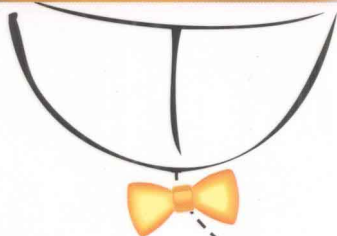


人人都是

产品经理

EVERYONE IS A PRODUCT MANAGER

苏杰 著



用户体验 **战略** 需求 项目 团队 自我修养 运营

互联网 产品经理 第一本书

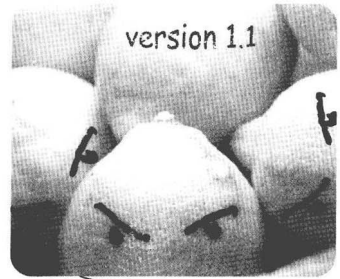
GO

人人都是

产品经理

EVERYONE IS A PRODUCT MANAGER

苏杰
著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书为《人人都是产品经理》的升级版，是写给“-1到3岁的产品经理”的书，适合刚入门的产品经理、产品规划师、需求分析师，以及对做产品感兴趣的学生，用户体验、市场运营、技术部门的朋友们，特别是互联网、软件行业。作为一名“4岁的产品经理”，作者讲述了过去3年的经历与体会，与前辈们的书不同，本书就像你走到作者身边，说“嗨，哥们！晚上有空吃个饭吗，随便聊聊做产品的事吧”，然后作者说“好啊”。

书名叫“人人都是产品经理”，是因为作者觉得过去几年在做产品的过程中学到的思维方法与做事方式对自己很有帮助，而每个人也无时无刻在思考着同样的问题：“我们为了什么，在做什么事，解决什么人的什么问题？何时，和谁一起做？需要什么能力？”这些正对应了本书要说的几大话题：用户、需求、项目、团队、战略、修养。

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

人人都是产品经理 version 1.1 / 苏杰著. —北京：电子工业出版社，2012.6
ISBN 978-7-121-17069-0

I. ①人… II. ①苏… 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（2012）第 101013 号

策划编辑：张春雨

责任编辑：徐津平

文字编辑：张丹阳

印 刷：

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

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：22 字数：422 千字

印 次：2012 年 6 月第 1 次印刷

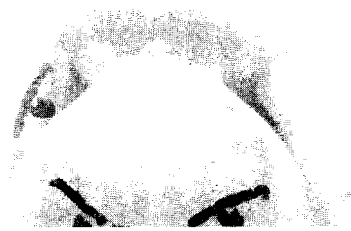
印 数：5000 册 定价：45.00 元

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。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

献给1~3岁的产品经理





推荐语

关于这本书，你想说什么？

你想写多长写多长

有任何疑问请联系@iamsujie

发布

@虾米网COO 思践 这是一本很有意思的书：它一开始给你“产品经理是CEO的学前班”这样的崇高感，但当你误以为这是一本预备CEO的修炼宝典的时候，随着书中逐步讲述这个养成过程，你却会发现你所知道的永远不够，应该掌握的方法和技巧还有很多。然而最终这本书学完，你终于领会了，这不是一本将人人都训练成产品经理的宝典，而恰恰是告诉你——存在神一样的产品，但并不存在神一样的产品经理，神一样的产品恰恰是由一个个“人人”共同创造的，而不是由一个所谓的优秀的产品经理创造的。因此，这不是一本讲个人修炼的书，而是一本讲群体修炼的书。

← RT ↻ ☆

@锐创传媒共同创始人&产品副总裁 戴雨森 本产品(=本书)用户感言：1)很好地满足了目标用户的核心需求；2)说用户的话语，充满了对用户的同理心；3)整个过程敏捷开发，快速迭代，不断完善。作为目标用户之一，我觉得该产品切合需求，得心应手，相见恨晚。特诚意分享、转贴、retweet之。

← RT ↻ ☆

@独立咨询顾问(曾任苹果公司产品经理多年) 端木恒 无论你是希望成为一名产品经理，还是想了解这个挑战与成就感并存的工作，本书都能带你走进IT产品人员的世界。作者悉心总结了自己做产品的最初几年中收获的各种经验教训与“血泪”史，其中不乏大量生动实例。阅读此书也可随处感到作者对这份职业的热情，将自己几年来用心学习、思考所获得的知识、观点、经验和优秀书籍推荐给每位读者。

← RT ↻ ☆

@深圳远行科技有限公司副总经理 何明璐(人月神话) 从苏杰的博客就可以看出这是一位注重实践和乐意分享的人。我始终相信实践出真知，而苏杰就是这么一位注重实践的产品经理。我也特别推荐这本书，相信大家看后会有收获。

← RT ↻ ☆

@阿里巴巴产品经理 曾建民 这本书不只是给产品经理看的，也是给所有想设计、经营、发展自己的人看的。

← RT ↻ ☆

@Phpwind产品运营师 石连增 从产品规划到产品实施,从需求管理到产品实现,从产品设计到产出物输出,从个人技能到团队协作,从职业技能到学习成长——这本书用朴实的语言细致地讲述了产品经理各个方面的实践经验,就像一条丝线,把产品经理散落在各处的精粹串起来,让人融汇贯通。

← RT ⇄ ☆

@淘宝产品经理 胡忠 之前跟一位网络上的产品导师“牛角尖”取经,问做产品经理需要具备哪些条件?他教导我做产品其实就是一个不断学习不断成长的过程,每个人都有机会。我说网上有个不错的博客叫“人人都是产品经理”,立刻引起了他的共鸣:“对,人人都是产品经理!”通过本书,能感受到真实的产品经理生活!

← RT ⇄ ☆

@微软亚洲工程院项目经理 罗一恒(见习骑士) 不同公司对PM的职责以及其在公司产品流程中具体作用的要求都有所不同,但是,无论在哪个公司,不断地对用户、对需求、对功能、对流程进行思考与总结,是成为一个成功的PM必不可少的。这,也正是这本书字里行间最宝贵的东西。

← RT ⇄ ☆

@阿里巴巴交互设计师 谢旭鸿 虽然不是每个人都能以产品经理为职业,但在我看来,产品经理是一类人,而不仅仅是一个岗位。任何人,只要能够发现问题并描述清楚,转化为一个需求,进而是一个任务,争取到支持,发动起一批人,将这个任务完成,并持续不断以主人翁的心态去维护,跟踪这个产物,那么,这个人就是产品经理。

← RT ⇄ ☆

@华为新业务部产品经理 张锐(Ryan) 作为一直奋战在产品岗位最前线的人,iamsujie的经验对于每一个产品经理都是宝贵的。

← RT ⇄ ☆

@对外经济贸易大学研究生 魏星 不论你是刚入职的互联网产品设计师,还是有志于在互联网产品设计方面有所发展的Geek,相信你都可以从本书中收获不少从未涉及的理念与思想。

← RT ⇄ ☆

@阿里巴巴运营主管 方莉娜(狐狸) 不光是产品经理,只要你想解决问题,想学会解决问题的思考方法,都可以看这本书。最难的是持续不断从身边的点滴体会中进行有序的总结和随性的发散。推荐运营、营销、UED共同观摩,当都有启发。

← RT ⇄ ☆

@天涯社区主编 华子 互联网的前十年是内容为王,第二个十年是产品为王,下一个十年,或许是平台为王。而对中国互联网来说,这正是一个产品为王的时代,感谢《人人都是产品经理》,让我们可以跟上时代的步伐。

← RT ⇄ ☆

@盛大创新院产品经理 蒋建平 (joby. jiang) 这是一本书! 同时也是国内互联网重镇一线优秀产品经理的产品, 你可以从中看到很多产品的思想: 比如阅读受众划分, 书本目录导航精心设计, 照顾用户阅读体验的每篇5分钟阅读时间信息量划分。可以预见产品人都将从中获益良多。期待。

← RT ↻ ☆

@中国供应商 (www.china.cn) 产品经理 赵聪聪 (矢车菊) 记得去年此时最纠结的时候苏杰同学告诉我互联网内任何工作都和 product 有关, 只要用心做, 人人都是产品经理, 很高兴一年后我实现了做产品的小梦想, 更高兴的是苏杰终于把三年来宝贵的经历、体验汇集册奉献给我们, 我期待这本书, 更相信通过这本书我们会有新的收获!

← RT ↻ ☆

@腾讯搜搜产品经理 刘玉璇 (xuan) 感谢苏杰, 领我入门; 更多的是让我学会经营自己的人生这个最大的产品。如果想要了解产品, 就读这本书吧; 如果想要快乐人生, 也读这本书吧。

← RT ↻ ☆

@天下商机 (北京) 网络技术有限公司产品经理 刘海超 市面上讲产品经理的书很多, 但互联网产品经理有别于传统行业, 甚至和软件也大有不同, 《人人都是产品经理》正是为了满足互联网产品经理人的需求而生。

← RT ↻ ☆

@上海百事通信息技术有限公司产品经理 孙亮 希望更多的营销人员和技术人员可以阅读本书的一些章节。教会营销和技术人员设计产品是一种奢求, 但这本书至少能让营销、产品、技术人员对产品市场有一个统一的理解, 从而加速沟通效率和团队合作!

← RT ↻ ☆

@金蝶电子商务服务有限公司产品经理 尹文俊 (Villiamin) 产品经理即是细分并确认用户群体, 将他们的需求体现在产品的设计中并不断迭代。同时负责相关项目的协调和跟进, 将这些行为贯穿至产品的整个生命周期。如果你对 these 工作有兴趣, 就让本书带你一起走进产品经理的世界!

← RT ↻ ☆

@阿里巴巴产品运营师 陈伟聪 (大葱) 与苏杰在同一个部门工作过一年, 最亲密地感受到他对产品经理的思考和践行, 这本书是他优秀经验的提炼, 对做好产品经理有很强的指导意义。

← RT ↻ ☆

@淘宝交互设计师 刘洋 (psyduck) 初闻苏师兄是在浙大BBS上Work版里采访他做产品经理的一个音频, 生物工程出身的他做起互联网产品经理来也是有生有色, 听他讲每天都是在PK与被PK中度过, 觉得这真是一个有挑战性的职业。2年多过去了, 苏师兄从坚持写博客到要出书了, 人人都是产品经理, 希望每个在路上或即将踏入产品经理道路的人都能够开卷有益。

← RT ↻ ☆

@北京中科大洋科技发展有限公司产品质管经理 胡益申 在一个以IT及软件改变生活的时代,作为一个产品经理不仅仅改变的是一个软件产品的功能以及设计,更重要的是你的产品改变的是一群人的生活方式、工作方式、认知方式、思维方式,最终达到我们的最终理想。就像支付宝,不仅改变一种支付方式和功能,更多地还承载着商业诚信的使命。产品经理的终极目标,就是产品让生活更美好。

← RT → ☆

@东软集团医疗系统有限公司高级PHP开发工程师 潘良虎(plhwin) 每一个互联网的从业者都需要对产品有或多或少的了解,苏杰的《人人都是产品经理》这本书便是从始至终都贯穿着这样一种理念。本书的内容源自于作者对生活细致入微的观察,作者围绕如何让产品的设计合理化,产品的流程简单化,用户的体验人性化展开思考。并将这种思考带入项目的实践,再从实践中总结经验。本书就是作者宝贵的经验之谈。作为一名从事web编程开发的技术工作者,我强烈推荐本书,因为技术其实只是一种手段,它最终是要转化为产品为用户服务的。只有了解了产品的本身,创造出来的产品才能更贴近用户。

← RT → ☆

@北京派瑞威行广告有限公司高级创意经理 洪文超(KKHONG) 在我最彷徨犹豫的时候,偶然进入了苏杰的“人人都是产品经理”博客,在这里,我坚定了自己转型的决心。此书,五星推荐。

← RT → ☆

@阿里巴巴产品经理 王浩(大熊) 产品经理在互联网公司里面位置很特殊,他类似于足球比赛里的中场核心队员,连接着市场、运营、销售、技术、管理层。所以,不管你是马拉多纳这样的“巨星”,还是某个不知名的从业者,我认为都很有必要认真读一下苏杰的这本书,因为,“人人都是产品经理”。

← RT → ☆

@北京无限讯奇信息技术有限公司产品经理 刘艳(lykingmax) 希望大家从苏杰这里学到的不是“产品经理”的技能,而是务实、诚恳的态度。因为要做好产品,必须永远要让自己是个“平民”,理解这个,你本人也是个好“产品”。☺

← RT → ☆

@安居客产品经理 吴志刚(无少) 网上搜“产品经理”会有很多文章,但多数你只是认为说的很对,但对你没有什么帮助,因为那是在帮你说出心底的话而已。但是从这里,你能得到共鸣,感受到成长的过程,并受教。

← RT → ☆

@北京瑞图万方科技有限公司项目经理 胡嵩(小宝) 本书贴近实际,不空洞,不虚无,读着很亲切,就是身边事!

← RT → ☆

@中国传媒大学学生(原新浪产品部实习生) 陈莹(elya妞) 作为一个产品新人,能得到的最有价值的信息是什么?当然是过来人摸爬滚打的那些经验啦。这本书将告诉你一些产品设计中最真实的东西。

← RT → ☆

@酷宝信息技术(上海)有限公司产品经理 蒋为可(3486) 作者来自中国互联网产品规划领域的最前线,擅长表达并乐于分享。全面性佳,阅读性好,实战性高,对于那些和我一样厌倦了来自西方陈旧教条的所谓必选之物的读者,这是一部值得推荐的书。

← RT → ☆

@广州山之风化学品有限公司网络营销主管 苏勇(苏武牧羊) 我在作者已经写了一部分书稿的时候知道了这本书,就一直关注这本书的写作进展。现在作者完成这本书了,我自己也有一种成就感。这就是web,通过这个平台,让从书的雏形就可以让我们读者就参与到书的创造中来。虽然我自己不是PM,但作者这一本书很值得做互联网的人去读,不仅仅是这书,还有这写书的过程!

← RT → ☆

@上海盖世汽车网络有限公司产品部经理 孔强 2年前发现“人人都是产品经理”的博客时,我正处在产品管理的各种复杂工作环境的困惑中,纠缠于客户和老板之间,纠缠于UE、UI等各种名词中。2年后这本书让我更加“物质”化了,做产品应该唯物论,而非唯心论。

← RT → ☆

@智联招聘C端产品负责人 后显慧(Lukehou) 好的产品经理:大公司说执行力,小公司要创造力!产品经理是有热力、爱学习的一群人!我喜欢他们!

← RT → ☆

@九维网事业部SNS社区策划 万冬明(牙疼教语) 马云“十只兔子”的故事,让人印象深刻;而苏杰兄的这本《人人都是产品经理》,正是教你如何抓住兔子。对于那些还在摸索的同行们,此书,绝对值得一读。我举双手双脚推荐。

← RT → ☆

@西安电子科技大学学生 张志强(Atrex1) 希望有一天,可以有一款震撼世界、颠覆性的互联网产品出自于中国,服务于所有的互联网用户。也希望通过此书,将产品经理这个职业介绍给广大的大学生朋友。

← RT → ☆

@福建鑫诺通讯技术有限公司产品经理 李昆(流放黄山) 拜读“人人都是产品经理”博客已200天有余!书名虽骄傲,而内容确实值得细细揣摩。产品人要有悟性,苏杰属于这类人。几年时间的持续实践、持续思考、持续积累,理论化、系统化、结构化……终于有一天,做出了这个产品:《人人都是产品经理》!实践之余,若得以品读该书,你会发现文字简练得没有废话(这是作者的风格),字里行间的细节也会使你恍然大悟,继而会心一笑。书能写到这样,已经很好了!

← RT ↻ ☆

@巴别塔(北京)科技有限公司产品总监 孟超峰(Cola) 人人都可以是产品经理,但不是人人都能走完产品化这条路;这条路可以是整个职业生涯,也可以是一个项目。对于刚上路的同仁,这是一本攻略,而非秘籍;对于在路上的同仁,这是一颗北斗星,参照之下找准自己的方向;而对于开拓新篇章的前辈们,这是一本回忆录,借此回味一下曾经走过的路。

← RT ↻ ☆

@互动在线(北京)有限公司高级产品经理 陈岩 即便不在互联网行业,这本书也会给你帮助。“人人都是产品经理”,人生就是我们最重要的产品,怎样推进,如何经营,需要仔细品味。

← RT ↻ ☆

@北京图腾创想网络科技有限公司总监 徐翔宇(HiUpE) 一直都在关注苏杰的这本《人人都是产品经理》,我几乎天天都到博客里看一眼。产品是互联网的灵魂,产品是网民的精神食粮,好的产品能改变人们的生活,甚至是一个时代。希望本书能成为产品文化的一部分,让大家加深对“产品”这个概念的认知。

← RT ↻ ☆

@海峡教育网软件部主策划 张秀红 产品经理是一门非常有意思的工作,这乐趣是从工作中来,再从工作中去的,我们重结果,乐经过。很长一段时间,我天天都要泡1~2个小时在苏杰的博客上,在这里听取经验,学习工作方法,还有苏杰的工作心得,收获颇丰,谢谢!

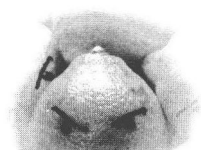
← RT ↻ ☆

@广州亿动网络科技有限公司(都市圈)3D地图部经理 周伟(WaiChau) 苏杰带给我们的,除了系统的产品知识积累外,更重要的是思维意识的逐步转变,这本书本身就是一个“优秀的”产品。

← RT ↻ ☆

@广东广旭广告公司交互设计师 刘晓智(小志) 一件成功的产品能够出现在我们的生活当中,它的背后都离不开一个团队的努力与心血,产品经理就是这个团队的领头人,希望人人都能扮演这个角色来引导中国产品的发展!

← RT ↻ ☆



version 1.1 升级说明

离《人人都是产品经理》1.0 版的上市，已经过去两年，我从阿里巴巴 B2B 转到了天猫（原淘宝商城），又开始负责阿里集团的产品经理成长，生活上，也建立了自己的小家庭，这本书，似乎也有必要升级一下。

先说为什么要做这次版本升级。

首先，确实有些 Bug 存在书中，让我如骨鲠在喉。

其次，离上次出版也过去两年了，有些新的想法，希望补充进去。

最后，听说线下渠道不推旧书，所以为了市场需要，也值得再出一版。

再说从 1.0 到 1.1，到底改了些什么。

第一，增加了对“人人都是产品经理”这句口号的解读。这是我的一块心病，本无意说每个人都能当产品经理，却被很多人误读，所以在它的真谛里，第一句就改成了——不是每个人都能以产品经理为业。

第二，增加了一些新想法。因为对书中的很多内容，我在这两年有了更多地理解，所以写过不少博文补充，但是这一次不打算对正文做架构上的大调整了，所以就以扩展阅读的方式，附上了博客里不少文章的链接。

第三，推荐博客、图书那里有比较多的调整，毕竟过去 2 年了，有些更好的我觉得需要推荐，有些可以退出历史舞台了。

第四，二十几个勘误，主要是错别字、病句、排版等。

第五，封面整体做了微调，涉及不少细节，细心的同学可以看出来。

第六，一些有时效性的字句的修改，比如牵涉到年份的地方，我会把“4 年前”这种相对时间改成“2006 年”这种绝对的时间。

修订的过程中，我越来越想推翻重构，也许，某年春天会有个 2.0。初步的想法，是“一拆二”，第一本“写给-1 到 1 岁的产品经理”，可以理解成 1.1 的大部分内容，加上最近三年的更多体会，第二本写给“1 到 3 岁的产品经理”，会有比较多的新内容，比如更多规划层面的讨论，以及一些如何培养产品经理的话题等。

最后明确一下“几不看”。

第一，正如封面上标的 version1.1，这对于 2010 年 4 月出版的 version1.0 来说，产品架构没变，只是一个小改版，所以，看过 1.0 的千万别看 1.1，会浪费时间，当然，你可以推荐你身边的朋友直接看 1.1。

第二，对本书的定位，我要做出补充，对比“-1 到 3 岁的产品经理”，她更适合“-1 到 1 岁的产品经理”，所以，如果你做产品已经轻车熟路，请看到这句话以后就把此书送给你身边的新人。

第三，去看一下第 8 页的“写在正文之前：我与本书的局限性”。此处提到的情况仍然没有实质性改变，惭愧。对此很在意的读者，可以把读这本书的时间省下来做更有价值的事。

最后，特别感谢家里的领导江咏梅同学，她也是一位出色的产品经理，经常能敏锐且毫不客气地指出我的不足，让我受益太多，更难得的是，她做饭很好吃。

苏杰

2012 年 5 月



自序

是谁？每次K歌都对着点歌面板评头论足。

是谁？逛超市时总在想“这个商品能解决什么需求？”

是谁？会给自己的个人发展做战略规划。

是谁？一定要在自己的婚礼中讲一个PPT。

是谁？会拿用户调研的方法与亲朋好友交流。

是谁？装修房子的时候抢着当项目经理。

是谁？看电视广告总想在几十秒中提炼出三大卖点。

是谁？会给自己的孩子设计各种“功能点”。

是谁？访问任何网站都能一下子挑出好几个Bug。

.....

这个人就是产品经理。2006年底，我开始做产品经理，逐渐体会到这种做事方法与思路真的很好用，已经忍不住用它来解决任何问题，并且想告诉每一个人，尝试着用产品经理的视角看世界吧，你可以看得更清楚，走得更顺利。

SNS里的抢车位游戏，曾经很流行，也许你考虑的问题是：应该怎样玩才能赚更多的钱？怎样最快地买到想要的车？怎么玩最爽？.....而产品经理的视角则是：为什么每个人是4个车位？如果车位多了会怎么样？不同档次的车为什么停车费是一样的？如果高档车停车费高了，会有什么优缺点？

原来，这些都是和商业目标有关的，车位多了，停车费高了，对好友数量的需求就会降低，这意味着用户互动的减少，与商业目标矛盾；而反过来，如果简单粗暴地

试图增加互动，用户又会不高兴，也不行。

后来，“偷菜”比较火，可惜我没玩过，玩过的可以试着用这种思路想一下，一定能发现一片从未到达的“世外桃源”。而这本书的写作过程，我也用上了做产品的套路，遵循了互联网产品设计的五个层次——战略、范围、结构、框架、表现。就算这本书的实体，也到处有着思考的痕迹，比如勒口，你发现了没有？可以剪下来当书签，上面的一段话又是书名的真谛：

不是每个人都能以产品经理为业，但在我看来，产品经理是一类人，他的做事思路与方法可以解决很多实际的生活问题。只要你能够发现问题并描述清楚，转化为一个需求，进而转化为一个任务，争取到支持，发动起一批人，将这个任务完成，并持续不断以主人翁的心态去跟踪、维护这个产物，那么，你就是产品经理。至少，你已经是自己的产品经理，这才是“人人都是产品经理”的真谛。

记得上一次写致谢是在研究生的毕业论文里，用的是学长的“模板”，我以为会成为终身的遗憾。没想到4年后，有机会原创了。

首先，重点感谢一些“没有他们就没有这本书”的人。

感谢父母。说点实在的，我自问不是不食烟火的纯理想主义者，衣食无忧很重要。这两年我在想，要不是他们送了我一套房子，那我可能也会像《蜗居》里的人们那样，被生活所累而根本没时间思考。

感谢公司。阿里巴巴宽松的文化、分享的氛围是这本书诞生的土壤。不得不再提起我的几位主管，这本书的第一个1000字，其实就是我2007年7月的一份周报，当时我绝对没有主动写作的意识，完全是他们要求的。几年来，在他们的帮助和鼓励下，工作上的体会成为这本书源源不断的素材。到了最后，甚至在我提出了利用工作时间为本书运营的想法时，他们也表示理解……

感谢博文视点的周筠老师。早在两年前就发现了我，可算是我的贵人。她介绍了很多前辈给我认识，也为我这本不成熟的书付出了很多精力，到了最后阶段，甚至亲自动手帮我修改很多生涩的文字。

接下来，要感谢很多“没有他们这本书就会失色不少”的人。

感谢呆过的几个团队。这些同事都是最棒的兄弟姐妹。2009年6月，写书前跟腱断裂的意外，他们扛住了我丢下的工作，并且不断地给我打气，虽然方式有些特别，比如说K歌的时候点郑智化的《水手》给我唱。

感谢编辑夏青。这是我的第一本书，也是她从头到尾做的第一本书。在我正式写作的大半年里，两个新人都没太有底气，可以算是互相鼓劲，努力总算有了回报。

感谢出版社其他朋友。他们一直以来的关注和最后一起的冲刺，让这本书顺利产出。

感谢小敏。是2009年初的一次聚会，她促使我把出书从想法正式提上日程。我的个人名片、本书的部分插图都出自她手。

感谢 Park。这本书和我的博客是分不开的，是一个产品的两种表现形式。博客从注册域名、虚拟主机到上线后的各次调整间，我问了 Park 很多很傻的技术问题，他都瞬间帮我解决了。

感谢审稿人。是他们无私地贡献出自己的时间，让我这个后辈意识到自己在哪些方面能力不足，并且帮我明确了前进的方向。

最后，感谢所有交流过的同行、前辈、新人。名字我没法一一列出，他们可能都没意识到自己对这本书有多大帮助，随便举几个例子：

推荐序充分体现了互联网的力量。没有常见的长篇大论式的名人推荐，而是每个人贡献一句话，某位应届生的话、某位产品设计师的话、马云的话，放在一起共同组成了本书特别的推荐序。

封面设计的初稿在博客上发出，短短几个小时内就有几十位专业的产品经理、设计师为它提出了修改的意见和建议，避免了我把不合适的封面展现在最终的读者面前。

和朋友们谈起这本书要充分利用互联网运营，很快就自发形成了虚拟的运营团队，很多都是资深的互联网运营人员。

写到这里，我还是不敢确定，我居然写了一本关于产品经理的书？在这条路上，我还是一个新人，是大家，让我愈发地坚定了自己的宣言——

一个成长中的产品经理，期待和同学们一起，用好产品改变世界。



目 录

Contents

写在正文之前 / 1

- 为什么会有这本书 / 1
- 本书的产品定位 / 3
- 本书的风格与特色 / 5
- 本书的目录与内容 / 6
- 我与本书的局限性 / 8

第1章 写给-1到3岁的产品经理 / 11

- 1.1 为什么要做产品经理 / 13
- 1.2 我们到底是不是产品经理 / 20
- 1.3 我真的想做，怎么入行 / 29
- 1.4 一个产品经理的-1到3岁 / 34

第2章 一个需求的奋斗史 / 41

- 2.1 从用户中来到用户中去 / 44
 - 2.1.1 用户是需求之源 / 44
 - 2.1.2 你真的了解用户吗 / 49
- 2.2 需求采集的大生产运动 / 55
 - 2.2.1 定性地说：用户访谈 / 56
 - 2.2.2 定量地说：调查问卷 / 60
 - 2.2.3 定性地说：可用性测试 / 64
 - 2.2.4 定量地说：数据分析 / 68
 - 2.2.5 需求采集人人有责 / 73
- 2.3 听用户的但不要照着做 / 78
 - 2.3.1 明确我们存在的价值 / 78
 - 2.3.2 给需求做一次 DNA 检测 / 82
- 2.4 活下来的永远是少数 / 92
 - 2.4.1 永远忘不掉的那场战争 / 93
 - 2.4.2 别灰心，少做就是多做 / 100
- 2.5 心急吃不了热豆腐 / 103

第3章 项目的坎坷一生 / 111

- 3.1 从产品到项目 / 114
- 3.2 一切从 Kick Off 开始 / 118
- 3.3 关键的青春期, 又见需求 / 127
 - 3.3.1 真的要写很多文档 / 127
 - 3.3.2 需求活在项目中 / 140
- 3.4 成长, 一步一个脚印 / 143
- 3.5 山寨级项目管理 / 155
 - 3.5.1 文档只是手段 / 155
 - 3.5.2 流程也是手段 / 162
 - 3.5.3 敏捷更是手段 / 167
- 3.6 物竞天择适者生存 / 172
 - 3.6.1 亲历过的特色项目 / 173
 - 3.6.2 一路坎坷, 你我同行 / 176

第4章 我的产品, 我的团队 / 183

- 4.1 大产品, 大设计, 大团队 / 186
 - 4.1.1 产品之大 / 186
 - 4.1.2 设计之大 / 190
 - 4.1.3 团队之大 / 196
- 4.2 游走于商业与技术之间 / 201
 - 4.2.1 心思缜密的规划师 / 202
 - 4.2.2 激情四射的设计师 / 205
 - 4.2.3 “阴险狡诈”的运营师 / 215
- 4.3 商业团队, 冲锋陷阵 / 221
 - 4.3.1 好产品还需市场化 / 222
 - 4.3.2 我们还能做什么 / 229
- 4.4 技术团队, 坚强后盾 / 234
- 4.5 容易被遗忘的角落 / 237
- 4.6 大家好才是真的好 / 240
 - 4.6.1 所谓团队文化 / 240
 - 4.6.2 虚无的无授权领导 / 242