

TURING

图灵原创

产品经理 那些事儿

林江发
宛楠◎著



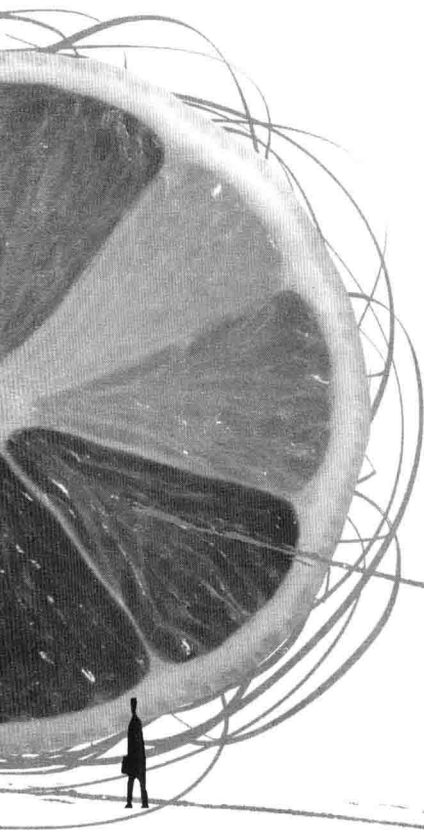
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

图灵原创

产品经理 那些事儿

林江发
宛楠◎著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

产品经理那些事儿 / 林江发, 宛楠著. — 北京 :
人民邮电出版社, 2014. 3

(图灵原创)

ISBN 978-7-115-34465-6

I. ①产… II. ①林… ②宛… III. ①软件产业—工
业企业管理—产品管理 IV. ①F407.676.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第012418号

内 容 提 要

本书以产品经理的从业故事为线索, 从实践的角度介绍了软件行业产品经理工作的内容、方法和技巧。书中通过生动的案例分析, 讲述了产品经理需要具备的理论知识, 如 4P 理论、4C 理论、SMART 原则、波士顿矩阵、安索夫矩阵、SWOT 分析等; 介绍了产品经理需要培养的能力, 如战略规划、定义产品、营销运作等; 还介绍了产品工作中实用的技能和技巧。

本书适合产品经理、研发从业人员、销售从业人员和市场从业人员阅读, 也适合作为产品经理培训的参考书。

◆ 著 林江发 宛楠
责任编辑 王军花
执行编辑 张霞
责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 720×960 1/16
印张: 21.25
字数: 347千字 2014年3月第1版
印数: 1-4 000册 2014年3月北京第1次印刷

定价: 59.00元

读者服务热线: (010)51095186转600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

产品经理那点事儿

Foreword | 序一

“产品管理”是“多产品企业”的有效组织形式之一，产品经理作为产品管理的主要责任人，在业务发展中起着中心枢纽的作用。首先，产品经理不仅仅是产品、品牌或服务的催生者，而且能使企业可以更快地应对市场的需要或变化，开发出新的产品和服务；其次，为企业内部营造了良性竞争的环境，多个产品、多个品牌的良性竞争可以更快速地满足不同客户、不同层次的需求；最后，产品经理同样是企业将来升迁管理高层的优秀经理人选。

产品经理作为产品管理的组织者、策划者、实施者，要围绕目标市场，进行市场调查、市场定位、市场细分，要通盘考虑产品、价格、渠道、促销、公关、服务等因素开展营销工作。从这点来说，产品经理不仅要有市场洞察力、产品规划能力、产品设计能力和产品执行能力，还要有思考、分析及解决问题的能力和方法。

产品经理主要是同人打交道，要处理好繁杂的工作，要协调好复杂的关系，要在保证品质的情况下如期推出产品。良好的沟通能力、组织协调能力、资源运用能力，都是一名产品经理需要具备的综合能力。

林江发以前是我的同事，在我印象中他是一位非常优秀的产品总监，他从事产品方面的工作十多年了，在产品管理方面有着丰富的经验。当他告诉我，他把他在国企和外企这十多年所领悟到的产品知识和经验编撰成书的时候，我非常吃惊，但也不意外。一个人有了积累，愿意拿出来和大家分享，帮助更多的人成长，这本身就是一件很有意义的事情，我相信林江发就是这样的人。

非常高兴看到林江发的积累和分享，相信本书将对每一位产品经理，甚至产品经理的领导，都大有裨益。

杨斌

北京北大方正电子有限公司 董事长 总裁

产品经理那些事儿

Foreword 2 序二

该书作者宛楠，是我公司一名优秀的产品总监。他在加入公司团队之前，有着丰富的 IT 行业和出版行业服务的经历和经验。他担任了多家新媒体公司的顾问，还经常在行业内培训授课。宛楠刚过 30 岁，却已然是这个行业中少有的出类拔萃的“能人”。

他的写作，选择了一个自己亲身学习和实践过的课题：以“产品经理”作为解剖对象，运用讲案例和讲故事的形式，生动、形象而又极有条理地阐述了如何做一个合格、称职的产品经理的标准条件。在我们这个各行业极需标准而又极其欠缺标准的时代，宛楠的这本书，对我们有着多么重要的启示作用，有着多么不凡的社会意义和价值啊！

这是一个任何行业都必须讲究标准的时代，因为我们的社会和国家正处于改革开放的高歌猛进中。这不是一种破坏，而是一种前所未有的、建立在工业化基础之上的崭新建设。现实要求我们必须条理、规范、科学、高效。但在当下的社会实践中，在行业实际运行中，又有太多非专业背景的人士从事着某种只有专业人士才能胜任的岗位角色。这种错位和不对称，和我们社会教育体系和人才培养的思路及方式方法有关。

有关人才的“那些事儿”多了去了。有些问题忒大了点儿，我们够不着。

宛楠很聪明，从一个自己所熟悉的行业角度切入，从一个自己所担任过的软件行业角色讲起，把产品经理的“那些事儿”叙说得有声有色。他强调了产品经理需要具备的理论知识，如4P理论、4C理论、SMART原则、波士顿矩阵、安索夫矩阵、SWOT分析等。他把产品经理的工作技巧概括为演讲、培训、沟通、幻灯片制作、市场活动支持、客户支持、销售支持、研发管理、客服支持等。此外，还需要战略规划、定义产品、营销方案。上述种种，宛楠都用大量生动的案例加以标注说明，把原本干巴巴的技术和理论变得那么滋润鲜活，有趣有味。

这是一本通俗的大众产品经理学，难得让人如此兴趣盎然。

是为序。

胡守文

2013年11月29日于京城养拙斋

Recommendation 产品经理那些事儿 推荐语

“本书在穿插工作故事和理清解决思路的同时授予了方法与经验，既适合中、高级产品从业者阅读，又适用于0至3岁的产品新人与和产品息息相关的IT从业者学习。从如何武装产品经理的基本功、产品思想和必备技能，到如何转变工作态度，再到一个成功的产品经理必须要懂得的营销和创新，本书都进行了详细地讲解和精湛地提炼。

“一个人想要学习什么或成就什么时，往往希望得到一本好书、一位良师、一个过来人的指导，而此书正是这样一本著作，望你在书中寻觅成就。”

——尹燕杰，历经用友等公司产品体系创始人之一

“这是一本让产品新手迅速入门，让产品老鸟感动流泪的书。此书不仅收录了大量产品策划、产品管理的思路、方法和工具，更深刻描写了产品人在不同阶段的心路历程与人生感悟。为产品人传道、授业、解惑！我只想“如果早看过这本书，我会做得更好！”

——张世崑，江苏新日电动车股份有限公司产品经理

“虽然我从事市场营销、产品规划已有多年，自认不凡，但此书让我对一个完整产品部如何做好产品规划、撰写产品资料，以及如何支持市场营销及销售的工作有了更深层次的理解。它的文字清淡，并非一下子把人吸引住，却有着不知不觉深入内心的力量。原本只是想看看此书是否谈及自己的行业，不料却为作者对什么是产品经理的解析所深深折服！他是我遇见的对产品经理有着独到见解的第一位中国作者。”

——孙炎，邦美展览&展示公司（中国区）市场部经理

“作为一个 IT 程序猿，从作者开始写作到完工，我一直都密切关注这本书，并在第一时间阅读完。我深深地为作者在产品方面的丰富知识所折服，作者通过产品经理工作当中碰到的很多问题阐述了这些理论知识。以后有意转行做产品经理的程序猿，建议大家都深入读一下；即使继续做程序猿，也很有必要读读，加深对产品经理职业的认识，有利于在以后的工作中更好地跟产品经理合作！”

——程序猿-灵魂学校

产品经理那点事儿

Preface

前言一

我是非常欣赏 80 后、90 后的。两年前曾带过一个产品团队，一水儿的 80 后，他们渴望学习的精神和为人处世的老道令人非常欣赏。2013 年，我参加了几次产品经理 QQ 群的聚会后，更加欣赏 80 后、90 后了。他们获取信息和成长的方式完全是一种基于兴趣的社交活动，是为了分享和学习，而非追名逐利。大家聚在一起，碰出一个“火花”，就有人回去查找资料，有人回去做原型，有人编码，最后一起探讨怎么推广、运营。在这个过程中，每个人都有很大收获，这是一种基于兴趣和爱好的社交化学习方式，是互联网时代精神的一种具体表现。

现在选择产品经理作为职业的年轻人越来越多了，在产品经理 QQ 群里聊天的时候，经常有新入行的产品经理提一些问题，我看见了就会回答一些。他们反馈的实践效果，让我感到非常开心。在讨论产品的问题之余，也经常有人问我：有什么产品经理方面的书可以学习？这个问题让我很难回答。我也曾经看过一些产品经理写的做产品的理论和心得，看完后总觉得他们大多把产品经理定位在需求分析方面，而忽视了产品工作中更重要的方面，知识方面不够体系化，技能方面又跟实战差距比较大，对于产品经理的职业发展指导和借鉴意义不大。于是，想自己动手写一本能真正给产品经理帮助的书的想法就愈加强烈了。

产品经理的发展之路不是一成不变的，因为每个人的性格不同，产品的发展历程不同，公司的商业模式不同，产品经理的发展之路也是不同的，很多人也看过一些产品方面的书，知道很多理论，但很难把这些东西变成自己的。于是我把自己运作产品的心得体会和职场感悟剪辑成片段，采用叙事的方式把这些片段揉进一个产品经理到产品总监再到自主创业的过程中，慢慢地把理论、心得和方法告诉读者。表面看来是与其他书类似的理论体系和一些有意义的实践过程，但内在的逻辑关系和思考问题的方法与思路，却是将理论里的那些“经文”磨成细粉变成属于自己的实践经验的过程，这个过程才是最宝贵的财富。

每个产品经理都会有一些情怀，锤子科技的罗永浩就有一种“工匠”的情怀，小米手机的雷军的情怀是“青春，我们无畏前行”。而我的情怀就是能让初涉职场的人明白产品商业运作的整个过程，能对从事产品工作3年左右的人有实实在在的帮助，能让职场高手看后回想起自己成长的过程。所以我仔细设定了本书的人物与角色，力图完美。我在编写过程中也逐渐感觉到“工匠”和“青春无畏前行”的情怀融入到了血液里，希望读者能细心感悟和体会，并有所收获。

本书讲的是产品经理成长的过程。人生是一场精神的修行，创作过程也是一样，要不断提高自我精神修养。希望本书的每一部分都能给读者以指导，缩短从职场菜鸟到高手的成长期，那么我写这本书的目的也就达到了。

至于这本书究竟是小说，还是教科书，或是职业发展介绍，都不重要，重要的是我尽力做到了自己能做到的极致，这本书就是我的产品，我的产品经理成长之道。

林江发

2013年4月10日

产品经理必修课

Preface 2 前言二

做产品很多年了，却依旧觉得自己是一个新兵。

不知道从什么时候开始，产品经理这个职位，突然就很火了。但同时我们也发现，很多人并没有真正了解这个职位。

在互联网上，有一些产品经理自发组织的群体，互相之间也会做一些交流。谈到工作总会听到这样的话：“最近在做一个手机端”，“老板让做一个 CMS”，“最近比较忙，要写几个产品的需求文档”。给人的感觉是，现在很多公司，甚至产品经理本人，都没有把产品经理和研发团队的需求分析师区别开来，只是简单地去做功能拆分，写需求文档，跟踪功能的实现。只会做这些，还不能够说是一名完整的产品经理。甚至可以说，其实这些产品的产品经理是你们的老板，你们做的大多是产品设计师、需求分析师或者系统架构的工作，因为产品投入你不清楚，产品的风险你不承担，产品的市场你不了解，产品的运营也与你无关。

实际上，产品经理应该是最懂用户和市场需求的人，是能够带领团队一起奋斗的人，是承担责任抵御风险的人，是能给产品带来市场收益的人。产品经理可以运筹帷幄，也可以冲锋陷阵，但他绝对不能只是一颗螺丝钉，他必须是团队



的灵魂。

做产品的人是幸福的，这个世界上很多人都很难找到一份让自己满意的工作，更不要奢望从事自己喜欢的工作，而产品经理不但可以决定自己要做什么，还能够带领团队，拿到资源去实现自己的想法。对于有梦想的人来说，这是个完美的职业。同时，产品经理对于能力的要求，也注定了这是一个属于精英的职业，不可能人人都是产品经理。

所以，我们写了这本书，给每一个想用自己的梦想去改变世界的人。

宛楠

2013年8月22日

Contents 目录

产品经理那些事儿

第一部分

产品经理的基本功——售前支持和产品资料



1 从程序员到产品经理.....	2
2 什么是产品经理——产品部的第一次会议.....	6
3 产品经理的基本功——产品文案的撰写.....	11
4 产品经理的跨职能角色——产品部的第二次会议.....	21
5 产品经理的演讲能力——金明的培训笔记一.....	27
PPT 的准备.....	28
演讲的技巧.....	31
6 产品经理的理论体系——金明的培训笔记二.....	36
产品生命周期.....	37
4P 理论.....	39
4C 理论.....	43
7 产品经理的推力——销售支持.....	45
8 销售管理——产品部的第三次会议.....	55
9 产品包装盒的学问.....	60



10 产品经理需要了解的广告知识 67

第二部分

产品经理的必备技能——产品研发和市场调研



11 研发管理——与研发部的会议 78

12 关于产品定位 88

13 展览会上的产品发布 96

14 产品经理需要知道的工作方法——金明的培训笔记三 103

 产品经理的工作习惯——七个好习惯 104

 制定产品目标——SMART原则 114

 产品过程中的执行方法——PDCA与5W3H 118

 产品规划方法——波士顿矩阵与安索夫矩阵 120

 产品分析基本功——SWOT分析 123

15 产品销售培训 126

16 产品经理的职业发展 131

17 不同组织架构和商业模式下的产品经理 141

 产品经理在不同商业模式公司里的职责要求 142

 不同组织架构下产品经理的工作方式 149

18 战略规划与务虚能力 155

19 市场细分与需求调研 163

 市场调研避免闭门造车 163

 客户不能帮我们设计产品 166

 市场细分是需求调研的前提 168

 需求调研方法 171

20 产品立项前的准备 177

 调查问卷的设计 178

 关于产品开发进度 182

21	重新认识产品经理	187
	重新定义产品形态	187
	重新了解产品经理	190

第三部分

产品经理的成功之路——营销和创新



22	产品发布会	194
	产品发布前的内部培训	196
	发布会前的策划	198
	NDA 也是一种策略	199
	Program 驱动的市场营销	201
	从媒体发布会到产品发布会	202
23	借力——四两拨千斤	205
24	再次认识产品管理	209
25	关于商业模式	213
26	关于团队合作	218
27	产品总监那些事儿	224
	组建产品团队	227
	商业流程的梳理	231
	Why Buy From Me	244
	从项目中提炼产品	247
	产品定价	253
28	关于创新	258
	商业模式的创新	259
	产品营销计划	260
	关于营销效果评估	264



第四部分

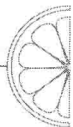
产品经理的卓越追求——追随内心方向



29 追随内心的勇气	268
30 探索自由之路	276

第五部分

一些有用的文档



附录 A 产品研发过程中的文档模板	284
市场分析报告模板	284
立项申请书模板	286
附录 B 技术规划文档模板	292
附录 C 市场营销实例	295
展会策划执行方案	295
借力社会营销的经典案例	305
附录 D 产品经理的情商培养	316