



产品经理 修炼之道

费杰 著

心怀梦想，脚踏实地！



机械工业出版社
China Machine Press

产品经理 修炼之道

费杰 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书由资深产品经理、中国最大的产品经理沙龙 Pmcaff 创始人费杰亲自执笔，微软、腾讯、百度、新浪、搜狐、奇虎、阿里云、Evernote 等国内外 20 余家大型互联网企业资深产品经理和技术专家联袂推荐。用系统化的方法论和丰富的实战案例解读了优秀产品经理所必须修炼的产品规划能力、产品设计能力、产品执行能力，以及思考、分析和解决问题的能力，旨在为互联网产品经理打造核心竞争力提供实践指导。

全书一共 4 章，运用大量总结性的观点阐释了产品经理的工作流程、工作方法以及思维体系，力避冗长的描述，用精辟的语言和经典的案例解读了各种产品问题的表象和本质的本质。第 1 章对产品经理进行了全面的解读，包括为什么很多人都选择做产品经理、产品经理的金字塔分布、产品经理的误区、产品经理的能力模型以及什么样的产品经理更受企业欢迎；第 2 章细致讲解了产品规划的步骤与方法，涵盖产品规划的正确认识、产品规划的功能职责、产品规划的 4 个核心问题、需求处理的基本方法和使用技巧，以及 Groupon、Flickr、Twitter、Paypal、YouTube 等国际知名网站的需求案例分析；第 3 章深入地讲解了产品设计的方法论，如产品设计的 3 大能力、8 大理念、4 大原则、两大技能，以及产品实现的基本原理；第 4 章经验性地介绍了产品经理如何才能具备良好的执行力。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

产品经理修炼之道 / 费杰著. —北京：机械工业出版社，2012.7

ISBN 978-7-111-39065-7

I. 产… II. 费… III. 企业管理—产品管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 145578 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：朱秀英

中国电影出版社印刷厂印刷

2012 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·13 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-39065-7

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）88378991；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379604

读者信箱：hzjsj@hzbook.com

推 荐 语

本书是产品经理实战多年的总结，感谢狒狒用心总结、分享给我们非常有营养的精神产品。让我们了解了产品经理日常工作做什么，需要具备哪些专业能力，具备什么样的做事心态、沟通方式，等等。通过此书大家一定会收获良多，它能帮助大家更快、更有效率地进入产品经理的角色。

——史帅 百度旗下爱乐活产品市场总监

此书非常适合初、中级产品从业者阅读，它从产品人员的认知和应具备的能力，到如何进行产品规划和设计，再到产品或项目的执行，都进行了详细的讲解和精湛的提炼，推荐产品人员认真阅读，深入思考。真正成功的产品经理不是教出来的，也不是学出来的，关键在于领悟。希望大家通过对书中成功经验的不舍追问，能够早日悟到产品经理的成功之道。

——纪向利 人人网无线总监

这本书积累了作者本人在成长为优秀产品经理过程中的所思所得，为希望成为优秀产品经理的同学指明了道路。书中既有以身作则的谆谆教导，也有数年积累的实战干货，读来如同一起围炉夜话，时有一席话胜十年书的快乐。

——刘然 奇虎科技电商产品负责人

产品经理看似是低门槛的职位，其实不是的。在整个产品发展周期里，他是无冕之王。从宏观到微观，从产业到产品细节，都在他的掌握之中。圆

圈谁都能画，但能完美闭合的却没有几个；《产品经理修炼之道》分享了从产品爱好者到优秀产品经理的成长心路和实战经验，是产品经理提高职业素养的一本难得的好书。

——郭丹 金融界产品总监

如果说互联网是个江湖，产品经理则是行走江湖的侠士。每位侠士都需要包治百病的万金油，还需要无坚不摧的屠龙刀。费杰的这部大作，既可作为万金油，产品经理在工作中遇到的各种问题都可随时查阅；又可作为屠龙刀，产品经理深入研习后可铸造属于自己的杀手锏，实乃行走江湖之必备物品。

——黄鼎隆 微软 MSN 产品总监

这是一本诚恳的书，这是一名优秀产品经理的成长历程，这本书可以告诉你产品经理是如何炼成的。书如其人，费杰是一个诚恳的实战派产品经理。他的书也一样，是干货，是对初、中级产品经理有实用性的指导手册。应该感到幸运，这家伙终于把自己的知识和经验系统性地分享给大家了，产品经理们加油！

——姚钦荣 电影网产品中心总经理

由于学校里面没有一个产品经理的专业，因此目前从事产品经理工作的都是非科班出身，“传帮带”还是这一行的基本传承方式，但这种方式普遍缺乏积累，往往一个产品经理后续发展得好与坏基本取决于第一任师傅水平的高与低。费杰这本书，相比市场上其他书，具有更少学院风、更多实战派，都是一些实际经验的总结，非常值得产品新兵学习、产品老兵温习，更是对实现产品经理培养走出“传帮带”的一个实际举措。只有走出这种老旧模式，才能让中国互联网产品水平更上一个台阶。

——张程 新媒传信飞信产品总监

产品经理是一个全才，产品经理也是某一领域的专才，产品经理更是资源整合的专家……

费杰，国内优秀产品经理的代表，他推动了产品经理文化在国内互联网领域的影响力，以公益和热心引领了产品经理文化的潮流，更以自身的产品经验写成了这本书，这是一本产品经理的实战成长宝典，推荐给每一位“产品人”。

——程向升（修泽）House365.com 产品总监、
86PM.COM 产品经理网发起人

在浮躁的产品经理年代，拥有理性的声音是最难能可贵的；当一个个产品人被神化的时候，费杰此书让产品经理们重新认识自我。作为“被产品经理”的一批人，我非常推荐书中的一些关于沟通和逆向思维的观点。不同阶段的产品人可以从此书中获得不同见解，但一万个哈姆雷特最初就产生于一个莎士比亚，值得好好品味一下。

——王啸天 传漾科技全国项目管理部总监

近年来，随着互联网和移动互联网产品日益深入人心，产品经理越来越受到重视和关注，但产品管理相关的优秀书籍并不多。这本书凝聚了作者多年的经验和思考，内容均来自基于实践的沉淀、分享和思考，脉络清晰，内容新颖，是一部引人入胜的作品。

——韩宇 号百信息服务有限公司移动互联网事业部总监

从事产品和技术工作很多年了，多次参与对“如何成为一名优秀的产品经理”这个问题的讨论。产品经理应该做什么，懂什么，会什么，怎样思考，怎样平衡，怎样学会和各种不同角色的人打交道，用智慧和有效的方法把大家整合起来，为把同一个产品做成功而努力。产品经理是一个责任重而权力并不大的差事，需要在有限的资源条件下，调动各方力量，把自己规划

设计的产品做到最优，从某种角度上来说，一个产品经理也像是一个产品的CEO。《产品经理修炼之道》这本书涵盖了产品经理成长过程中的方方面面，对初级产品经理入门、中级产品经理实际工作中的解惑很有价值。在费杰写这本书的过程中，我也曾参与部分内容的讨论，我对他的思路和见解非常认同，希望这本书能够帮助更多的产品经理变得更优秀。

——王跃华 51汽车网产品副总裁

经常有人跟我说，希望能找到一位经验丰富的、耐心的前辈不厌其烦地把他工作多年的经验全部都讲一遍。这种好事儿可不是谁都能遇到的。现在，费杰用这本新书做到了，这本书可以作为新手的入门讲座，也可以作为工作多年的产品人的速查手册，产品工作中遇到的问题基本都可以从本书中找到满意的答案。

——孙涤非 缘来网产品总监

互联网产品经理兴起的这些年，越来越受到公司和员工的关注，但由于不像传统行业的积淀和成熟，互联网业内对产品经理的认知也参差不齐。如果你了解产品经理而无从入手，如果你刚刚入门却无所适从，又或你已小有所成而需汲取沉淀……费杰的这本书会对你有用，因为产品经理，我们一起在路上……

——李卫强 乐视网视频云产品负责人

序

费杰在我印象中是一位优秀的产品经理，2010年、2011年我们在一个大团队里合作过，在不少重要的项目中他都是最重要的成员。最初的感觉是他内向、肯干、话不多，其中感觉最强烈的是他能够快速、准确地理解业务需求方的实际需求，又能结合客户体验和实际价值去综合思考，最终给出一个合理的产品解决方案。而在此过程中，他还特别在意始终和各相关方保持良好的互动，随时调整和完善设计中的产品。

费杰的工作非常忙，他和他的团队经常加班到很晚，也很少有休息日。他能够经常给出满意的产品是我意料之中的，可突然给我这样一本厚厚的文稿，着实让我诧异。但细细一想也不意外，我之前就知道他一直在管理一个蛮大的产品经理的组织，经常聚集几大城市的产品经理进行交流、分享。互联网时代最具代表性的精神就是分享，一个人自己有了积累，愿意拿出来和大家分享，帮助更多的人一起成长，那他也能够从互动中获得更多的收益，这就是互联网精神。我相信费杰就是这样的人。

产品经理岗位在互联网时代是一个非常重要的岗位，几乎起着业务发展的中心枢纽作用。产品经理既要能够非常清晰地了解业务方的实际业务需求，又要能够深刻体会产品涉及的用户群可能因为这个产品而实现的价值点，在流程和交互设计中还要非常重视用户体验。在业务相对复杂的公司中，产品经理还要清楚一个产品出来以后，可能与其他业务产生的关联和其他业务产生的影响，最终找到合理的方案，用技术手段加以解决。这是一个非常复杂的过程，对产品经理的综合素质要求非常高。他是业务需求、用户价值和体验、技术实现手段三者之间的桥梁。这些年来，阿里巴巴的业务迅速发展，这与有一批优秀而敬业的产品经理是分不开的。今天，所有世界

知名互联网公司的成功，都和有一批优秀的产品经理是分不开的。

一个优秀产品经理的核心能力，是对产品涉及的用户价值点及使用体验的高度敏感和极致追求。人们表面体现的需求是容易把握的，但潜意识中的需求是需要挖掘的。就像人们对微博这样的产品一直是有需求的，但仅仅做一些粗浅的用户调研是很难明晰出来一个微博产品的。产品经理除了了解业务、了解用户、懂得技术解决之道，更重要的是从对人性的理解中找到灵感，才能够创造出最受欢迎的产品设计方案。这是需要悟性的，而悟性则来自于积累和分享中的感悟。

非常高兴费杰的积累与分享，相信更多希望成为优秀产品经理的朋友们能够在努力的道路上得到借鉴和启发。

郭 靖

阿里巴巴首席风险官 & 阿里集团秘书长

前言

——写在《产品经理修炼之道》之前

由于市场对产品经理的需求量增加，加之媒体把产品经理的重要性放大，于是导致大量人员涌进产品经理队伍。但是由于行业本身还不是很成熟，各个企业对产品经理的认识不够深入，大量产品经理处于尴尬的境地。

产品经理岗位对综合能力要求非常强。除了要掌握基本的产品技能以外，更需要有敏锐的商业嗅觉，思考、分析、解决问题的能力，以及和人打交道、沟通、协调的执行力。而这些非技能的知识经验，没有标准化的培训体系承载，更多的是要靠大家的实践、领悟和沉淀。

各大公司积累的宝贵经验、心得仅仅流通于线下，这样导致了大量缺少环境和良师资源的朋友想要系统地学习产品却没有门路，只能苦苦摸索。尽管市面上有一些关于产品方法论的书籍，但在不同的公司背景和产品定位下，这些方法论又很难沿用。

在这个背景下，我产生了写《产品经理修炼之道》这本书的想法。我认为很有必要把我对产品的理解写出来，分享给更多有需要的朋友，给大家一点点启发。每个产品经理都会经历成长到蜕变的过程，所以这本书定位为：有一定的产品经验，希望从量变寻求质变的朋友。

本书通过互动分析式的口吻，使读者在看书过程中进行同步思考。让大家对产品经理有一个客观的认识，对产品经理必须具备的产品规划能力、产品设计能力、产品执行能力，形成系统的认识，并且可以结合实际的工作环境学以致用。

本书的特点：围绕产品中已有的几个方面进行知识的结构化梳理；运用大量总结性的观点解释日常发生的产品现象和问题背后的原因，帮助读者从知其然到知其所以然；抛弃冗长的描述，采用精辟的语言，结合案例进行阐述。用简单的故事，讲解深远的道理。

本书共4章：“从热闹到门道，解读产品经理”、“从资源到机会，规划产品蓝图”、“从小工到专家，设计卓越产品”、“从目标到结果，成为执行达人”。本书是按照做产品的先后顺序展开的，先讲产品的规划、然后讲产品的设计、最后讲怎样更好地执行。

考虑到大家所处的阶段不同，建议：入门级、初学级的产品经理，从“从小工到专家，设计卓越产品”、“从目标到结果，成为执行达人”两章看起，这两章贴近实际操作；有一定经验或一线的产品管理者，可以从“从热闹到门道，解读产品经理”、“从资源到机会，规划产品蓝图”看起，这两章涉及通盘思考产品经理定位，以及更深层次思考如何进行产品规划等内容。

由于本人水平有限，书中如有不妥之处，还请各位读者指正。欢迎大家新浪微博私信：@费杰_苦力强狒狒，或发送邮件至：feijie@pmcaff.com。涉及勘误的地方，我们会第一时间在 pmcaff.com/pmbook 上进行发布。

最后趁此机会感谢一下我身边的人。感谢在我成长路上，给过我帮助的林韩、乐军，以及上万名支持我的 pmcaff 产品经理沙龙的朋友们：老陆、阿德、公主、肖龙、吴波、人之初、引子、王润宇、牙疼毅语、小康、春秋、李森、蔡兜子、草海、饺子、志超、锦波…… 其他不再一一列举。

费杰

目 录

推荐语

序

前言

第 1 章 从热闹到门道，解读产品经理..... 1

1.1 为什么很多人选择做产品经理.....	4
1.1.1 有强烈的市场需求.....	5
1.1.2 有利于个人能力的积累.....	8
1.2 产品经理的金字塔分布.....	11
1.2.1 按照职能划分.....	12
1.2.2 按照特质划分.....	15
1.3 走出产品经理的几个误区.....	17
1.3.1 理性看待产品经理岗位.....	17
1.3.2 很难人人都是产品经理.....	21
1.3.3 不切实际地抱怨薪水.....	22
1.4 产品经理应该具备的能力.....	26
1.4.1 经理人能力模型.....	27
1.4.2 冰山能力模型.....	28
1.4.3 心智能力模型.....	29
1.5 企业青睐什么样的产品经理.....	30
1.5.1 专业技能过硬.....	30
1.5.2 综合素质要高.....	35
1.5.3 有一定背书.....	38

第 2 章	从资源到机会, 规划产品蓝图	41
2.1	认识产品规划	43
2.1.1	什么是产品规划	44
2.1.2	产品规划要做什么	45
2.2	产品规划核心四问	46
2.2.1	做什么	47
2.2.2	有什么价值	49
2.2.3	为什么要做	51
2.2.4	如何做到	56
2.3	需求处理的基本方法	58
2.3.1	获取信息	58
2.3.2	需求分析	60
2.3.3	做决策	67
2.4	需求处理的实用技巧	70
2.4.1	不把需要当成需求	71
2.4.2	关注背景条件	73
2.4.3	不把产品形态当本质	74
2.4.4	学会看懂数据	77
2.4.5	回到初衷	80
2.5	通过知名网站看规划	81
2.5.1	Groupon	81
2.5.2	Flickr	82
2.5.3	Twitter	82
2.5.4	PayPal	83
2.5.5	YouTube	83
第 3 章	从小工到专家, 设计卓越产品	85
3.1	认识产品设计	86

3.1.1 什么是产品设计	87
3.1.2 产品设计做什么	87
3.2 产品实现的基本原理	89
3.2.1 内容与数据	89
3.2.2 C/S 结构	91
3.2.3 B/S 结构	92
3.3 产品设计的三大能力	93
3.3.1 概念设计	93
3.3.2 功能流程设计	101
3.3.3 交互设计	106
3.4 产品设计的八大理念	113
3.4.1 基于核心能力设计	113
3.4.2 基于高效操作设计	117
3.4.3 基于聚合设计	121
3.4.4 基于缺省设计	123
3.4.5 基于场景匹配设计	125
3.4.6 基于用户关怀设计	127
3.4.7 基于个性化设计	129
3.4.8 基于复用成本设计	130
3.5 产品设计的四大原则	130
3.5.1 安全性	131
3.5.2 可靠性	132
3.5.3 易用性	134
3.5.4 美观性	139
3.6 产品设计的两大技能	141
3.6.1 工具的使用	141
3.6.2 文档的撰写	146
第 4 章 从目标到结果，成为执行达人	153
4.1 加强目标意识	154

4.1.1	目标管理	156
4.1.2	结果的好坏要有奖罚	162
4.1.3	团队的目标要一致	163
4.1.4	找到实现目标的方法	167
4.2	进行有效沟通	170
4.2.1	沟通的价值	170
4.2.2	选对沟通方式	172
4.2.3	掌握沟通路线	174
4.3	学会和不同的人打交道	176
4.3.1	和开发工程师打交道	176
4.3.2	和交互设计师打交道	178
4.3.3	和视觉设计师打交道	179
4.3.4	和项目经理打交道	180
4.4	管理好时间和任务	181
4.4.1	Todolist	181
4.4.2	优先级排序	182
4.4.3	串行和并行	182
4.4.4	时间段巧安排	183
4.5	实用执行心得与方法	185
4.5.1	巧识语言陷阱	185
4.5.2	正确地做事和做正确的事	186
4.5.3	掌握 PDCA 循环	187
4.5.4	平衡好速度与完美	188
4.5.5	往前多走一步	189
4.5.6	信息、意识、心态	190

第 1 章

从热闹到门道，解读产品经理

- 1.1 为什么很多人选择做产品经理
- 1.2 产品经理的金字塔分布
- 1.3 走出产品经理的几个误区
- 1.4 产品经理应该具备的能力
- 1.5 企业青睐什么样的产品经理

在历史的长河中，出现过很多优秀的产品。如：中国古代的四大发明（造纸术、指南针、火药、活字印刷术）；工业革命时期的蒸汽机、发电机、内燃机等。或许现在人们已经忘记了这些产品背后发明者的名字，但正是这些人的付出，使得科学技术得到突飞猛进的发展，他们的发明也被迅速应用于工业生产中，大大促进了社会的进步。

在科技快速发展的当今社会，咖啡机、飞机、通信卫星、搜索引擎、网购平台、智能手机等各种优秀的产品给我们的生活带来了便利。不过，你知道在这些产品的背后有“产品经理”这样一群人吗？可能你从未想过产品经理在产品的研发和生产过程中起着什么样的作用，这个职位又起源于何时，不过，这些都不重要，重要的是在我们的世界里一直有那么一群人在不断探索、不断求实创新，他们就是——产品经理。

谈到产品经理，可以说，乔布斯先生是所有产品经理的偶像，虽然他已离我们远去。但他创造的 iPhone 手机颠覆了传统手机的概念，他让手机成为一款兼具通信功能的娱乐设备，并且风靡全球。



再看看大洋彼岸的 Facebook，它于 2012 年 5 月 18 号晚在纳斯达克