

解构 产品经理

互联网产品策划入门宝典

刘涵宇◎著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

解构 产品经理

互联网产品策划入门宝典

刘涵宇◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书以作者丰富的职业背景及著名互联网公司的工作经验为基础，从基本概念、方法论和工具的解构入手，配合大量正面或负面的案例，完整、详细、生动地讲述了一个互联网产品经理入门所需的基础知识。同时，在此基础上，将这些知识拓展出互联网产品策划的领域，融入日常工作生活中，以求职、沟通等场景为例，引导读者将知识升华为思维方式。

本书适合对互联网产品有兴趣的大学生、工作经验在3年以下的产品经理，以及希望借鉴“互联网思维”的传统行业人士阅读。

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

解构产品经理：互联网产品策划入门宝典 / 刘涵宇著. —北京：电子工业出版社，2018.1
ISBN 978-7-121-33252-4

I. ①解… II. ①刘… III. ①电子商务—企业管理—产品管理 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 306227 号

策划编辑：郑柳洁

责任编辑：葛 娜

印 刷：北京季峰印刷有限公司

装 订：北京季峰印刷有限公司

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：22.75 字数：418 千字

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 5 月第 2 次印刷

定 价：65.00 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 zltz@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

写书和做产品一样，需要明确的定位，这是一本适合大学生和对产品经理职业感兴趣的人士的入门书，运用生动的案例介绍了做互联网产品的过程，结合作者实践经验推导方法论，相信对入门者会有较大帮助。

——BLUES（兰军）/梅沙科技创始人，
原迅雷产品总监，原YY语音、腾讯高级产品经理

一本能够体现腾讯产品文化的书，让你知道什么是：小就是大，少就是多。简单而极致，人人都可以是产品经理。

——Eric（潘国华）/南极圈（腾讯离职员工组织）创始人，
原腾讯集团招聘负责人

《解构产品经理：互联网产品策划入门宝典》可谓是产品设计的百科全书，从产品设计的全流程出发，内容涵盖产品思维、用户体验及原则、商业思维与产品运营，并配有大量生动案例，深入浅出地解构了产品经理职能与能力拓展方向。拜读样章后，又有了一些新的启发和认识，极力推荐给致力于产品经理方向发展的人士。

——李年福/原百度商业UED负责人

在产品经理培训类书籍中，本书难得的是翔实和接地气，所涉及的知识层次分明、条理清晰。从产品经理的功底来说，本书本身就是一个好产品的标杆样例。

——Lydia/《全栈市场人》作者

在这个时代环境下，产品经理、用户体验高频又泛滥。高频到任谁都能高谈阔论，但深入本质者寥寥；泛滥到什么事物都能和此相关，但务实改变的有几何？任何产品均是为了解决现实中存在的问题，体验设计则让此过程充满效率与巧思。作者长期工作在互联网前沿，用正负案例打底的见解，以务实直白的语言为你解构产品经理如何解决问题、思考体验，如何升华产品。相比随处可见的道理和感想，此书会给你带来简洁有力的新知与共鸣。

——卿源/高德地图设计总监

四五年前就认识涵宇，缘于他很早就开始坚持写自己对互联网行业的思考与复盘。作为互联网早读课早期的优秀原创作者，他用自己独特而缜密的视角来审视互联网产品的优点与问题，其文章逻辑严谨而又不会晦涩难懂，往往案例翔实而又不会生搬硬套。浏览完本书，我能够看到一个优秀产品经理的思考过程，更能够看到一位做过开发也做过设计的产品人思考与解决问题时丰富而深刻的方法论积累。希望本书能够给你带来这样的体验。

——Reynold/互联网早读课创始人

这是一个资深产品人的成长史，更是一部互联网简史；作者将亿级产品设计经历、生活日常和互联网大失败、大成功的案例完美结合，从产品、市场、运营、设计等不同视角，对人性、商业、产品和体验进行全新的推演和解构，非常适合互联网新人和传统行业从业者阅读。

——朱炳全/阿里巴巴大数据设计中心负责人，
高级体验设计专家，原百度大数据设计中心交互负责人

做好产品经理非常难，难在没有全面的能力框架去学习，难在一个错误的决定就会让整个团队的努力前功尽弃，难在对用户需求、技术可实现性和商业可持续性的平衡上。越是亲历过失败的项目，越是懂得好的产品经理有多么难得。由于国内缺少成体系的产品经理培养机制，很多年轻人初入此行时都得靠着自己去碰壁摸索。幸得有心人，涵宇用他多年的实践经验积累了这样一本产品经理的入门书。书中既有抽象的完整体系，又有具体的案例解读，相信能够帮助诸多年轻的产品经理建立起完善的思考框架，带领研发团队做出更多有价值的产品。

——朱晨/ThoughtWorks 中国区物联网总监

前言

2008年初秋，还在读大四的我背着巨大的背包，只身来到了北京。彼时，互联网的热潮已有席卷全国之势，我与那年经济危机环境下的610万毕业生一起参加各公司的校园招聘，最终幸运地进入了这个行业。我是一个能折腾的人，在这几年中，做过开发，做过设计，最终成为了一名产品经理。参与、负责过的产品类型多种多样，有2C（To Consumer）产品，也有2B（To Business）产品；有初创期的产品，也有成熟期的产品，当然，也做死过一些产品。在这一系列的过程中，也曾以不同的视角目睹了中国互联网的飞速发展，目睹了一个又一个的热门概念爆发及破灭，目睹了一批又一批的业内人士起起落落。

在我做过的所有职位中，给我思维、眼界、知识面以最大提升的，是产品经理这个职位。当下，产品经理俨然已经成为一个热门职位，有很多应届毕业生希望进入互联网公司做产品相关的工作，有不少互联网行业的从业者希望从其他岗位转型做产品经理，同样有为数众多的传统行业人士，将自己设定成了类似于“产品经理”的角色，并借助互联网产品优化其业务甚至优化整个行业。

然而，我认为产品经理并不是一个简单的“职位”或一门“手艺”；互联网产品也远远不只是“技术手段”和“工具”那么简单。很多时候，它们背后的思维方式更加重要。对于一个优秀的产品经理来说，熟练使用工具，熟悉一些做产品的方法和技巧，都只是第一步。而不断地迭代自身的认知，不断地重构自身的知识体系，并把它们用于实际工作生活中，才是其迈向成熟的关键。这样的迭代和重构，需要你以更宽广的视野、更多维的角度、更细致的态度去看待世界。

于是，我尝试将这几年做开发，做设计，做产品，甚至在一定程度上参与运营和商务工作所形成的不同的视角和思维方式融入这本书中。同时，书中的案例也分为正面、中性和负面三种；并且有为数不少的来自于非互联网、生活中的案例。希望能够以此为互联网产品方向上的初学者提供一个入门的渠道，并且是一个相对多维度、多角度去审视和解构“产品经理”的渠道。

所以总结起来，本书的定位是一本产品经理入门书，它适合以下读者阅读：

- 对互联网产品方向有兴趣，毕业后打算从事相关工作的大学生；
- 工作经验在 3 年以下，已经有一定的实战经验，但是对“为什么这么做”，以及一些基础方法论常犯糊涂的职场新人；
- 对互联网产品策划有兴趣，甚至希望转岗做产品经理的设计师、工程师及其他岗位从业者；
- 对互联网有兴趣，希望借鉴“互联网思维”的传统行业人士。

另外，就像所有物理定律都会有一定的适用范围一样，本书也有其自身的局限性。这些局限性可能包括知识和方法论本身的局限性，也包括我过往经历和思考上的局限性。特别是，互联网行业是当今发展最迅速、变化最快的行业之一，很多今天大家公认的方法、模式、技巧，可能到了明天，或者到了另一类的产品上，就不那么有效了。所以，请各位读者在阅读本书的过程中，客观地对待其内容。最好的方式是在理解内容核心逻辑的前提下，结合自身的实际情况来决定是否使用，以及怎样使用，而不要当作公式一样套用。

如果各位读者在阅读过程中有任何问题、感想，或者希望与我讨论一些细节，可以关注我的微信公众号“产品经理刘涵宇”（uxcafe）留言交流。我会认真阅读大家的每一条留言，并定期挑选有代表性的部分来写文章聊聊我的想法。

最后，愿各位在产品经理这条路上，走好每一步，做出真正对用户、公司、社会都有价值的产品，甚至“改变世界”。

刘涵宇（xidea）

2017 年 12 月于深圳

目录

第1篇 解构产品经理

第1章 解构基本概念	2
1.1 什么是产品	2
1.2 什么是好产品	3
1.2.1 需求：可以恰到好处地满足用户需求	4
1.2.2 技术：拥有完善的技术实现方式	12
1.2.3 商业：可健康持续地创造商业价值	16
1.3 什么是用户体验	22
1.3.1 关键词一：用户	22
1.3.2 关键词二：过程中	26
1.3.3 关键词三：主观感受	29
1.4 定义互联网产品经理	30
1.4.1 互联网产品经理的一般职责	31
1.4.2 产品经理的能力模型	36
1.5 互联网公司的职能分工	43
1.5.1 互联网产品的逻辑结构	43
1.5.2 互联网产品的技术结构	45
1.5.3 研发流水线简述	49

第2章 解构基本观点	56
2.1 用户价值高于用户体验	56
2.1.1 两个需求层次理论	56
2.1.2 关于用户价值和用户体验关系的案例	58
2.2 用户体验是一条线，不是一个点	63
2.2.1 因素一：产品逻辑	64
2.2.2 因素二：UI	66
2.2.3 因素三：技术	67
2.2.4 因素四：运营	68
2.3 产品经理无法定义“用户价值”	70
2.4 用户体验部无法统筹“用户体验”	73
2.5 人人都是设计师	75
2.5.1 狭义的设计	76
2.5.2 艺术与设计	76
2.5.3 广义的设计	78
第3章 解构基础工具	79
3.1 需求分析工具：用户场景	79
3.1.1 用户场景的定义	79
3.1.2 用户场景的功能	80
3.1.3 基于用户场景的思维方式	84
3.2 市场分析工具：SWOT 分析法	89
3.3 功能梳理工具：功能列表与思维导图	95
3.3.1 功能列表（Feature List）	95
3.3.2 思维导图	97
3.4 逻辑梳理工具：流程图	98
3.5 优先级及版本规划工具：四象限与 MVP 混搭	103
3.5.1 四象限工具	104
3.5.2 MVP	105

3.6	原型设计工具：线框图	107
3.6.1	线框图概览	108
3.6.2	互联网产品的基本 UI 元素	110
3.7	需求表述工具：需求文档	110
3.7.1	需求文档的用途	111
3.7.2	图文形式的需求文档	112
3.7.3	带 UI 的流程图形式的需求文档	118
第 4 章	解构宏观产品设计原则	120
4.1	基于用户心理模型来思考	120
4.2	用适合的方式交流	130
4.3	形式追随功能	137
4.4	Less is More（少即是多）	140
4.4.1	第一层：简化装饰	140
4.4.2	第二层：简化功能	144
4.4.3	第三层：简化认知	147
4.4.4	第四层：“减法”并不是唯一的选择	151
第 5 章	解构微观可用性设计原则	155
5.1	一致性	156
5.2	及时且有效的反馈和解释	161
5.3	信噪比	165
5.4	渐次呈现	171
5.5	防错与容错	173
第 6 章	横向拓展：用户研究与运营分析初步	177
6.1	以产品经理的视角看待用户研究	177
6.2	深度访谈	178
6.2.1	前期准备	179
6.2.2	问题设计	180

6.3	问卷调查	184
6.3.1	问卷设计	184
6.3.2	问卷投放和回收	188
6.4	可用性测试	190
6.4.1	制定任务	190
6.4.2	进行测试	191
6.5	运营分析初步：常用指标及漏斗模型	192
6.5.1	互联网产品常见的数据维度	192
6.5.2	漏斗模型	195
6.6	数据分析初步：Excel 常用函数简述	208
第 7 章	纵向拓展：互联网产品盈利模式浅析	219
7.1	流量变现	220
7.1.1	普通广告	220
7.1.2	匹配广告	224
7.1.3	导航站	227
7.1.4	移动应用分发	229
7.1.5	预装分发	232
7.2	增值服务	234
7.2.1	基础功能免费，高级功能收费	235
7.2.2	游戏道具	237
7.2.3	高品质内容	238
7.3	佣金与分成	241
7.3.1	B2C 平台	241
7.3.2	第三方支付	243
7.3.3	开放平台	245
7.3.4	O2O 类	248
7.4	收费服务及售卖变现	249
7.4.1	技术服务	249
7.4.2	付费软件	251

7.4.3 付费内容	252
7.4.4 网上渠道	254
7.5 其他类	256
7.5.1 付费开发	256
7.5.2 金融增值	256
7.5.3 第三方付费	257

第2篇 推广产品思维

第8章 以产品思维应聘产品经理职位	260
8.1 找到用户：谁会负责简历筛选	260
8.1.1 两类筛选人	260
8.1.2 简历筛选部分应对策略	262
8.2 明确需求：读懂职位描述	265
8.3 设计 UI：写简历	269
8.3.1 简历框架	269
8.3.2 简历内容	271
8.4 厘清逻辑：与面试官相谈甚欢的套路	283
8.4.1 自我介绍	284
8.4.2 讲故事、讲逻辑，而不仅仅是回答问题	286
8.4.3 不知道的问题如何应对	292
8.5 快速迭代：“等通知”期间可以做什么	294
8.6 毕业生与转岗：没经验怎么办	296
8.6.1 先反思：为什么没有经验	296
8.6.2 主动承担，主动学习，抓住机会	299
第9章 以产品思维沟通	303
9.1 与设计师沟通：我们一起改变世界	303
9.1.1 激发设计师的主动性	303
9.1.2 提需求，不提方案	305
9.1.3 用场景，别用感觉，有数据更好	307

9.1.4	与“美工型”的设计师沟通.....	309
9.2	与工程师沟通：我很靠谱，跟我干没错.....	311
9.2.1	工程师的分类与应对原则.....	311
9.2.2	尊重技术，不懂的别乱说.....	312
9.3	与上级沟通：明确目标与给出方案.....	315
9.3.1	理解目标.....	315
9.3.2	给方案，而不是抛问题.....	318
第 10 章	“互联网+”产品思维初探.....	321
10.1	“互联网+”的三个阶段.....	321
10.1.1	阶段一：渠道、媒体与工具（从前）.....	321
10.1.2	阶段二：业务融合，改造与重构（现在）.....	326
10.1.3	阶段三：思维方式融合（未来）.....	331
10.2	如何策划“互联网+”产品.....	332
10.2.1	“互联网+”研发链条中的角色.....	333
10.2.2	“互联网+”产品的策划方法.....	334
附录 A	产品经理常用资源.....	342
后记暨专家寄语.....		347

第 1 篇 解构产品经理

第 1 章

解构基本概念

1.1 什么是产品

关于“产品”的定义，在不同的行业，可能会有不同的表述方法。例如，维基百科对于“Product (business)”这个词条的阐述如下：

In marketing, a product is anything that can be offered to a market that might satisfy a want or need. In retailing, products are called merchandise. In manufacturing, products are bought as raw materials and sold as finished goods. A service is another common product type.

而如果在百度百科搜索“产品”这个关键词，则能够看到这样的解释：

产品是指能够供给市场，被人们使用和消费，并能满足人们某种需求的任何东西，包括有形的物品、无形的服务、组织、观念或它们的组合。

翻开《新华字典》，发现“产品”这个词的解释只有 7 个字：

生产出来的物品。

纵观这些定义，结合本书讨论的主题“互联网产品”来看，作者将“产品”这个概念定义如下：

产品是指可以满足某种用户需求，由人类加工生产，可供市场用于交

换的任何东西。

在我们的日常生活中，大到汽车、飞机、冰箱、地铁服务，小到手机、鼠标、手表、快递服务，包括我们常用的互联网产品，如微信、淘宝、百度等，都是产品。

1.2 什么是好产品

我们应该如何去评价一款产品，是否有一些通用的指标呢？

几年前，作者所在的部门和某互联网社区合作发起了一轮招聘，目标是产品经理，作者是这轮招聘的面试官之一。当时在网站上提了一些问题作为笔试题，用来对候选人做第一轮筛选。其中一个问题就是：什么是“好产品”？

从收集到的 200 多个答案来看，大家对于“好产品”的阐述丰富多样，但是如果希望用一两句话来定义它，还真不是一件容易的事情。而作为问题的提出者，作者心目中的答案有这么几个预期：

首先，对于这类开放性的问题，很多人都能够从某一个维度提出一些观点和看法，有的阐述还相当的深入，最常见的就是“需求”和“用户体验”两个维度，这并不难。但是对于一个产品经理来说，只关注到某个特定的维度显然是远远不够的——这就像是盲人摸象，而你作为产品的负责人，不能做“盲人”，你必须站得更高，以至于能够更加全面地去审视和思考问题。所以，作者对于这个问题的答案，第一个预期是，候选人能够相对全面地概括“好产品”的特征。“全面”是关键。

其次，产品经理要求有强大的逻辑性和表达能力，所以只是“全面”，但表述冗余、堆砌，或者总结出来的条条框框其实有大幅度的重合，是不够好的，作者期望的表述必须要能够高度准确地概括其核心逻辑。所以第二个预期是，候选人的表述要**准确、精炼**。

第三，即便没有做到“全面”和“精炼”，但是如果可以针对某一个维度，详细且有深度地阐述自己的思考推理过程，也是有意义的（虽然对于问题本身，这样的回答可能是不及格的），遇到这样的答案，依然可以约过来深入聊一聊。

后来，真正打动作者的答案，却是来自一位前同事口中极其简约的表述，他是这么说的：功能上被需要的，技术上可实现的，商业上可持续的，就叫“好产品”。