汗，但细看起来，两本书实则各有侧重，好比吃火锅点了同一个底料，但菜品各异，推荐大家一并买来，按话题关联阅读。

苏杰

良仓孵化器创始合伙人，《人人都是产品经理》作者

未来的产品体验，会愈加侧重实用性、功能性，弱化表现层面的感官体验。但是恰恰是无形中的产品体验最难设计，你要让用户感觉不到你的存在，但是仍然感觉你的产品好用，这更加考验你的设计功底。这就像德国“隐形冠军”给我们的启示一样，只有具有“工匠精神”的企业才能基业长青；又像奥卡姆剃刀定律——如非必要，勿增实体。过去的5~10年，是产品经理野蛮生长的时代，没人教、没人带；未来的5~10年，产品会越来越标准化、模块化，如果你不能站在“巨人的肩膀”上快速学习然后突破创新，很有可能就会一直挣扎在底层，而《从点子到产品：产品经理的价值观与方法论》（纪念版）是一个“好肩膀”。

elya

洋葱淘 CEO，TopDesign 创始人

每年校招面试产品经理的时候总会遇到一类求职者，他们基于一个用户痛点，规划了宏大的产品，写了翔实的产品策划书，画了精美的原型图。他们在细节功能和交互上花费了大量的时间，却对从需求痛点落实到产品模型的过程秉持一种拍脑袋、想当然的态度。一些产品经理不时会突发灵感想出绝佳创意，并动用资源将创意变成产品功能，但这些功能上线后根本达不到“爆款”的预期，而仅仅会昙花一现，甚至最终无人问津。从创意火花到完整产品的演进，是一个充满陷阱的漫长过程，需要不断分析、讨论、验证。刘飞的《从点子到产品：产品经理的价值观与方法论》（纪念版）为这个演进过程提供了一套完整的方法论。本书值得每一位想入行或新入行的产品经理阅读，以建立正确的产品思考和分析模式。

刘炯

锤子科技前产品总监

这是一本紧凑而又不失可读性的书，换句话说，这本书有“干货”，但不会干巴巴的。作为入行不久的产品经理，我对其中的大部分概念并不陌生，但书中生动的例子和系统的阐释却让我的理解又深了一层。作者思考和总结的方法也很有价值，如果能有意识地学习他把知识、经验、领悟串联起来的能力，应该会对新人的成长有很大的助力。其唯一的缺点可能是，会吓跑一些自以为懂产品、会创业的人。读完前两章就会发现，由于行业还未成熟，因此，可能现在产品经理门槛不高，但实际进了门以后，“水”却不浅。

郦橙锦妖

AOL 纽约总部产品经理

一切学校里不教，但社会上确定需要的知识都是需要我们自己钻研的东西——独立思考如此，“做产品”亦如是。点子很多，但真正好的点子却很少，而真正好的点子落地成为产品的则更少，最终真正受欢迎的产品则少之又少……从零到一，那是起点和终点。事实上最关键的是，走什么样的路径。点子和理想，最初都是虚的，只有选择了正确的路径，才能将这两样东西变成实实在在的东西。

李笑来

天使投资人

我对刘飞这样蜕变成功、生长有道的产品经理非常感兴趣。拿到书稿一看，果然知识点丰富，有案例、有见解，不由感叹：如果刚入行时看到此书，不知能节省工作中多少试错的成本。产品经理是崭新的职业，没有完美对应的学科；相关知识不断更新迭代，落在纸头的那一刻可能就已经有了新的发展。但成书和讨论，对个人和业界都是很好的。回想那几年和刘飞老师一起摸爬滚打，在产品设计上，掉到各种“坑”里又奋力爬出来

继续互相挖“坑”的美好岁月，感慨良多。在此推荐大家看看这本书。

朱萧木

锤子科技产品总监

刘飞老师是我认识的很有特点的产品经理：一方面对商业产品和产品逻辑有极度理性的分析方法，另一方面又有某种天然的情怀和价值观。这很难得，如果产品人能够从本书中获得思考和感悟，建立自己的认识，无疑是极好的。

Kant

拼多多产品经理，微信前产品经理

相比以往，互联网时代其实最不缺乏的就是信息。产品经理——一个至今依然风靡业内的岗位，虽然在大学中不存在一个专门为其设立的对口专业，但其所需的很多知识却可以从网上获取。然而，由于该职业出现的时间并不算长，而且仍在快速发展中，因此鲜有人对相关的知识进行过系统整理。与刘飞老师是在知乎上认识的，其对很多问题的回答都发人深思，使我在阅读中获益良多。很庆幸他能够抽出时间，将以往的经验与思考成体系地编撰成书。相信不管是憧憬着成为一名产品经理的大学生，还是已在职场浸淫多年的产品经理同行，都能从书中得到收获。

郑坚义

聚美优品高级产品经理，礼物说原产品总监

很早之前我就和刘飞一起探讨过“全栈 PM”的概念（知乎用户刘锤撰写的专栏），可惜我们那时都还稍显稚嫩，他不懂运营和市场，我不懂产品和技术，我们觉得这个梦想太遥远了。然而，一年后我们却殊途同归，各自出了一本关于在本职工作上带领新人入行的“科普书籍”。而出版一本书的全过程，恰恰就是一个全栈 PM 的 MVP（最小可用产品），在此过程中我

们都饱受“折磨”，成长迅速。在写书期间，我们更全面和系统地梳理了知识体系，带着用户思维，尽可能讲得深入浅出、通俗易懂，并且讲解都围绕着新手在学习过程中最急需解决的痛点和难点问题而展开。而正由于刘飞具有丰富的一线工作经历，遇到过很多困难，因此他能够向大家提供最前沿、最接地气的思考和方法，这也正好是我对“为什么是他来写”这一问题的回答。作为一个正在努力学做产品的市场人，面对这样一个自带运营和推广基因的 PM，只能保持敬畏，步步紧盯，看下一步是谁先实现全栈 PM 的梦想。

Lydia

优酷土豆市场经理，《全栈市场人》作者

中国互联网的竞争，已经从早期“跑马圈地”的流量竞争，慢慢回归到商业本质的竞争。商业的核心是产品，业绩增长的前提是产品与市场需求相契合（Product/Market Fit）。如何规划符合用户需要的产品，既是产品经理的基本功，又是绝大多数初出茅庐的新人难以逾越的第一道门槛。活跃于知乎的刘飞对产品的洞见，使之输出了许多精彩纷呈的观点。而这本书也是作者多年心得的凝练，值得推荐。

范冰

新媒体公司“增长官”创始人，《增长黑客》作者

失败是成功之母，这本书洞察了产品失败的原因，并利用系统化知识告诉你如何操作一个成功的产品。推荐每一个做产品的和创业的人深度阅读！

李靖

营销专家，公众号“李叫兽”创始人

推荐序

我与本书的作者已经认识很多年了。在我的印象里，他是一个精力充沛的人，总是忙个不停，对人真诚而有活力，擅长在普通的生活中发现一些“有意思”的事情。而对那些有意思的事情，他也总是能敏锐地发现其中的门道。

所以，当他说想要把自己几年来对产品经理岗位的理解写成一本书时，我是充满期待的。产品经理这个岗位在国内并没有形成成熟的交流社区，也没有形成一些公认的工作原则和培养方法。而本书这样一份切身经验的总结，可以帮助很多新入行的产品人员厘清职业发展脉络、了解这个岗位所应该承担的责任和需要努力的方向，实在让人受益匪浅。因此，当本书作者提到希望我写一篇序时，我便欣然应允。

因为我之前有自己创业的经历，所以经常与一些互联网行业之外的人交流。他们普遍反映的一个问题是，互联网人的很多想法跟传统行业的人有巨大的区别。而这些区别当中，一个显著的区别是，互联网人普遍比较“单纯”。这种单纯，不是说性格的直爽，也不是说会脱离实际地空想，而是说互联网人会更多地关注问题的核心逻辑，所做的具体工作都是围绕这个核心逻辑展开的。在我看来，这种“单纯”也就是从用户需求出发的互联网工作方法论。

很显然，这是这个行业发展的结果。

在互联网时代之前是软件的时代，那时候“产品经理”的概念还没有成形，更多的是“项目经理”“程序经理”。在互联网出现之后，人们可以依托于网络更加容易地创造出自己的价值，获得所需要的信息和资源，而不需要经过其他中间环节的限制或支撑。随着智能手机的普及，以苹果 App Store（应用商店）的出现为分水岭，移动互联网时代的到来更是极大地加快了这一进程。今天大部分人，只要他有某种特色、对其他人有价值，只需要依靠一部手机就可以很好地“活”在这个世界上（比如直播、知识变现）。

而在互联网行业发展的过程中，互联网公司创造价值和获取回报的主要方式就是“满足用户的需求”，人们第一次这么关注业务的核心本质，而不是将精力和时间用在支撑这个本质的其他工作上。

产品经理便是在这样一个时代背景下诞生的。总要有人对最终的用户体验负责。工程师？项目经理？好像都不太适合，于是就分化出一个新的岗位，即产品经理岗位。产品经理不仅要对用户需求进行正确分析，还应该去协调推动最终结果的出现；不仅要对用户体验负责，还要保证公司的战略目标顺利达成。最终，这些特殊的岗位需求，催生了新的工作方法论。

我面试过很多产品经理，尤其是与很多刚刚入门的产品人员交流过。我发现从个人素质上讲，他们中的很多人其实很不错，但是能完美符合产品经理工作要求的人并不多，大多数人要么分析问题的逻辑不清楚，要么对产品的感觉不够。核心的问题在于，刚刚入行的产品人员，往往会陷入一些具体的问题和执行中，忽略了自己的成长和环境的重要性，有时甚至无法接触到这样的环境。也没有人告诉他们，应该向何处用力，如何去分析问题，如何去抓住问题的关键点。他们既没有形成良好的工作方法论，也没能发现一些优秀的产品之所以优秀的原因。看着各种各样虽然华丽但是内容空洞的“竞品分析”“产品分析”，我常常颇感惋惜。这其中有很多好苗子，因为走入了一些明明可以避免的误区，所以没有机会更好地成长。

幸好我们看到了一些好的趋势，在国内有越来越多优秀的产品经理愿意站出来分享自己的经验，让同行少走弯路。本书的作者便是其中之一。

在这本书中，作者主要阐述了产品经理的“工作流”和支撑工作流的“方法论”。工作流是产品人员每天都在做的“具体事情”，而方法论是一个优秀的产品经理在具体工作中抽象出来的策略。我们每天可能会处理不同的问题，可能会做不同种类的产品，也会换工作，但是这些方法论是指导我们解决问题的核心逻辑。

另外，在这些工作方法和策略的背后，我们还应该努力提高自己的能力。总的来看，不论什么岗位，以下两个能力都是非常重要的：认知能力和执行能力。对于产品经理的岗位来讲，认知能力的培养，需要了解产品工作的基本方法论，看到更多优秀的产品并积累经验；而执行能力虽说主要靠自己，但是提升执行能力的方法，包括如何推动、如何与人沟通、如何进行个人管理及团队管理等知识也可以通过交流和学习获得。

那么，一个新入行的产品经理应该如何规划自己的学习呢？这正是本书想要回答的问题。

王彪

豆瓣商业产品负责人

自序

在我刚刚决定入行做产品经理时，其实并不太理解这个岗位。我在计算机专业读了五年多，身边的同学和朋友纷纷准备去研究所或互联网公司从事技术工作。我担心自己无法对写代码和研究算法产生持久的动力，于是决心另辟蹊径，甚至投的简历也都是产品经理岗位。

后来的三年多，我参与设计了很多产品。有的是用户体验至上，有的是服务于女性用户，有的是关于外卖和快递的服务性产品。在这三年中，我经历了很多团队，这些团队的资源情况各异、协作方式不同，既体验过从0到1的“酸爽”，也体验过用户数量迅猛增长的“喜悦”。这些经历中的每个转变都让我被迫接受全新的工作方式、建立全新的知识体系。

正因为如此，我对产品经理也终于有了一些更立体的感知。对一些经验教训，以及自己所总结的方法论，我开始试着跟身边的朋友和网友们分享，也在知乎上回答一些问题。

记得我当时回答了一个关于有了点子后该如何实现的问题。在答案里我用实例说明了只靠一个点子就能“飞黄腾达”、建功立业的想法是不切实际的，希望能让大家警醒。说来有趣，原本略带批判性的回答反而引起了很多人的共鸣，这让我意识到，不少人仍然跟有从业经验的我们存在着信息不对称的问题，如果能够向他们提供这样的信息，就能帮助他们厘清思路。

于是我开始认真对待写作这件事情。对我来说，回顾自己的过去，将其总结成有价值的方法论，同时还能帮助比我的经验略有不足的朋友，何乐而不为呢？慢慢地，我写的答案在知乎上积累了不少阅读量和赞同数，我开始给多家媒体和社区撰稿，与此同时，自己的公众号“刘言飞语”也有了一些粉丝。

之前就有几位编辑老师联系到我，讨论出书的事宜。当时我没多少时间，也自认为写书的时机尚未成熟，就逐一婉拒了。直到不久前，电子工业出版社的官杨老师联系到我，我觉得可以试一试。

过去的回答和一些专栏文章更像随笔，要说能到成书的地步则尚有不及。所以这本书大部分都是我新写的内容，有很多新的思考。

总之，不奢求这本书让大家读完都能“醍醐灌顶”，我跟大家一样也都在求知的途中，只希望书里所整理的经验教训，能够给读者带来有益的启示；书里所描述的信息和知识，能够让读者少走一点弯路。这样笔者的目的也就达到了。

作者：刘飞

目 录

第一部分 产品价值和用户痛点

第 1 章 点子与方案	2
1.1 产品模型：设计合理性	3
1.2 商业模式：盈利合理性	8
1.3 环境：拓展合理性	13
1.4 团队：实施合理性	16
1.5 成长建议 I	17
1.6 要点反思 I	18
第 2 章 找到产品的核心价值	19
2.1 “解决问题”是产品价值所在	22
2.2 “用完即走”并不是不要黏性	23
2.3 确保产品真正解决问题	25
2.4 用超预期的方式解决问题	27
2.5 考虑不同的用户成本	28
2.6 成长建议 II	31
2.7 要点反思 II	32

第 3 章 MVP 与痛点	33
3.1 设计 MVP	37
3.2 MVP 方法	39
3.3 实现 MVP	41
3.4 找到痛点	43
3.5 MVP 不是不做产品模型的借口	50
3.6 成长建议 III	51
3.7 要点反思 III	52

第二部分 需求分析和功能设计

第 4 章 深挖需求	54
4.1 基于场景深挖需求	55
4.2 从人性本质深挖需求	61
4.3 要不要把用户当“小白”	69
4.4 成长建议 IV	71
4.5 要点反思 IV	72
第 5 章 用户研究	73
5.1 问卷调查	75
5.2 用户访谈	77
5.3 可用性测试	80
5.4 数据分析	81
5.5 用户研究的结论	85
5.6 成长建议 V	88
5.7 要点反思 V	89
第 6 章 用户体验	90
6.1 可见原则	93

6.2 场景贴切原则	94
6.3 可控原则	95
6.4 一致性原则	96
6.5 防错、防呆原则	97
6.6 协助用户记忆原则	99
6.7 简约易读原则	99
6.8 容错原则	100
6.9 帮助和提示	102
6.10 灵活高效原则	102
6.11 恢复现场原则	103
6.12 关于文案	105
6.13 成长建议 VI	107
6.14 要点反思 VI	108

第三部分 产品管理

第 7 章 文档管理	110
7.1 产品经理要不要懂技术	111
7.2 好的文档到底是什么样的	113
7.3 文档逻辑	115
7.4 成长建议 VII	123
7.5 要点反思 VII	124
第 8 章 需求管理	125
8.1 获取需求阶段	126
8.2 讨论和设计阶段	127
8.3 待开发阶段	132
8.4 开发阶段	133
8.5 复盘阶段	138