PMTalk 产品经理社区

一个帮助产品人成长的社区

联合出版

Broadview
www.broadview.com.cn

产品之光

从0到1教你做产品经理

Kevin（张晋壹）著

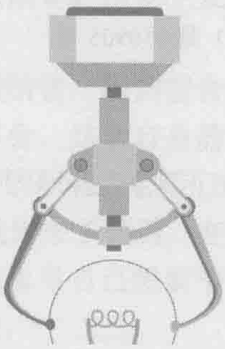
中国工信出版集团

電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

产品之光

从0到1教你做产品经理

Kevin（张晋壹）著



安徽理工大学 藏書 图書馆

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京•BEIJING

内 容 简 介

本书是作者从产品助理到产品负责人过程的经验总结，包含了产品经理在工作中所使用的工具、需要具备的各种能力，以及一些运营类和 B 端产品案例。

工作中存在“非典型产品经理”的说法，你在学习了很多案例后可能会认为产品经理有很多工作场景和方法论，但是在自己的具体工作中可能只会用到某一个案例。如果你希望知道产品经理在工作中会有哪些特别的发光点，那么相信你可以在本书中找到答案。

本书适用于有 1～3 年工作经验的产品经理或正在转型的产品经理。

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

产品之光：从 0 到 1 教你做产品经理 / Kevin 著. —北京：电子工业出版社，2019.5
ISBN 978-7-121-29518-8

Ⅰ. ①产… Ⅱ. ①K… 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（2019）第 050905 号

责任编辑：石　悦
印　　刷：北京季蜂印刷有限公司
装　　订：北京季蜂印刷有限公司
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：12.75　字数：243 千字
版　　次：2019 年 5 月第 1 版
印　　次：2019 年 8 月第 2 次印刷
定　　价：59.00 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 zlts@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。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

写给读者的话

与产品经理的不解之缘

俗话说："机会总是留给有准备的人"。我在大学的每个暑假里都会和企业合作做策划活动，积累市场推广的项目经验。

在大四时，我们学校对面的中兴通讯股份有限公司湖南分公司招聘产品助理实习生。面试的题目是策划一个校园 App 的推广方案，基于前期与企业合作的一些经验，我只用了几天时间就完成了这套推广方案。当评比的时候，别的参赛者都捧着厚厚的几十页到数百页的市场推广规划，而我拿着一张纸，一张堆满了无数小字、流程的 Excel 表格。最终，我成了学院唯一获得实习机会的学生。

现在看来，这个方案有很多不足之处，但正是由于这次实习经历，我顺利进入了互联网产品圈，而那时我还没有产品的概念、互联网的概念。在做了半年的产品助理实习生后，我对中兴产品团队的办公流程以及这个职位的职责有了新的认知，也期望能够和更多产品人结识，所以下定决心去深圳——互联网氛围极其浓厚的地方。

在实习期结束后，我兼职做销售，回到宿舍继续写代码，也在网上看很多与互联网相关的技术"大牛"分享会。结合自身的沟通能力和技术背景，我发现产品经理是一个能够让我发挥优势的职业。老师们都说："没有去过外面的世界，怎么会形成世界观？"22 岁时，我先去了美国，在接近 1 年的时间里，我一直在尝试发现一些新方向，也在不停地思考自己想要干什么，到底产品经理未来的发展方向是什么，我到底应该怎么做。

我想每个人都有跟我一样的迷茫期，正是这样的迷茫才让我们有机会在某一天顿悟。记得在美国的某一天，我看到了《时代周刊》对乔布斯的评论，其中还介绍了几个伟大的产品经理，我突然顿悟：**原来改变世界的点滴，便是从产品经理出发。**"对，这便是我想要的！改变世界！"当时就像打满了鸡血，我相信很多产品经理都有过我这样的纯真和可爱。

我开始研究产品经理的能力需求，学习用户体验的基础知识，学习原型图设计、思维导图、文档的相关基础知识，还付费参加了一些国外的线上培训课程。

在回国前，我完成了产品原型、产品经理工具、产品基础技能的课程学习，

完成了用 Java 语言编写的坦克大战游戏。某一天，我正在宿舍用 Axure 画微信的 demo，同宿舍的美国同学看到后，误将原型认成一个已经上线的程序，室友开通了 Facebook 与家人直播我当初绘制原型的情景，一个美国人很惊讶地说，“This is a simple Facebook! it's a amazing!”现在回想起来，那个时候的我还真的挺满足。

大部分去美国交流的中国学生在空余时间或许都会选择购物或去美国著名景点游玩，而我却选择每天背着一个笔记本电脑，除了健身、喝茶水之外便是在宿舍里敲代码、画原型……

后来，我在腾讯工作期间，制订了一个小目标：“记录每天的成长”，每天更新微信公众号文章。

在工作之外，我与几个产品爱好者一起组建了 PMTalk 产品经理社区，我们希望能够建立一个帮助产品经理成长的社区，并让众多产品经理都有机会出来分享，让大家相互学习、一起成长。

本书汇聚了我在产品和运营岗位上的经验和复盘的真实案例，在此要感谢吴轶（美团前交互设计师）、权莉（满帮集团资深产品经理）、高飞（中国电信北京研究院产品专家）、梁婷艳（京东运营经理）给予部分内容的支持。一路走来，我需要感谢很多人，最需要感谢的是我在腾讯工作期间认识的 FIT 金融市场页面重构组组长李华山，他在我的产品经理成长过程中给了很多建议，还要感谢为本书撰写推荐语的各位大咖和我的一些职场导师。

目　录

第 1 章　产品经理的必经之路……1

1.1　产品经理必备的基础能力……1

1.1.1　沟通能力……1

1.1.2　时间管理能力……2

1.1.3　学习能力……3

1.1.4　执行能力……4

1.1.5　抗压能力……4

1.1.6　原型能力……5

1.1.7　文档能力……5

1.2　产品经理的职场思考……5

1.2.1　融入团队业务……5

1.2.2　了解产品……6

1.2.3　自己能从哪里做起……6

1.2.4　数万个产品经理生存的缩影……6

1.2.5　产品经理的知识模型……9

1.3　产品经理的工作环境……9

1.3.1　公司的业务与团队的氛围是因果关系……9

1.3.2　对项目团队的认知……10

1.3.3　产品经理在团队中的工作“地位”……11

1.3.4　产品经理工作中的挑战……12

1.4　产品经理的学习成长……14

1.4.1　产品经理与互联网思维……14

1.4.2　产品经理的习惯培养……16

1.4.3　产品经理的进阶……20

第 2 章　产品经理基础能力模型……21

2.1　产品经理不得不懂的原型设计……21

2.1.1　初识原型设计……21

2.1.2　教科书级别的原型 PRD 表达……24

2.1.3 教科书级别的 5 个交互设计案例……29
2.2 产品经理必备的数据模型技能……32
2.2.1 产品数据的指标有哪些……32
2.2.2 别忘了数据埋点……34
2.2.3 数据的获取与分析……38
2.2.4 数据产品经理门槛高吗……44
2.3 产品经理必备的文档技能……45
2.3.1 PRD 你会吗……45
2.3.2 填填改改，撰写产品文档的一些技巧……59
2.3.3 产品竞品分析文档，知己知彼……61
2.3.4 产品体验报告……64
2.3.5 关于 PRD 多说几点……65
2.4 需求管理与项目管理……66
2.4.1 时序图……66
2.4.2 项目管理……69
2.4.3 学会舍弃需求……73
2.4.4 产品经理应该如何与测试人员有效地沟通……74
2.5 产品经理的工具技能……76
2.5.1 原型工具 Axure RP 7.0 与 Axure RP 8.0——产品经理应该如何选择……76
2.5.2 墨刀与 Axure RP……78
2.5.3 逻辑梳理的难点……80
2.5.4 用户调查问卷工具……82
2.5.5 百度指数与微信指数……84
2.6 Feed（信息流）算法与积分体系……87
2.6.1 Feed 算法……87
2.6.2 会员体系和积分体系……95
2.7 产品经理的一些常规知识……101
2.7.1 产品数据特殊可视化视图——桑基图与折线图……101
2.7.2 产品交互与文案打动你……102
2.7.3 产品设计常规消息列表……105
2.7.4 产品工具中的卡顿问题……106
第 3 章 产品经理在行业中各显神通……107
3.1 互联网金融产品现状……107

3.2　互联网医疗产品行业现状 …… 109
3.3　互联网知识付费行业现状 …… 115
3.4　互联网直播行业现状 …… 116
第 4 章　产品经理一定要懂开发与设计吗 …… 120
4.1　App 技术框架 …… 120
4.1.1　App 技术框架分类 …… 120
4.1.2　Native 技术、Web 技术和 Hybrid 技术的优势和劣势 …… 122
4.1.3　App 技术框架使用中常见的问题 …… 123
4.2　产品经理应该关注的 App 性能技术指标 …… 126
4.3　我的 UI 与交互设计心经 …… 128
4.3.1　用户体验 …… 132
4.3.2　用户体验中的基因风格 …… 132
4.3.3　文案与字体带来的新交互 …… 134
4.3.4　移动端交互 …… 135
4.3.5　Web 端交互 …… 152
4.3.6　交互设计的 2 个技巧和 1 个评分细则 …… 154
第 5 章　实战案例 …… 156
5.1　运营类产品案例 …… 156
5.1.1　消息盒子产品案例 …… 156
5.1.2　产品关联性设计 …… 158
5.1.3　UGC 与社区产品案例 …… 159
5.1.4　优惠券产品设计 …… 162
5.2　B 端产品案例 …… 165
5.2.1　客服系统产品设计 …… 167
5.2.2　开放平台 …… 174
5.2.3　账户体系 …… 176
5.2.4　社区产品类案例 …… 180
5.2.5　预约系统案例 …… 187
5.2.6　UGC 社区后台设计案例 …… 191
5.2.7　广告系统设计案例 …… 194

第 1 章　产品经理的必经之路

1.1　产品经理必备的基础能力

如果没有产品经理经验要转行做产品经理，就只能从产品实习生或产品专员做起，我们结合图 1.1.1 的招聘信息，介绍一下产品实习生需要具备的能力。

Shopee Product Management招聘

高级产品经理

25k-50k /深圳 / 经验3-5年 / 本科及以上 / 全职

电商　直播　产品设计　电商　供应链　数据

3天前 发布于拉勾网

职位诱惑：

新加坡公司,东南亚电商,大牛多,15天年假。

职位描述：

工作职责：

1. 平台监管：负责Shopee平台监管产品策划及管理，包括但不限于卖家奖惩、卖家表现评估、卖家分级监管等，熟悉卖家监管机制，具备将相关机制落实为平台产品的落地能力。

2. 用户留存：负责Shopee用户留存相关产品策划及管理，包括但不限于会员体系规划、会员系统前后台的设计和改进、创新玩法设计和落地。

3. 商品发现：负责Shopee商品发现相关产品策划及管理，包括但不限于直播、Feeds相关产品线。

4. 账号体系：负责Shopee卖家账号体系规划，账号系统前后台设计和改进。

5. 店铺体系：负责Shopee卖家店铺相关产品的日常需求和产品规划。

工作要求

1、统招本科以上学历，理工科相关专业。

2、3年以上产品策划经验，有相关产品策划及管理经验优先。

3、熟悉产品设计流程，能独立完成产品设计方案，能根据技术和业务需求变化策划产品，有较强的技术文档编写能力。

4、执行能力强，有良好的沟通能力，能快速推进项目，保证项目进度，善于解决问题。

图 1.1.1

1.1.1　沟通能力

沟通分为语言沟通和书面沟通，沟通能力是产品经理必备的能力。产品总监、产品经理每天都有许多工作，你不能在遇到问题时都向他们请示，如果是一两次还可以，经常请示他们则只能体现你沟通能力不足。

1. 语言沟通

在实际工作过程中，语言沟通主要分为当面沟通（比如，在评审会上，有问题可以当面与参加会议的人员沟通）和电话沟通（大公司基本上都会给每个人配备电话，有问题可以直接给对应人员打电话沟通）。

这种沟通方式对快速反应能力、语言组织能力和情绪控制能力要求比较高。所谓的情商便是指调动别人情绪的能力和控制自己情绪的能力。比如，别人之前是忧愁的，你通过言语或者其他方式让这个人变得开心，让他经历情绪上的起伏，这便是调动别人情绪的能力。再比如，你努力克制自己愤怒的情绪，让自己平静，这便是控制自己情绪的能力。

吵架吵得不是对错而是情绪。试想当你和你女朋友（或男朋友）吵架时，有的时候你明知道是自己不对，但你还吵，为什么呢？还不是因为当时在气头上，话赶话赶到那里了吗？所以说吵架的时候不是应该分清楚对错，而是应该安抚对方的情绪。

比如，由于迫不得已的原因，需要在原有的需求上新增需求，在与技术人员沟通时技术人员就“爆”了，“什么？新需求我还没做完，你又要加需求，早干什么去了，不做!!!”，你一听这话也“爆”了，“不做也得做，哼！”然后，你们就吵起来了。

如果你当时能退一步，“我知道再加新需求不对，别说你们反感，我自己都觉得不好意思”，先安抚一下对方的情绪，然后再提出理由：“这是一个基本型的需求，如果我们不做，那么后期可能会有大量的用户投诉，况且这个需求也不是特别大的一个需求。如果特别复杂，放心，我肯定就放到下一个版本中了！只是顺便做的事情，咱们能不能在这个版本中就顺便解决了？”如果你这样说，是不是通过的可能性就变大了？！

2. 书面沟通

书面沟通分为即时通信软件沟通和邮件沟通。书面沟通的好处是不要求即时反应能力强，但需要具有较强的书面表达能力，尽量用言简意赅的语言把意思表达清楚。不要求即时反应，就具有充足的时间思考，可以想好了再把相应内容发出去。不要随意，如果书面沟通能力都不好，那么怎么能够写产品需求文档呢？！

1.1.2 时间管理能力

我利用业余时间与朋友们做了很多线下分享活动。不少朋友都会问：“你如何管理自己的时间？感觉你做了很多事情。”

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

1. 培养良好的习惯

制定小目标并每天坚持完成，如每天要求自己浏览资讯网站、了解热点内容，每天分析一款软件等。通过这些小目标，不断积累知识，我的视野越来越宽广，同时也培养了良好的习惯。

2. 不断提醒自己，今天的事情完成了吗

我一般会把记事本放在办公桌的正前方，在显眼的位置提醒自己不要遗忘工作安排。我相信，每个成功的人都有一个习惯是一直在坚持的，这个习惯会影响自身其他的行为与品质。

3. 不断反思

当你认为学习或提升自己已经不是现在需要做的事情时，我建议你尽快找一找你身边优秀的人，多和他们沟通。一个圈子会影响你的行为，俗话说："你是什么样的人，决定了你的圈子是什么样的"，应该反思到底自己的梦想是什么、想成为什么样的人、现在自己做了什么、如何利用业余时间让自己再成长。

好的习惯等于好的时间管理，我认为可以从3个方面做起：学习、机会、结识产品人脉。

你能做到在工作中有目的地学习吗？在从事产品经理工作的时候，每一个项目都会给新人带来挑战，在挑战中我们会经历一个个波峰和一个个波谷。

每当遇到新的挑战后，我们都会总结复盘，有的人可能不会复盘，而以"印象"的方式存留在脑海里。

对于刚从事产品经理工作的新人来说，最重要的是模仿。只有学会模仿，找到一定的产品规律（如移动端产品常见设计、Web端产品常见设计），再利用自己的业余时间学习，才能最有效地提升工作能力。

1.1.3 学习能力

作为一个产品实习生，你的实力还不够，需要主动学习，眼里要有活。什么叫眼里有活？例如，同样都是前台，A在客人来的时候主动端茶倒水，忙前忙后，B坐在那里连眼皮都不抬一下，需要老板喊才能动，B就叫眼里没活。一个产品实习生要眼里有活，尽量帮助别人，这样不仅可以锻炼自己的能力，而且在别人眼里你是懂事的，他们会愿意教你。

产品经理需要懂很多知识，包括运营的知识、技术的知识、营销的知识、心理学的知识……如果不学习那么只能使自己缺乏竞争力。互联网的变化日新月异，

比如互联网的风口从互联网金融到直播，再到共享单车，如果不学习将跟不上时代的步伐。

1.1.4 执行能力

为什么有些人看了很多道理，却依然过不好这一生？知易行难！道理都懂，但真正执行的人又有几个？产品实习生对自身的定位便是执行者。在写竞品分析时，是随意贴几张截图，还是把优缺点和相关路径都剖析一遍，输出结论给产品经理？前者叫糊弄，后者叫用心。要记住，你是一个执行者的角色，一定要把任务执行到位，不懂可以问，但是懂了就要执行好。

1.1.5 抗压能力

每个人在面对压力时都会有不安的心理，产品经理不安的是什么？如何保证产品的需求能够 100%地完成，或者能够让沟通的结果是产品经理想要的，从而保证产品开发方向是正确的。归结在一起，不安的原因是怕自己的任务完成得不够好。

在工作中，需求的出现来自版本的迭代或用户的反馈。但在从 0 到 1 的时候，大多数的产品需求来自运营侧或领导的一个紧急需求。在正常的情况下，产品的设计流程为：需求调研—需求评审—原型设计—UI 设计（页面设计）—产品文档—开发—提测。

1. 用户体验和资源分配的不安

用户体验的极致感总在产品经理心中。在人员不足或要求产品快速上线的情况下，用户体验往往就不重要了。但是如果目前的 UI 设计和开发人员配置得足够多，有足够的资源供你协调，那么你也可以追求用户体验。

对于移动端 App 来说，用户体验可能围绕是否要做所有机型的适配、是否要帮助用户登录（保存缓存）。产品经理的不安可能是因为需求往往以用户体验为中心，担心在这次产品开发需求完成后，后面的迭代排期不知道要排到什么时候，是不是要等几个月，甚至几个版本。

2. 沟通效率的不安

沟通效率对产品经理的工作最重要。文档的及时更新、修正，需求的及时变更，或者某一个需求的暂停，都是沟通中的问题，其中尤为重要的是，在你的沟通已经完成之后，你能否让上级相信你，或者你的上级是否会回访再次沟通需求。

如果突然出现一个从未参与产品设计的人，你能不能让他明白或者通过你的沟通之后让他知道产品设计是合理的，你提出的问题是合理的，甚至这次你考虑的是正确的。

需求往往不能做到100%实现，但在需求的落地过程中，如果团队其他成员提出更好的落地建议或方案，那么可以让需求的实现超过100%，或者把这次没有达到的需求作为优化项继续跟进，而不是放在那里不管不顾。我们要能够正视这些不安，只有抵抗住工作中的压力才能越来越强大！

1.1.6 原型能力

从产品实习生到产品经理，再到产品总监，最后到CEO，职级越高就越不需要画原型了，而需要把更多的时间投入思考。如果你是产品实习生，那么要帮助产品经理画好他需要的原型，要使用Visio把需要的流程图画出来。原型能力也是产品经理的必备能力，像Axure RP、Visio、XMind、PPT、墨刀等工具产品经理都要会用。如果遇到不会的，那么可以利用百度。产品经理使用的这些工具都很简单，很容易上手。

1.1.7 文档能力

在产品经理的工作中，写文档通常占很大的比重，技术人员需要按照文档开发，测试人员需要按照文档测试。如果文档写得不好，则会出现很多问题。文档写得好不好、写得够不够全面很考验产品实习生的逻辑思维能力，语句够不够通顺很考验产品实习生的语言组织能力。写完的文档基本上是思考问题的整个框架，产品实习生在初期可能思考得不全面、语句表达得不通顺，这就要求产品实习生主动学习，只要写得多了，也就写得好了。

1.2 产品经理的职场思考

1.2.1 融入团队业务

谁是我的资源？我在哪里找我的资源？我应该找谁决定我的事情？这些都是刚入职的产品经理需要了解的。

“一个产品经理应该永远都有忙不完的工作。”这是我刚入行时一位领导的话。现在看来，的确如此。当你对你的产品负责到一定的地步，你总会想办法利用一切资源或机会曝光、完善、优化自己的产品。

1.2.2 了解产品

每个新入职的产品经理都需要熟悉产品，必须时刻保持警觉，你可能随时被同事或老板询问当前产品的设计说明。当然，如果有条件的话，我建议新产品经理每天用半个小时熟悉产品，在坚持一段时间后，产品经理就可以时刻清楚自己的产品到底好不好，哪里可以优化。这一切都要从熟悉产品开始。

除了熟悉产品之外，我们还需要了解竞品。对于竞品的了解，竞品分析是最直接的体验。当然，做竞品分析之前一定要明确目的是什么？到底是做产品的竞品分析，还是做与产品相关业务的竞品分析？这是完全不同的产品吗？做竞品分析之前一定要明确某个目的，这样才可以让竞品分析有价值。新产品经理做竞品分析的结论应该来自自己的总结。如果输出一份读者早已知道结局的竞品分析，那么说明目的没有明确，需求没有挖掘深刻。

1.2.3 自己能从哪里做起

产品经理的工作是没有止境的，新入职的产品经理要想清楚自己能够从哪里开始做起，在明确项目、了解产品、完成衔接工作后，就要快速参与产品规划和迭代。

比如，现在自己的产品已经到了什么版本？下一个版本可以怎么改？有没有新的需求？可以结合新需求做版本迭代或优化吗？有没有哪个页面在 1.0 版本中出现了问题？现在可以解决遗留的问题吗？尤其在公司的一个新项目中，产品经理是起主导作用的，既不能闭门造车，又不能都抄袭外部的同类产品，要总结出现阶段存在的缺点，先从解决问题开始入手。如果规划得太多，还不如直接做，就从眼下做起，这便是开始。

1.2.4 数万个产品经理生存的缩影

1. 产品经理 A、B、C 或许是几万个产品经理的缩影

A 是 3 年左右的产品经理，从销售、运营最终转型到产品经理，经历了不同角色的转变。

很多人存在这样的疑惑，产品经理是不是可以管开发、管测试、决定产品什么时候上线？

产品经理是从宝洁公司项目管理中诞生的概念，是随着工作的细分，出现的一个需要统筹项目管理、在互联网行业中获得用户需求、能够对用户调研、负责产品交互、验收与管理产品的职位。

产品经理（Product Manager）是企业中专门负责产品管理的职位，产品经理负责市场调查并根据用户的需求确定开发何种产品，选择何种技术、何种商业模式等。产品经理既要推动相应产品的开发组织，又要根据产品的生命周期协调研发、营销、运营等，确定和组织实施相应的产品策略，以及其他一系列相关的产品管理活动。

A 现在的产品经理工作情况怎么样呢？

因为在创业公司从事电商业务，所以领导给了 A 一个具体的任务。A 开始调研需求、画原型图、组织评审、修改或调整需求、做 UI 设计、开发，在以上流程完成后，一个产品的 1.0 版正式上线。相信不少产品经理正在经历类似的上线流程。这个流程确实是一个标准的互联网产品上线流程。作为一个公司的员工，在得到领导的任务安排或方向后，产品经理需要开始自己的工作，但 A 理想中的产品经理工作方式不是这样的，原因如下：①他感觉领导给的规划完全不靠谱，每次想的方案领导都没同意。②在评审中他感觉自己说得很有道理，但是需求仍然被上级删掉。③设计师每次都把他的原型图大改一番，和他的心理预期差距太大。④测试人员每次都不给验收报告。⑤销售负责人说一个建议或需求不做不行，必须马上做。

类似这样的情况比比皆是，反复发生。在工作中他很无奈，感觉现在的产品经理工作和当初的理想差距太大。在这家公司坚持 3 年了，他在想是不是还要继续坚持。

B 是一名工作两年多的产品经理，他在一家成熟公司的创新部门工作，本来应该有的互联网团队架构不完整。由于项目外包的原因，在产品上线期间，在没有开发人员、设计人员的情况下，公司将除了产品经理以外的人员外包。

他的工作流程也同 A 一样，在工作了两年多后，他觉得产品经理工作很无趣，原因如下：①开发人员、设计人员不能支持所有的需求设计，除了老板的需求外，围绕产品好的需求都不能被支持。②开发人员、设计人员不在自己的公司，属于外包，沟通非常不方便，常常感觉一个人默默画了图后就没事做了，找不到人。③领导不安排任务，自己也不知道如何向领导汇报。

C 是一个上市公司的产品经理。这个公司的团队职位架构清晰，但是公司一直没有存在过产品部门，他来到之后归属于设计部门。在工作了 1 年后，他也不知道自己是不是真的喜欢产品经理工作，不知道自己是不是选错行了，原因如下：①产品部门没有标准，需求出处以设计部门为准，研发人员以设计为准。②评审后的需求随时可能被开发人员、设计人员否决。③上线的产品和自己的需求差距在 3/5 以上，只有 2/5 被成功上线。

2. 非典型产品经理现象是普遍的

A、B、C 的情况是不是你曾经遇到过的情况或在你的工作中正在发生的情况？产品经理 A、B、C 属于非典型产品经理，我认为非典型产品经理现象是普遍的。

要想做到理想中的绝对把控，除非自己当老板。

在现在互联网越来越细分的情况下，数据产品经理、产品运营经理、交互设计师、商业化产品经理、算法产品经理都来自产品经理不同的发展，如图 1.2.1 所示。

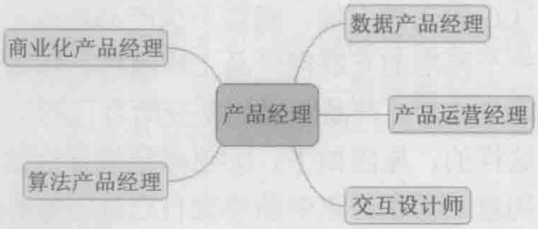


图 1.2.1

在不同的公司中，公司的核心业务、公司的传统基因、每个产品经理会涉及的工作重点并不相同。BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）是互联网产品经理的梦想之地，但是它们是否能够做到标准的产品经理工作流程，能够给你足够好的团队氛围呢？

来自 BAT 或者一线互联网企业的产品经理的认识的的确确要高，但高并不代表他们会像乔布斯一样改变世界。我曾经和一位来自 BAT 的朋友聊过，其实和其他产品经理相比，BAT 的产品经理的工作内容与职责和其他企业的差不多。你不能因为现在的工作内容和理想中的不完全一样，就否定你的经验、否定你的价值。你只是数万个非典型产品经理中的一员而已。

3. 非典型产品经理参差不齐

和我曾经一起创业的一位同事也是产品经理，当我在公司提出建设数据系统时，他恰恰成了第一个反对者。

我的意见是，在从 0 到 1 期间，就算是冷启动期间，数据的意义与分析至关重要。但他的意见是，目前数据没有意义，应该优先考虑完善产品。

不得不承认，在工作中，我们需要面对产品部门内部的协作、部门与部门的协作。面对参差不齐的产品经理现状，在工作中以怎样的方式磨合显得格外重要。

只有能够区分工作与生活的产品经理，才能走得更远。我们常说，小步快跑、

弯道超车。但在今天这个团队协作的互联网工作情况下，产品经理成为推动或促成版本发布快慢的核心因素之一。

4. 找到自己的价值

在看过 A、B、C 的案例后，我相信很多人都对自身发展存在疑问。我们常说，不能耽误自己发展的时间，很多人在工作遇到阻碍或者发展缓慢后，应该果断离开现在的团队寻找新的机会。

在工作中，产品经理会遇到下面 3 个尴尬的情况。

第一，虽然是经理，但是没有实权，在工作上却是任务的来源，需要安排相应工作。

第二，对于专业技能来说，产品经理需要懂设计、开发、运营，但是没有设计师、程序员、运营经理理解得深，在工作中又需要和以上人员交涉、沟通，完成工作。

第三，说得多，做得少，待遇还不低。不管是在评审中还是在 Bug 跟踪中，最快的方式当然是直接找相应负责人当面沟通。

产品经理处于以上 3 个尴尬的情况下，更应该找到自己的价值。最好的产品打造，就是打造自己。

1.2.5　产品经理的知识模型

入行产品经理，前期的理论知识是必要的，要从书籍中一点一滴地学习并积累。产品经理需要阅读的书籍如图 1.2.2 所示。这些书籍至少可以让你在沟通中更专业、更容易理解对方讲的专业词。

1.3　产品经理的工作环境

不管是大公司还是小公司，没有好与不好，只有适合与不适合。关于适合，我们既需要考虑公司的方向、对产品的兴趣、团队的氛围，又需要考虑自己在团队中的角色和潜在的发展空间。

1.3.1　公司的业务与团队的氛围是因果关系

当你即将进入一个新的团队或新的公司时，在面试中除了与团队的领导交流之外，其实最核心的是需要考虑当前公司的业务。虽然这并不能以“一”概全，但是一家公司的业务会主导这家公司的团队氛围。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com