

产品经理的20堂必修课

作者：徐建极

产品经理的20堂必修课

徐建极 著

人民邮电出版社

北京

推荐序

做一个互联网产品经理需要什么样的能力？这是我在微博和知乎中最常被私信或留言问到的一个问题。

其实这个问题我也经常问自己。

1927年，在宝洁公司出现第一名产品经理，宝洁公司的这名产品经理主要是应对当时大众在选择日化用品时开始呈现多样化，大公司必须面对许多中小公司的挑战。然而大公司的产品以往都有老板说的算，没有人为产品的价值等负责，于是产品经理就这样诞生了。

事实证明这个职位的设定是成功的此后在很多企业相继采用产品经理管理模式。在《Inspired》这本书中，Marty Cagan将产品经理描述为“发现有价值、可利用和行得通的产品”。产品经理能够使产品的研发有的放矢，快速满足客户要求。产品经理是一项很有成就感的事业，能够体现自身价值，因为自己设计的产品能够改善人们的生活方式。

随着近年来互联网与移动互联网的高速成长，诞生了一大批互联网产品经理，与传统的产品经理面对的用户不同，互联网产品经理需要面对的是一个更加直接，更加扁平世界中的网民。这些用户挑剔，因为他们迁移更换产品的成本是0，随时可以跳出你的产品变成竞品的用户，或者在你的产品和竞品的产品之间来回转换。

因此产品经理应具有一种“与社会同步肤浅”的特质，也就是说产品经理的“肤浅”想法应该能够迎合市场，在用户能承受的范围之内。他能够经受起太复杂或太前沿的事情的诱惑。这种产品经理喜欢的东西，大众普遍都会喜欢；他们所厌恶的东西，大众普遍会厌恶。看似平庸，但是这种产品经理很能做出一些在市场中快速成功的产品。

一个好的互联网产品经理首先应该是自己内部团队的推销员。首先产品经理会向自己的团队、组织或群体出售自己的产品观念。在最好的情况下，这些观念构成了团队的产品哲学，就是那些被团队相信并为之奋斗的信条：我们做什么样的产品、为什么这么做、我是谁、我们又是谁等问题。

在一个深夜，一个应届毕业的学生在微博上私信我，如何成为一名产品经理？产品经理应该具备什么样的能力？其实我一直认为我不具备回答这个问题的资格。女儿曾经问我，孙悟空一个筋斗十万八千里，为什么不将师徒四人一起直接托到西天如来那里？我告诉她，师徒四人太重了，悟空背不动。那可以一个一个背呀？想了许久我告诉她，悟空是从灵台方寸山学的道，灵台方寸指的是人心，所以悟空修炼的是心法。心法是自己悟出来的，所以只能够应用与自己的身上。对于产品经理也是如此。

我想了许久告诉他，你永远无法知道哪条道路可以带你通向梦想之地，所以你必须一一尝试，永远而且绝对不要轻视帮助你进入所选行业的第一份工作。如果想要什么，就去努力，并告诉其他人。不断积累，不断的吸收也是产品经理必须具备的能力，就如同我们所处的时代一样，变化构成了这个时代的主线。所以，拿起徐建德这本书或许是一个好的开始！

腾讯产品战略总监&高级产品经理 苗得雨

推荐序

非常有幸第一时间阅读此书的原稿并受邀作序。研读过程中时常掩卷沉思，书中内容何尝不是自己在行业里摸爬滚打多年悟出的道理和经验？但仿佛又是存在于头脑中的片段信息，支离破碎，没有形成统一认知。阅读此书，知识经验都经作者悉心整理和编排，并加入了自己的沉淀和感悟，使之如网状般清晰有序，不得不说作者做了一件很有意义的事情。十分感叹如果我能入行初期，就读到一本似此书般深入剖析产品经理工作岗位的书籍，相信我一定会更有的放矢，进步的更快。

书中详细讲解了互联网产品/运营经理的工作范畴、内容和职责，特别适合准备加入互联网产品经理队伍的新人或已工作1~3年的专业人士阅读。无论你是就职于刚刚起步的初创公司，还是像腾讯这样世界级的成熟公司，书中所蕴含的职业观和方法论均是相通的。

- 理论与实际：理论不可缺少，是指导实践的规范，但天然枯燥，作者很聪明的将理论联系实际，结合生活中的案例深入剖析，利用读者身边熟悉的国内外互联网产品、耳熟能详的故事举例，图文并茂，帮助读者快速理解记忆。

- 技巧与能力：在习得理论并付诸实践的过程中，最重要的是注意做事的技巧并提高自己解决问题的能力。有幸的是作者从业经历丰富，总结了很多诸如“用户分析”、“文档写作”、“项目管理”、“软件使用”、“高效沟通”、“数据解析”等产品经理必备的技能，相信作者这些用“血汗”换来的经验之谈可以帮助读者在日常工作中少走弯路，事半功倍。

此外，本书章节之间彼此即联系又独立，每一章内容均可作为该领域的专业素材，读者亦可根据自己需要，重点研读某一部分内容。

本人阅读此书受益匪浅，非常渴望同行业的兄弟姐妹能够如我般得到启发，是以为序。

腾讯SNG社交平台部高级产品经理 宁成功

前言

十几年前，我第一次接触互联网，当我激动地用两根食指戳着电脑键盘时，激动之情难以言表。那时的我，根本想象不到，互联网在多年之后会给我们的生活带来如此巨大的改变。

以前，我们迷路了得问路人；现在，我们在手机上打开地图就能够定位、导航。

以前，我们到音乐商店里购买音乐卡带和CD；现在，我们打开网络音乐播放器就能够收听自己喜欢的音乐。

以前，我们买东西要到超市、商场；现在，我们不用出门就能在购物网站上浏览商品并下单。

以前，我们写信、打电话问候自己的朋友；现在，我们打开社交网站就能够了解好友的近况，和他们互动。

以前，手机只是手机，电视只是电视，银镜也只是眼镜；现在，它们连上了网，我们可以用它们做各种有趣、实用的事情。

……

短短十几年，互联网已经成为了我们生活中不可或缺的重要组成部分。更为重要的是，互联网改变我们生活方式的速度还明显越来越快，以至于我们都不敢想象，再过十几年，我们的生活还将因互联网发生哪些革命性的变化。种种迹象表明，“人类依然处于互联网时代的黎明时分，微微的晨光还照不亮太远的路（腾讯CEO马化腾语）”，这场变革还在继续，会有越来越多的传统行业被颠覆，会有越来越多的生活方式被改变。

随着互联网时代序幕的拉开，互联网行业走向繁荣，这个行业里的一个角色也逐渐受到大家的重视，那就是互联网产品经理。

互联网最大的价值和魅力在于：它让人们在虚拟世界中模拟各种各样的现实生活（聊天、购物、交友、获取资讯等），并使这些生活变得更加便捷、有趣。而产品经理这个岗位所要做的主要工作就是规划产品功能，用互联网的手段将现实生活中各种活动的关键环节移植到虚拟世界中，以一种更合理的方式让这些环节能够更加顺畅、更加美妙地运行。

互联网世界是由互联网产品构筑起来的，而产品经理则是每个互联网产品背后的灵魂人物。随着互联网行业竞争的加剧，互联网公司对产品意识的加强，产品经理的重要性也愈发凸显。在互联网行业，“产品经理”制度已经是一种被普遍采用的产品管理制度，设立专门的产品经理岗位，由产品经理负责引导产品的发展，也逐渐成为了一种共识。

但是，在现阶段，这个岗位的职责似乎还没有一个完全统一的标准。不同公司对产品经理岗位的定位还是会有一定的出入，有些公司甚至没有专职的产品经理，而是由公司创始人、高层主管、主程序员、主设计师兼任产品经理的岗位。

七年前，当我成为一名产品经理，我也对“怎样才是一名专业的产品经理”感到困惑。不过幸运的是，这七年里，我曾任职于阿里巴巴、盛大网络这样一些优秀的公司，接触过大量优秀的同行。我发现优秀的公司和优秀的人才在产品管理方面的很多做法都有非常多相似之处，而普通公司和普通员工的做法则显得没那么专业。

这些工作经历让我获益良多，通过观察不同公司、不同人的不同做法，研究市场上各种各样的产品，思考背后深层次的原因，参考行业里先进的思想观点，再加以不断的实践和不断的总结，最后我的脑海里逐步构筑起了属于自己的产品方面的知识体系。而将它们中的较完整的部分用文字记录下来，也就有了这本书。

通过这本书，我期望能够系统地分享产品管理方面的理念和经验。对于想了解这个行业的人来说，这本

书可以让你知道互联网产品是如何从无到有被打造出来的，互联网产品团队是如何思考和运作的；对于产品经理新手和那些想成为产品经理的人来说，这本书可以被当成一本工作手册，指引你的产品工作，明确这个岗位该“做什么”，以及“怎么做”；对于有经验的产品经理来说，这本书或许可以给你带来一些新的启迪。

并不是每个产品经理都能够做出成功的产品，但是每个产品经理都将共同见证并参与互联网带来的激动人心的变革。希望这本书能够帮助更多热爱这个岗位的人。毫无疑问，这绝对是一个值得热爱的岗位，因为我们就生活在一个“浪潮汹涌”的变革年代。

目录

[封面](#)

[扉页](#)

[推荐序](#)

[前言](#)

[第1章 从用户需求出发](#)

[1.1 以满足用户需求为目的](#)

[1.2 核心需求决定了市场最大效果](#)

[1.3 让核心功能满足人们的基本需求](#)

[第2章 围绕用户需求打造产品竞争力](#)

[2.1 不同层次的用户需求](#)

[2.2 围绕用户需求创造产品价值](#)

[第3章 为什么我们的产品总是失败](#)

[3.1 我们往往做不到“需求导向”](#)

[3.2 难以捉摸的用户需求](#)

[第4章 简单，让产品更加锋利](#)

[4.1 简单原则为什么重要](#)

[4.2 如何将产品做得更简单](#)

[第5章 用运营构筑产品竞争壁垒](#)

[5.1 围绕内容的运营](#)

[5.2 围绕用户的运营](#)

[5.3 产品运营的重要性](#)

[第6章 互联网产品战略](#)

[6.1 上兵伐谋——互联网战争中的谋略](#)

[6.2 求之于势——兼顾全局与发展](#)

[6.3 霸道进攻——抢占互联网渠道](#)

[6.4 王道防守——打造非凡产品功能与内容](#)

[第7章 互联网产品团队](#)

[7.1 产品团队的关键角色及其主要职责](#)

[7.2 不同的产品团队组织结构](#)

[7.3 有生命力的产品团队](#)

[第8章 产品经理的工作职责](#)

[8.1 产品策略制定](#)

[8.2 用户需求分析](#)

[8.3 产品功能规划](#)

[8.4 产品功能开发](#)

[8.5 其他可能职责](#)

[第9章 用户需求分析](#)

[9.1 获取用户反馈](#)

[9.2 将用户反馈解析为用户需求](#)

[9.3 过滤无价值的用户需求](#)

[第10章 产品需求管理](#)

[10.1 将用户需求转化为产品需求](#)

[10.2 记录产品需求的属性和信息](#)

[10.3 确定产品需求优先级](#)

[10.4 跟踪产品需求进展](#)

[第11章 流程图制作](#)

[11.1 制作流程图的目的](#)

[11.2 流程图的基本要求](#)

[第12章 产品原型制作](#)

[12.1 产品原型的重要性](#)

[12.2 如何制作产品原型](#)

[第13章 商业需求文档（BRD）撰写](#)

[13.1 BRD的主要作用](#)

[13.2 BRD的面向对象](#)

[13.3 BRD的主要内容](#)

[第14章 产品需求文档（PRD）撰写](#)

[14.1 PRD的主要内容](#)

[14.2 如何描述产品功能](#)

[14.3 PRD的基本要求](#)

[14.4 PRD基本模板](#)

[第15章 项目管理的主要步骤](#)

[15.1 制订项目计划](#)

[15.2 跟踪、控制项目计划的执行](#)

[第16章 如何提升项目管理效率](#)

[16.1 严格控制产品范围](#)

[16.2 构建良好的沟通机制和渠道](#)

[16.3 不断激发团队战斗力](#)

[16.4 加强项目风险管理](#)

[16.5 做好每个项目的项目总结](#)

[第17章 结构化发散思维](#)

[17.1 什么是结构化发散思维](#)

[17.2 结构化发散思维思考的步骤](#)

[17.3 结构化发散思维的优势](#)

[第18章 产品创新能力](#)

[18.1 微创新的重要性](#)

[18.2 创新发生的一些规律](#)

[18.3 如何高效创新](#)

[18.4 四个比较实用的创新技法](#)

[第19章 高效沟通技巧](#)

[19.1 如何有效沟通](#)

[19.2 如何消除沟通中的分歧](#)

[第20章 数据分析能力](#)

[20.1 数据的作用](#)

[20.2 数据分析的步骤](#)

[版权](#)

第1章 从用户需求出发

1969年，美国阿帕网（Arpanet）建立，互联网正式诞生；1990年，世界上第一款网页浏览器被发明出来，互联网开始走进普通大众的生活；21世纪，互联网已经成为了人们生活中不可或缺的重要组成部分……短短数十年，互联网以惊人的速度发展着！

在这段飞速发展的历程中，随着一波接一波的互联网浪潮席卷而来，一个又一个伟大的互联网产品应运而生。谷歌搜索、腾讯QQ、Facebook社交网站……这些看似简单的产品却缔造了一个又一个互联网传奇，让一家又一家互联网公司站到了浪潮之巅。

但遗憾的是，这样的产品仅仅只是凤毛麟角。在数不清的前仆后继的互联网产品中，更多的不是默默无闻，就是昙花一现。谁也不能否认，这个行业的竞争是残酷的。回顾短短数十年的互联网发展道路，我们看到的是一片“白骨皑皑”，“尸横遍野”。

那么，到底是什么决定了互联网产品的命运？什么样的产品才能够获得市场的成功？伟大的产品是否具有某些共同的特征呢？

1.1 以满足用户需求为目的

任何产品要想有用户使用，就必须具备一定的价值，即要通过满足用户的某种需求，给用户带去切实的、可感知的利益，如食物能够充饥，衣服能够御寒。

用户通过使用产品来获取自身需求的满足，如吃东西填饱肚子，穿衣服抵御寒冷。而用户在使用产品的过程中，他们的需求又往往不是单一地、孤立地存在的。举个例子，我们去一家餐馆吃饭，主要是为了填饱肚子，为身体提供能量，但是我们还会期望餐馆“价格合理”、“环境舒适”、“服务周到”、“交通便捷”，对于餐馆提供的食物还会要求“种类丰富”、“干净卫生”、“色香味俱全”、“营养搭配均衡”，等等。可见，当用户有一个主要需求时，伴随这个主要需求产生的同时还会有其他一系列的需求产生。

既然用户的需求不是单一的，那么产品要很好地满足用户的需求，也就不能只是提供单一的功能，而是应该提供一系列的功能，用不同的功能满足用户不同的需求。

以“户外保温杯”为例，即使是这么一款特别简单的产品，它也是由若干满足不同用户需求的功能组合而成的：杯子的杯体是用来盛水喝的，杯盖是为了让杯子保持干净的，挂带是为了让杯子便于携带的……

□

同理，互联网产品也一样，每款产品也都是由若干满足不同用户需求的功能组合而成的。比如说，一个“天气预报”网站，它的主要功能模块通常会包括“未来三天天气预报”、“实时天气”、“城市搜索切换”、“穿衣、运动等生活指数”，分别用于满足用户“了解未来天气”、“了解当前天气”、“查询多个城市天气”、“获取相关生活建议”的需求。

□

总之，无论是传统行业的产品，还是互联网产品，它们都是由一系列功能组合而成，用于满足用户一系列的需求，而这些功能所满足的用户需求则在根本上决定了产品价值的大小。如果产品所满足的需求对于用户来说是重要的、迫切的，那么产品的价值就是大的，用户就需要它；反之，如果产品所满足的需求不重要、不迫切，那么产品对于用户的价值就有限，产品必然会慢慢被用户所遗弃。

1.2 核心需求决定了市场最大效果

用户使用一款产品，表面上在意的是产品提供什么功能，而事实上他们真正在乎的是产品提供的功能能够满足自己什么需求。因此，我们可以得出这样一个结论：产品是否能够获得市场上用户的认可，根本上是由产品的功能所满足的用户需求决定的，而不是由我们认为的产品的功能决定的。

那么产品功能所满足的用户需求又是如何左右产品的市场命运的呢？

为了更好地满足用户的需求，产品需要提供一系列的功能。一款互联网产品往往会包含成百上千，甚至上万个大大小小的功能。但是，无论产品的功能如何丰富，每款产品都会有一个主体的功能或功能组，用于重点、优先满足用户的某个需求。这一个主体的功能或功能组处于所有产品功能的关键位置，我们称之为产品的“核心功能”。

例如，杯子的核心功能是“杯体”，用于满足用户“盛水喝”的需求；天气预报的核心功能是“未来N天天气预报”，用于满足用户“了解未来天气”的需求；新闻资讯网站的核心功能是“新闻资讯页面”，用于满足用户“获取新闻资讯”的需求；浏览器的核心功能是“浏览器引擎”（用于渲染网页内容，将网页的内容和排版代码转换为可视的页面），用于满足用户“浏览网页”的需求。

我们会发现，核心功能所满足的用户需求往往就是用户对于该产品的核心需求，是用户使用该产品最根本的目的。用户购买杯子主要是因为要“盛水喝”，用户使用浏览器主要是因为要“浏览网页”。而相对于核心功能所满足的用户需求来说，产品其他功能所满足的用户需求基本上都是该需求的衍生需求。



一款户外保温杯满足的用户需求系统

因此，如果我们要开发一款新产品，那么首先必须清楚地回答一个至关重要的问题——产品要提供什么核心功能，用于满足用户什么需求。

对于一款互联网产品来说，核心功能所满足的用户需求基本上就决定了这款产品所能获得的最大市场效果（在完全没有竞争对手的情况下，产品能够获得的效果上限）。

衡量互联网产品效果的指标有很多，比如日均PV、月人均使用时长、月活跃用户数、总用户数，等等。要比较准确、全面地衡量一款互联网产品的效果，可以使用“用户使用总时长”这个指标——在某个时间段（通常选择一个月或一周）内，产品所有用户累计的产品使用时间总和。

用户使用总时长取决于两方面的因素，一个是这段时间内的产品用户数，另一个是用户的人均访问时长。而人均访问时长又受到两方面的影响：用户的使用频率和每次使用的时长——一款产品用户每天都会使用好几次和一款产品每个月用户通常只会使用1次，两款产品的产品效果是有天壤之别的；同理，一款产品用户愿意一整天挂着和一款产品用户用一下就习惯性关掉，它们的效果也会截然不同。

举个例子，如果一个网站每月有100万人访问，平均每人访问10次，平均每次访问停留9分钟，那么，这个网站的月用户使用总时长就是9000万分钟。

简单来说，产品效果就是由产品的使用人数、用户使用频率和每次使用时长共同决定的。

□

而当产品的核心功能确定下来之后，产品这三个指标可能的最大值基本上也就确定下来了。

首先，核心功能满足的用户需求决定了产品的潜在用户数。

在现实生活中，每个人的需求是各不相同的：有的人爱旅行，有的人爱唱KTV，有的人爱看京剧；有的需求大部分人都有，有的需求则只有少部分人有。因此，用户需求又分为大众需求和小众需求。如果产品提供的核心功能能够满足大众的需求，那么产品的潜在用户数量就会很大；反之，产品的潜在用户数量就会非常有限。例如，人人都有购物的需求，但并不是所有人都会去做企业，所以中国最大的C2C（Consumer to Consumer，个人对个人）网站—淘宝的用户数要远远大于中国最大的B2B（Business to Business，企业对企业）网站—阿里巴巴的用户数。

其次，核心功能满足的用户需求决定了产品的用户使用频率。

不同的用户需求是在不同的场景下被触发的。当我们无聊的时候会想看看电影、听听歌，当我们孤独的时候会想找个人谈一场恋爱，当我们决定出去吃饭的时候会想知道附近有哪些好餐馆。不同场景在现实

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：产品经理的20堂必修课 - 徐建极.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/1863.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

