

产品经理

Product Manager

从菜鸟到大师

产品经理，又称品牌经理，他们既是品牌运作者，
又是营销执行者，掌控着产品从创意到上市销售的全过程。

李娟 李飞宇 编著

马化腾：我是腾讯最大的产品经理，并始终是产品经理的角色。

李开复：产品经理未来就是CEO。

史玉柱：优秀的产品经理要有良好的洞察力、情商，以及组织和调动各种资源的能力

周鸿祎：产品经理的未来行情看涨，产品经理的重要性会越来越高。



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

014007333

F273.2
617

产品经理

——从菜鸟到大师

李娟 李飞宇◎编著



F273.2
617

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING



北航

C1694231

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

产品经理：从菜鸟到大师/李娟，李飞宇编著. —北京：电子工业出版社，2014.1

ISBN 978-7-121-21176-8

I. ①产… II. ①李… ②李… III. ①企业管理—产品管理—通俗读物
IV. ①F273.2-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第178119号

策划编辑：韩 龙

责任编辑：张 昭 特约编辑：李云霞

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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：14.5 字数：200千字

印 次：2014年1月第1次印刷

定 价：38.00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。

前言

产品经理的野蛮成长记

在这个信息大爆炸的时代，职业之间的细化和变化就像纷飞的蝴蝶一样敲打我们还未适应这世界改变的那颗柔软的心，而产品经理的顺势而生也为有梦想和敢于实践的你打开了另一扇成功的门，这扇门虽然华美，但却只有用心的人才能进入。

产品经理的职业发展轨迹与其所负责的 product 的发展轨迹息息相关。产品经理负责的范围越具体（如只负责某一个表单），这个产品就越容易在变化中消亡，到最后产品经理就要更换工作内容甚至工作岗位。如果产品能在竞争中获胜，或者及时地进化到最新的形态，把握住新的机会，产品经理就有机会负责更复杂、对应变能力要求更高的产品或者负责多款产品，从而可以更从容地拥抱变革。

你可能写过一本书，烧过一道菜，装修过一套房子，或者创建一个 Blog，这些都是你的产品。你完成这些产品所经历的一系列过程，与职业产品经理的工作并没有太大区别。但是，产品经理与正式的职业或者创业身份，的确有所不同。每个职业都有着各自的生存法则和游戏规则，不了解真实的职业生活，只会让自己像无头苍蝇一样到处乱飞。

在恰当的时机提出恰当的产品概念，推动公司决策，创造用户价值（用户可以从产品中获得的好处），同时也创造财富，这是一个职业产品经理的最大荣耀，但其间的工作之烦琐程度，只有经历过才会懂得。

如果你作为一名开发人员太外向了，作为一名销售人员又太内向了，碰巧又没有会计和律师资格证书，不妨考虑一下产品经理这个职业。你想要什么样的生活方式？

到处旅行，与形形色色的人打交道？

在固定的时间上下班，坐在计算机面前工作？

虽然说工作和生活是可以分开的，但是对于喜欢定居的人来说，一些职业对生活的入侵比较明显。比如地质学家要去很多地方做研究，一出差可能就是几个月；而产品经理是一种非入侵性的职业，绝大部分工作时间都是坐班，出差很少。

当然这样简单地做判断可能不是很科学，但至少可以让我们知道自己还是有做这样一份工作的潜力。

上帝说：“要有光”，于是就有了光。那么上帝在执行“要有光”项目之前，做了什么？从项目管理的角度来看，上帝需要规划这个项目的所有细节：产品目标，是照亮行星还是照亮房间；产品本身的细节，光源的尺寸、形状、原料等；产品的使用环境、温度、压力……所有这些细节，一旦有所遗漏，轻则导致项目超出预期时间，重则南辕北辙使项目彻底崩盘。面试产品经理的时候，考察他对细节的关注度，一方面可以确定他是否有真实经验——滥竽充数的人虽然能说出个大概，但是很难了解足够多的细节；另一方面可以判断他的观察能力——他是否认为细节是重要的，并且在观察中捕获了所有关键的细节。

笔者从技术团队转做产品以来，通过几个产品项目，越发感受到产品经理需要“四两拨千斤”的能力。“既要马儿跑，又要马儿不吃草”，这就是一个理想的产品经理试图要干的事情。

究竟什么样的人才能称得上是产品经理？从最开始的数据分析，到产品优化、产品设计，最后到整个产品的推广、演进，在具体的工作和经验积累的过程中，逐渐把自己的角色完善起来。

需求收集、设计规划、开发、上线、运营推广、市场销售、在市场和运营过程中产生新的需求、新功能的设计规划、开发、上线……一直循环下去。“产品经理往往需要贯穿在产品生命周期的这整个流程中。”这是现在很多产品经理的理想。

对于完整的学习来说，仅有知识结构（骨架）并不够，还需要血和肉；否则，在看完一本书之后，感觉清晰了，动手时才发现，还是不明白用户调研怎么做、线框图用什么工具、团队怎么分工，而知识的最终作用体现为动手能力。因此，在了解框架之后，还要学习一些基础性的事务，这是层层拆解的Know-How。就目前产品经理这个岗位来说，学校并没有专门培养产品经理的专业，在学习机制完善的大公司里，新人容易在导师的带领下、公司的培养下快速成长为合格、优秀的产品经理，但对于大量不具备这种环境的人来说，想要成为产品经理，往往是半路出家、自我摸索。因此，通过书籍、培训等进步成长的方式必不可少，我一直认为阅读是更加系统的方式，当然，这也要看读者的悟性。

对于想当产品经理的人来说，明白职业阅读道路该怎么走，是十分必要的。其实只要遵循人类学习知识的一般模式，即“知其然、知其所以然、知其所以然是怎么来的”，肯定会在某种程度上实现自己的宏伟抱负。要坚定一个信念，不论产品经理在不同的公司是如何定义的，或者业界是如何看待的，它本身并不是目的，也不是一种荣誉。它是因产品管理的需要才出现的一个职位。由此可见，产品经理的头衔乃至职责列表都不是最重要的，如何管理好自己的产品才是最重要的。如果你天生就擅长做这个，那么即使只拥有在街边卖红薯的经验，也依然称得上一代大师，谦虚地说，你已经是一名成功的产品经理人了。

塔尖1%的产品经理思维不会被当今市场环境中可以获取的资源所限制。他们会描绘出颠覆性的重要机遇，并为抓住这些机遇而制订具体计划。

产品经理要想活下去，就要有适合自己的养生方式，保证自己生理和

心理健康；同时在工作中注意控制节奏，既然是“马拉松”，就要按照自己的节奏跑，节奏一旦被破坏，你只能退出比赛。

踏在盲目乐观和妄自菲薄之间的这座小小的独木桥上的人，便是留到最后的人。

有勇气直面残酷的现实，并有决心战胜这些困难，才是真正的“乐观”。

假如你要成功，应该首先把人生当作一个产品来策划，然后当一个项目来实施。

假如你不成功，也许是你先把人生当一个项目来策划，然后才当一个产品来实施。

相信你定会乘风破浪，到达彼岸。

目录

Contents

1

第一章 揭开产品经理的神秘面纱

第一节 你不知道的关于产品经理的那些事 / 3

第二节 为什么很多人选择做产品经理 / 6

第三节 企业需要神一样的产品经理 / 11

第四节 产品经理的自我修养 / 16

第五节 产品经理到底要不要懂技术 / 23

29

第二章 产品经理，入学容易毕业难

第一节 用户是产品经理的第一顺位 / 31

第二节 产品规划蓝图必不可缺 / 35

第三节 需求活在项目中不容忽视 / 39

第四节 建立信息来源网络 / 45

第五节 策略匹配问题有窍门 / 49

55

第三章 互联网产品经理的第一堂课

- 第一节 这个时代需要互联网产品精神 / 57
- 第二节 市场调研的准备工作 / 61
- 第三节 产品开发不只是工程师的事 / 66
- 第四节 互联网时代的巨大颠覆 / 70
- 第五节 关注用户体验才有新的可能 / 75

81

第四章 产品经理的特殊技能

- 第一节 项目经理并不等于产品经理 / 83
- 第二节 数据的搜集、编辑和编码 / 88
- 第三节 产品经理应具备的职能性技巧 / 95
- 第四节 产品经理的跨职能角色 / 99
- 第五节 文档不只是手段 / 105

113

第五章 新产品的提案、开发与上市

- 第一节 从产品工作流程说起 / 115
- 第二节 新产品的概念与开发 / 120
- 第三节 产品设计的理念和能力 / 125
- 第四节 我的创意我做主 / 133
- 第五节 产品测试进行中 / 137

141

第六章 团队文化是不容忽视的一环

第一节 尊重每一个声音，学会沟通的哲学 / 143

第二节 让每日构建成为一种习惯 / 149

第三节 从目标到结果，做执行达人 / 154

第四节 细节和推理是我们的双手 / 157

第五节 一路坎坷，你我同行 / 160

167

第七章 财务方面的细枝末节

第一节 做个懂财务的产品经理 / 169

第二节 产品管理的财务面 / 176

第三节 定价要建立在准确的销量预估之上 / 179

第四节 网络经济里的产品策略 / 185

第五节 如何进行社会化网络营销的投资回报率评估 / 190

193

第八章 有渠道才有未来

第一节 营销是产品经理的另一张底牌 / 195

第二节 通过微电影支持独特形象 / 196


第三节 坚持以多种方式来“讲故事” / 197

第四节 产品包装是无声推销员 / 203

第五节 如何吸引顾客发布在线点评 / 208

第六节 品牌效应与影响 / 212

第七节 产品运营是一门艺术 / 215



第一章

揭开产品经理的神秘面纱

产品经理 (Product Manager), 又称品牌经理 (Brand Manager)。他是企业守门员、品牌塑造者, 更是营销骨干。产品经理体制是一套完善的营销运作制度, 更是博大精深的营销操作。产品从创意到上市, 所有相关的研发、调研、生产、编预算、广告、促销活动等, 都由产品经理掌控。产品经理看起来是个多面手又很有挑战性, 但是当真正履行职责的时候, 会有很多的问题等着你。

一个成功的产品经理不但能引导产品的发展, 而且能引导公司的发展。产品经理, 到底管什么? 这是任何一个从事产品管理的职业经理人必须正视、面对和思考的现实问题。在企业里, 由于组织架构设置不一样, 产品管理的内容也不一样。结合企业实际, 产品管理的核心内容就是: 设定产品战略目标, 制订产品营销计划, 进行信息、价格、广告和促销及危机管理。

因为不同公司对产品经理/产品设计师的职责要求不同, 他们所做的事情也并不相同, 但至少要达到所在公司的要求, 这也是首先应该做的事情。

第一节 你不知道的关于产品经理的那些事

产品经理体制最初是由美国宝洁公司于1927年率先采用的。当时宝洁公司推出了一种佳美牌（Camay）香皂，但销售业绩较差。该公司一名叫麦古利的年轻人在一次会议上提出：如果公司的销售经理把精力同时集中于Camay香皂和Lvory香皂，那么Camay的潜力就永远得不到充分发掘。同时，他提出了“Brandman”（品牌人）的概念，每一个品牌人都应该有一个销售小组的协助，每一个宝洁品牌都应该被当做一个单独的事业去经营，与其他品牌同时竞争。麦古利赢得了宝洁高层的支持，他的成功表现使公司认识到产品管理的巨大作用。之后，宝洁公司便以“产品管理体系”重组公司体系。这种管理形式使宝洁取得了巨大的成功，并且成为全球产品管理的典范。

时至今日，大公司、大集团、多品牌战略已成为企业发展的一个重要方面。而如何进行品牌定位、整合资源，形成自己的品牌特色和忠诚的顾客群，无疑也为产品经理提供了诞生的土壤。与此同时，宝洁产品管理体系在中国运作的成功，更是引得众多中国企业竞相仿效。

根据某网站统计显示：在所调查的所有市场营销类岗位中，产品经理的需求遥遥领先。这也从侧面说明产品经理这一岗位已获得了大家的共识。

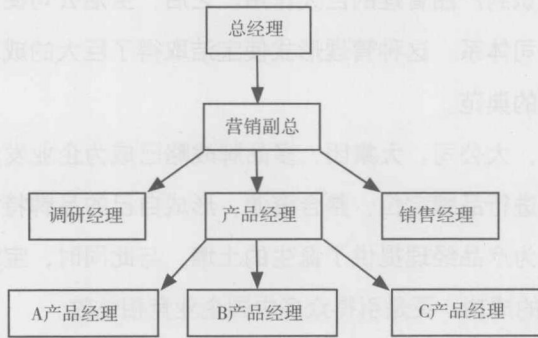
然而，具体到企业里，产品经理的位置如何放？产品又该如何操作？产品经理的职责权如何分配？他对谁负责？谁又对产品负责？苹果真的熟

了吗？

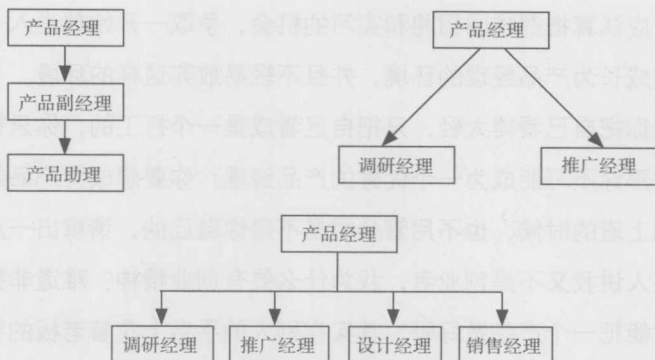
一般来说，产品经理是负责并保证高质量软件产品按时完成和发布的专职管理人员。他的任务包括倾听用户需求；负责产品功能的定义、规划和设计；做各种复杂决策，保证开发队伍顺利开展工作及跟踪程序错误等。总之，产品经理全权负责产品的最终完成。另外，产品经理还要认真搜集用户的新需求、竞争产品的资料，并进行需求分析、竞品分析，以及研究产品的发展趋势等。

现代营销部门有多种组织形式，但所有的市场营销组织都必须与营销活动的领域（职能、区域、产品和消费者）相适应和相对应。对于同样的岗位，不同的组织会有不同的形式。据调查，在目前国内企业中，产品管理主要有两种形式：一种是产品组织架构，另一种是产品与市场交叉架构。

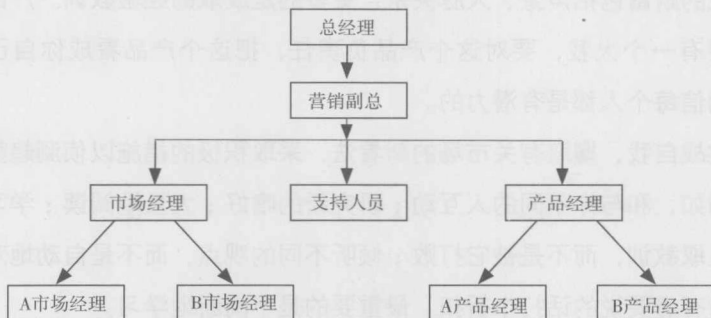
1. 产品组织架构（见下图）



产品组织架构，一般以产品管理小组的形式出现，有垂直型的、三角形的，还有水平型的，具体如下图所示。



2. 产品与市场交叉架构 (见下图)



产品经理是自己所负责产品的利益相关者 (Stakeholder)，其个人的近期利益和远期利益与产品的成败息息相关，因此产品经理需要关注一切能左右产品成败的因素，并且尽力去填充产品所需要的一切工作。如果缺少项目经理和营销团队，产品经理就是第一替补，所以产品经理需要具备自己“本职工作”之外的一些工作能力。

如果你没有产品运作经验，想要转行为产品经理，你会发现通过社会招聘成为产品经理是非常困难的一件事情。产品经理要带领一个虚拟团队工作，资深不够的话，在工作中会出现很多方向性或者细节的失误，这一方面会挫伤团队的士气，另一方面也会影响到公司的业绩。如果你还是一

名学生，应认真把握校园招聘和实习的机会，争取一开始就进入一种理想的能快速成长为产品经理的环境，并且不轻易放弃这样的环境。

如果你把自己看得太轻，只把自己看成是一个打工的，你只拥有这样的胸怀，那你不可能成为一个优秀的产品经理。你要想成为产品经理，首先在公司上班的时候，也不用管公司是不是你自己的，请拿出一点创业精神。很多人讲我又不是创业者，我为什么要有创业精神？难道非要你自己办公司才能把一个产品做好吗？其实在别人的平台上花着老板的钱，用着公司的资源，做不成是公司交学费。我们应该把自己充分调动起来，想着把一个产品做到极致，让这个产品在市场获得成功，给自己积累财富，这里所说的财富包括声望、人脉关系，更多的是汲取的经验教训。产品经理心里要有一个大我，要对这个产品负责任，把这个产品看成你自己的产品，相信每个人都是有潜力的。

挑战自我，攫取有关市场的新看法，采取积极的措施以侦测趋势的变化。例如，和与你不同的人互动；研究新的嗜好；大量地阅读；学习从错误中汲取教训，而不是被它打败；倾听不同的观点，而不是自动地对不同观点持有者要说的话打个折扣。最重要的是不间断地学习。

“产品经理”，一个从未被真正定义的争议角色。他有时是模糊的，有时却又清晰无比。有时他是产品的缔造者，但更多的时候他却是开发和设计人员眼中的公敌。如果你不想一直做个菜鸟，那么就从现在开始塑造自己吧！

第二节 为什么很多人选择做产品经理

随着中国信息产业的发展，互联网产品经理这个岗位的缺口将会越来越

越大，与研发、营销等职位相比，互联网产品经理这个职位存在着缺乏大学专业课程和入门书籍等问题，目前主要通过一些已有一定积累的公司内部培养，或者凭借个人能力自由发展，这导致产品经理这个职位目前没有一个具有公众说服力的客观量化标准，也没有硬性的专业和能力要求，更不需要考取从业资格证书。

你的产品创新动力来源于生活，你的沟通能力来源于生活，你的商业嗅觉来源于生活……因此，只有热爱生活的人，积极、乐观、宽容、理性的人才能成为产品经理。

关于产品经理这个职位，每个人有不同的理解。产品经理的称谓不重要，重要的是这个职位是否担负起了一个产品经理的根本职责。职责决定职位，而不是职位决定职责。

以下类似的经历将会帮助你成为好的产品经理：

1. 你小时候会走华容道、会玩九连环、会让魔方六面还原、会制作弹弓、会下围棋等；
2. 你少年的时候就可以独自去外地旅游；参加过省市级夏（冬）令营，并认识许多外地同龄人；
3. 你是学校运动队中的主力，甚至是足球队的正队长；你是某科技兴趣小组的骨干；
4. 你曾参加辩论大赛并战胜过多位对手；
5. 你曾经是航模迷、天文迷、收藏迷、军事迷、故事大王、画家、手工高手等；
6. 你在校时组织过多项活动，是俱乐部中的积极分子；工作后你组织过酒会、发布会，是公司活动的领队；
7. 你曾作为市场调研者或者销售员，接触过社会上方方面面的人士，在权贵面前不卑不亢，同时又能和农民、下岗工人聊家常等；