



漫话互联网产品经理

基调网络产品部：阿捷

北京基调网络系统有限公司 www.networkbench.com

专注网络应用性能管理，提供最终用户端到服务器端完整应用链性能监测解决方案。

目录

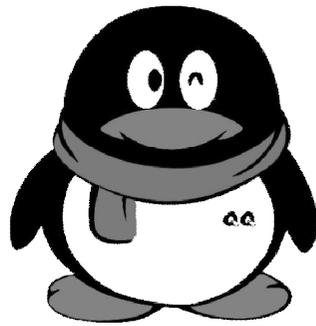


- 1 什么是产品经理
- 2 产品经理做什么
- 3 产品经理需要学什么
- 4 什么是好的产品经理
- 5 案例分析



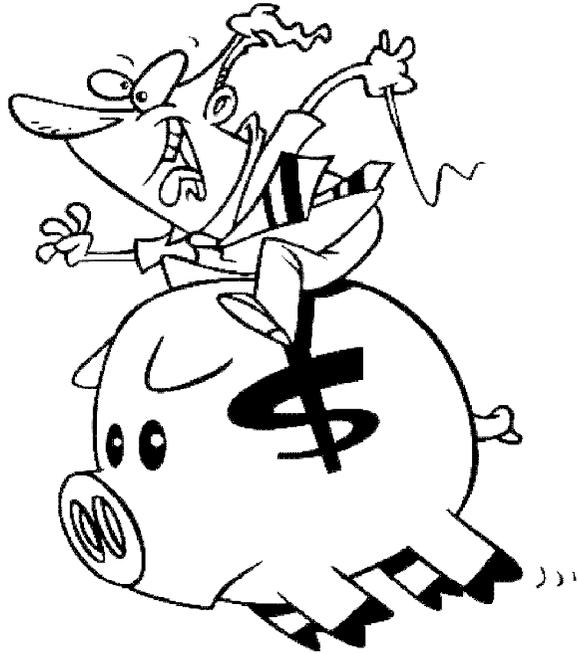
什么是产品经理

什么是产品



产品：满足用户需求，被使用和消费的任何东西。包括有形的物品和无形的服务。

什么是产品经理



产品经理是产品的管家。对产品从“出生”到“终结”整个生命周期的所有事项负责。

最重要的：保证产品的最大利润。

著名的产品经理



2011年8月，苹果市值达到全球第一

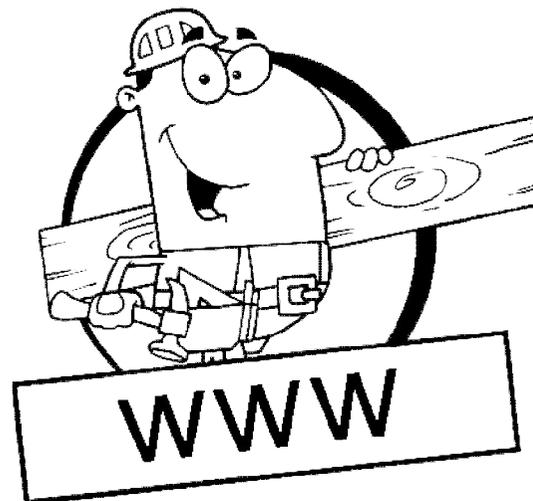
\$3370亿

好的产品可以改变世界！

传统产品经理和互联网产品经理的区别

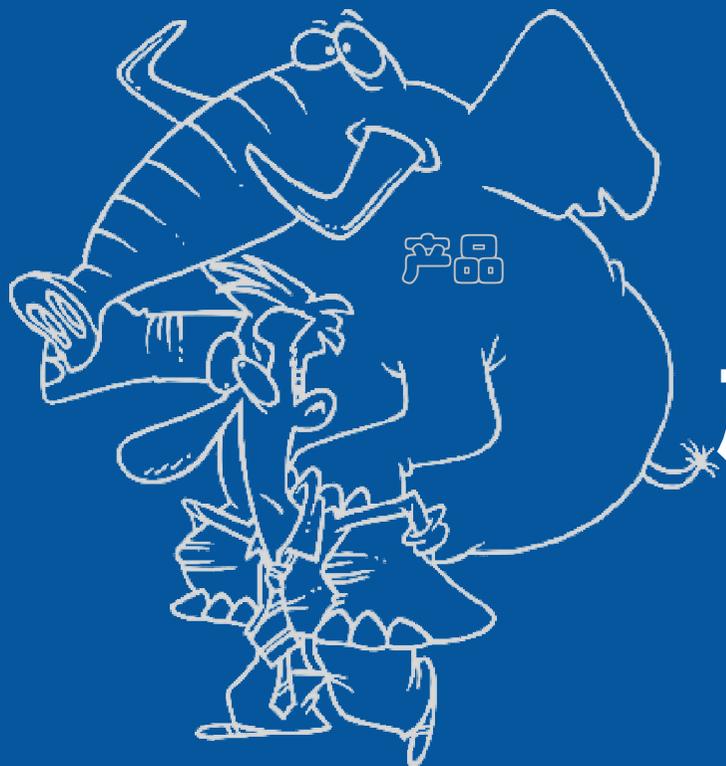


产品后



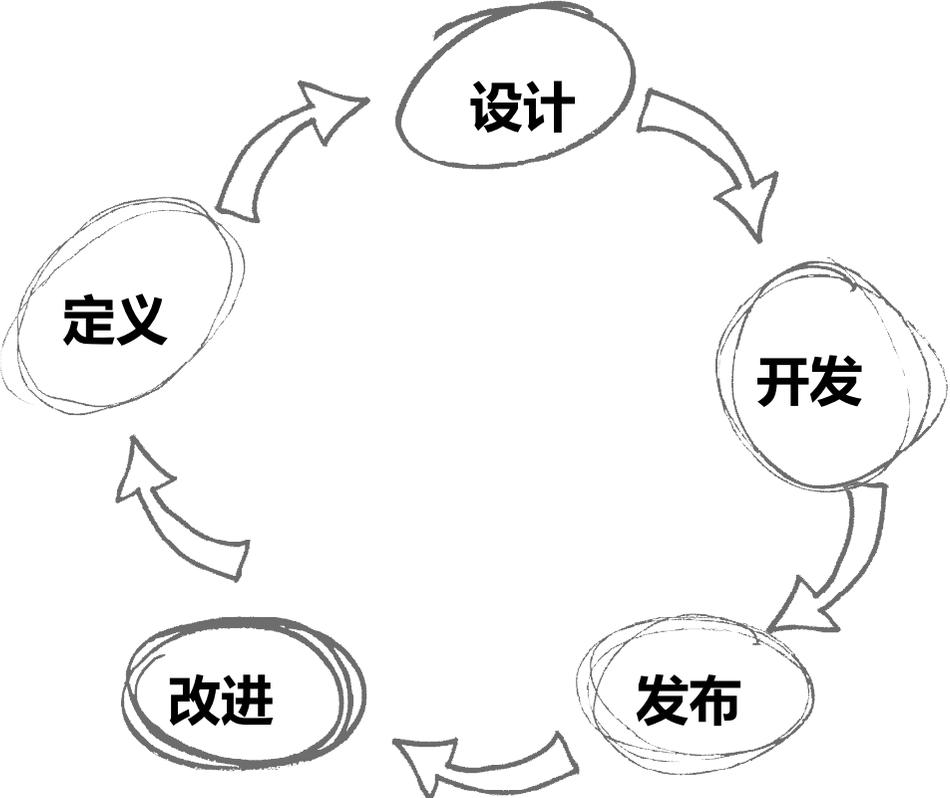
产品生产中

	传统产品	互联网
产品形态	实物	虚拟
产品市场	成熟，模式固定	新兴、变化快
产品生命周期	长	短
商业模式	销售	多元
运营模式	广告	免费

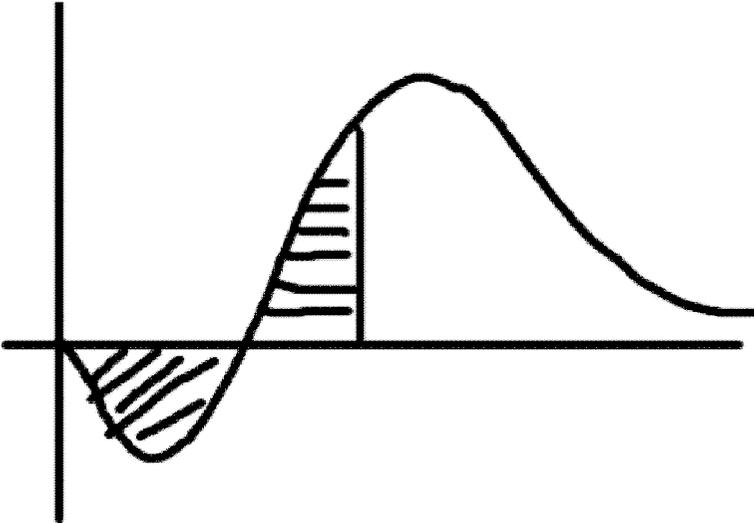


产品经理做什么

基本概念：产品的生命周期

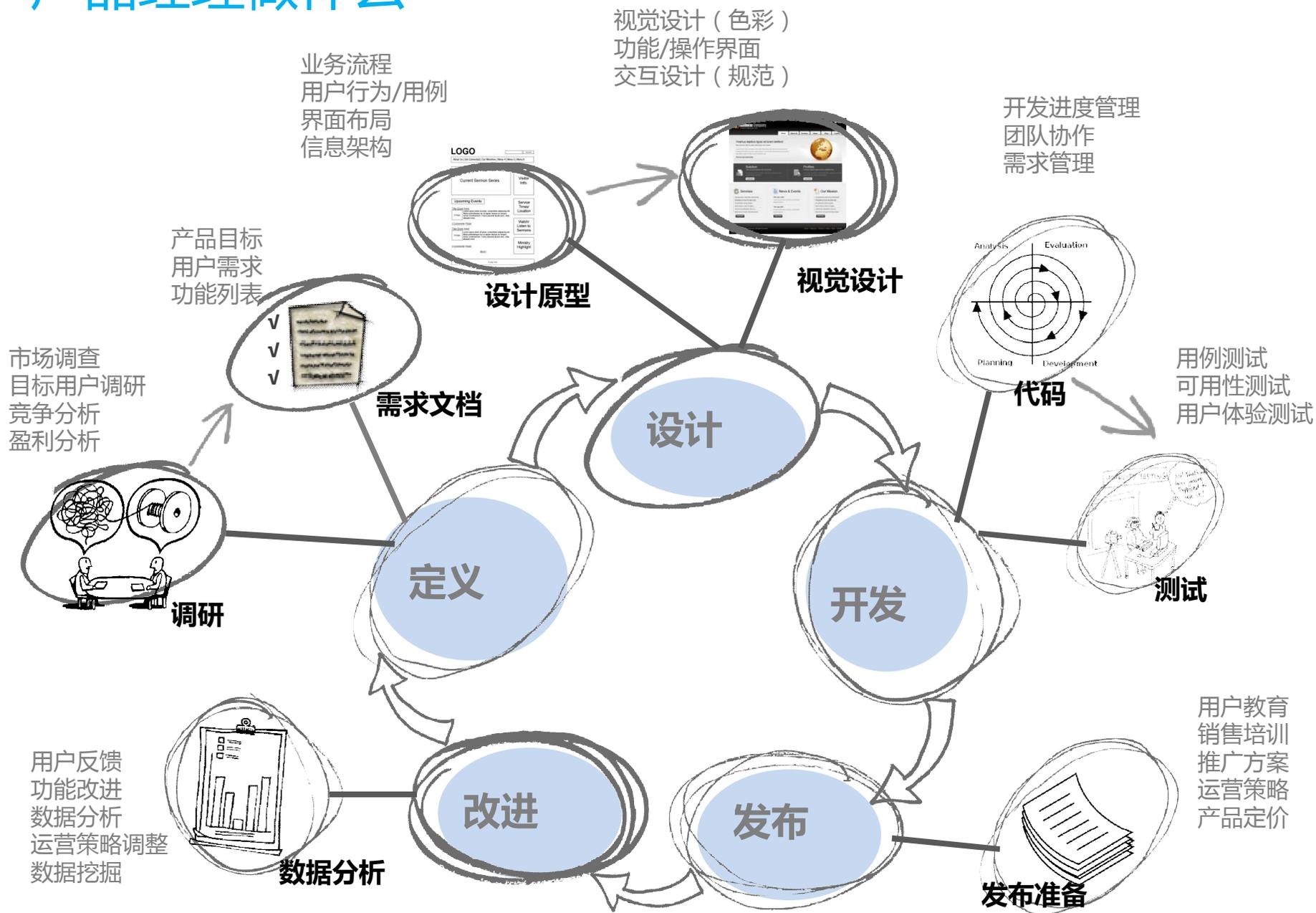


产品生命周期



产品的利润曲线

产品经理做什么



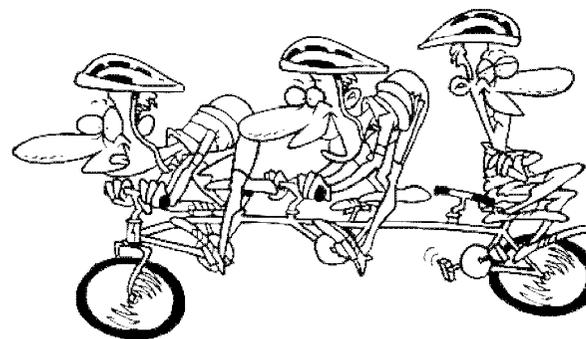
产品经理的职责



市场调研



产品定义



项目管理



产品宣讲支持

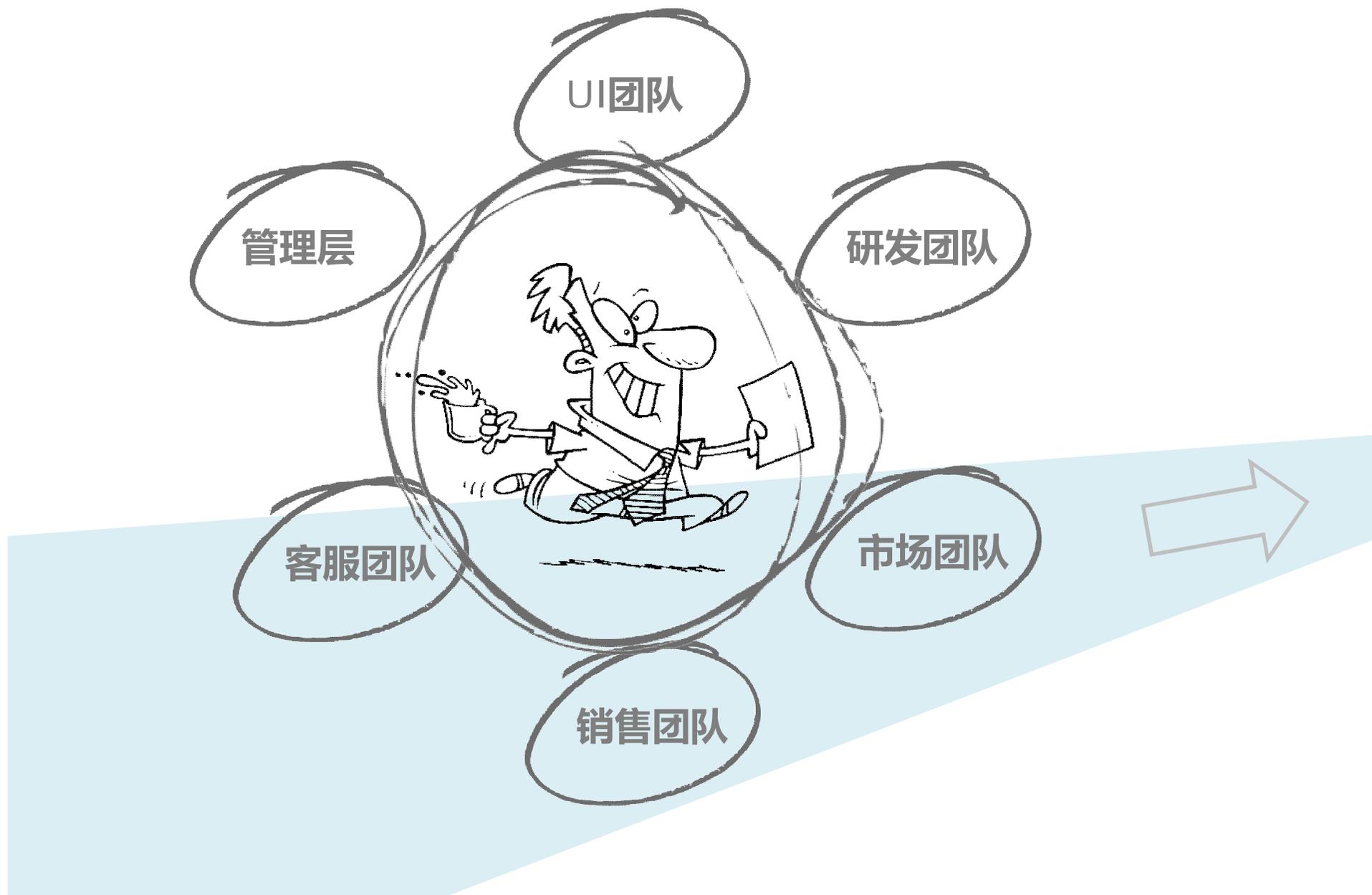


产品营销支持



产品生命周期管理

产品经理的角色定位



产品经理与项目经理的区别



产品经理：靠想
做正确的事



项目经理：靠做
把事做正确

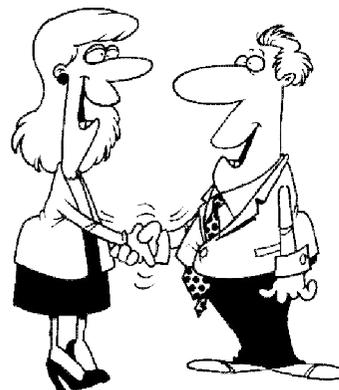
谁可以做产品经理---人人都是产品经理



成本意识



销售意识



团队意识



全局意识

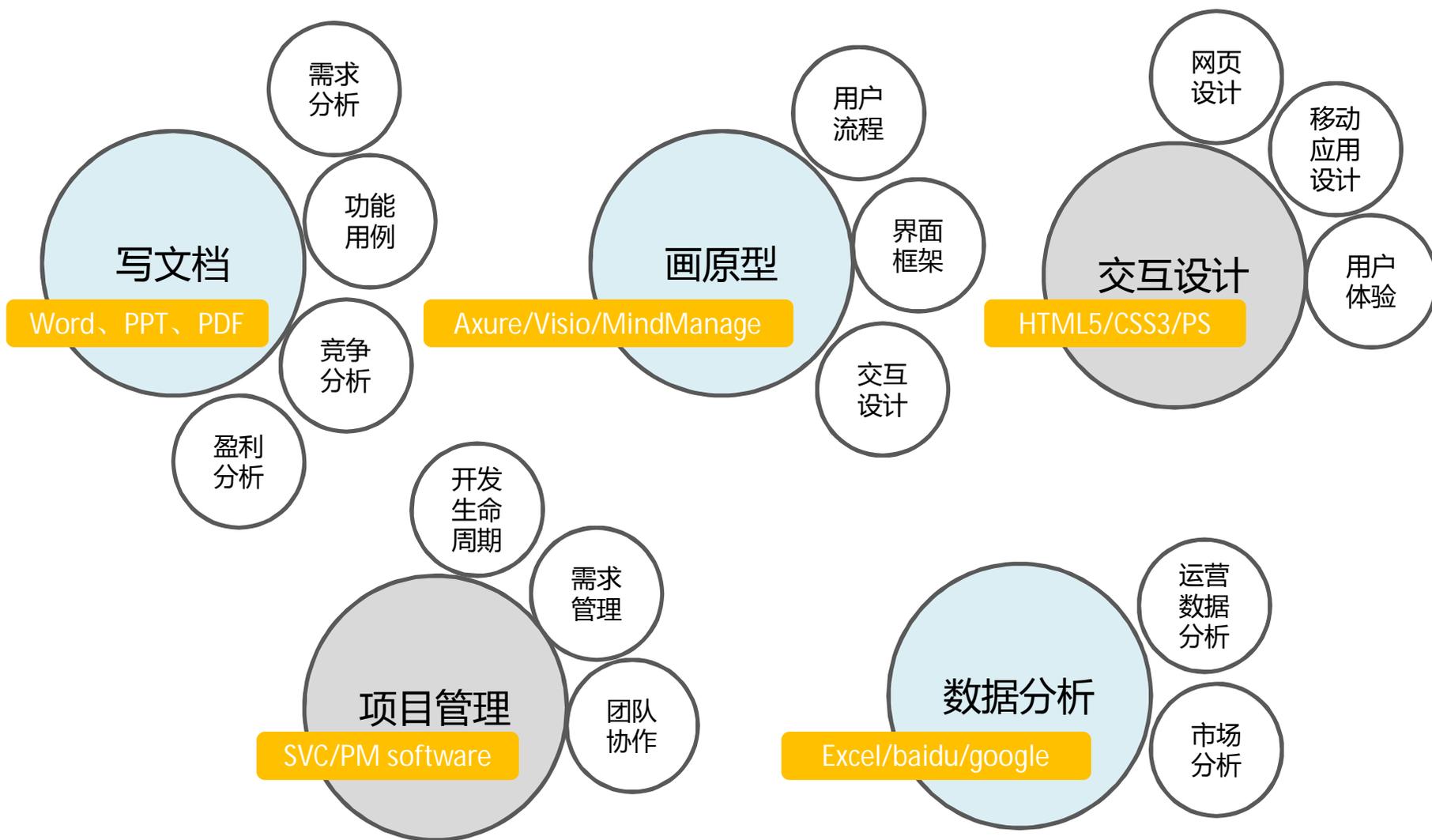
谁转行做产品经理更有优势：

CEO > 销售经理 > 项目经理 > 设计 > 研发/测试 > 编辑 / 客服

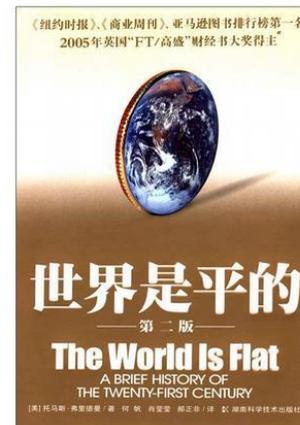
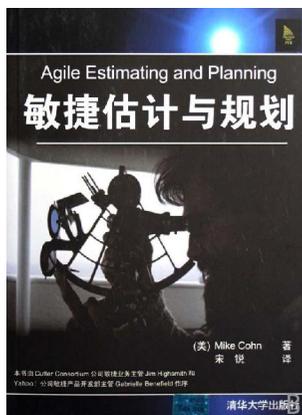
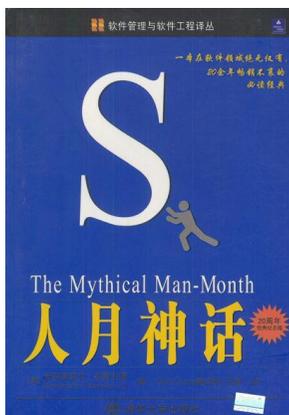
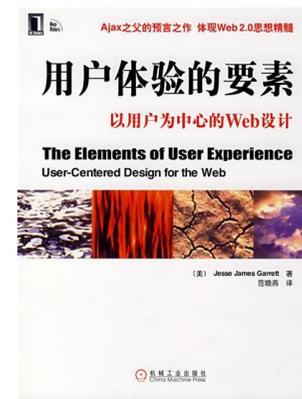
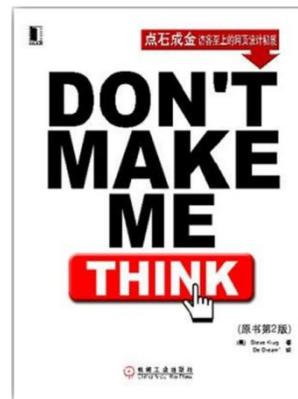
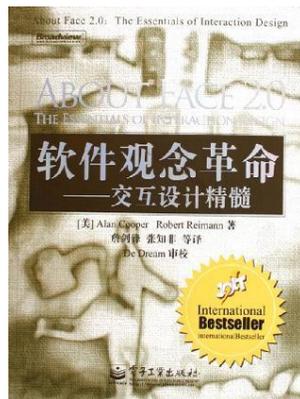
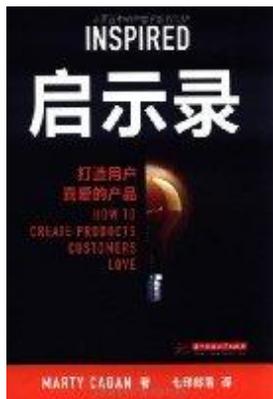
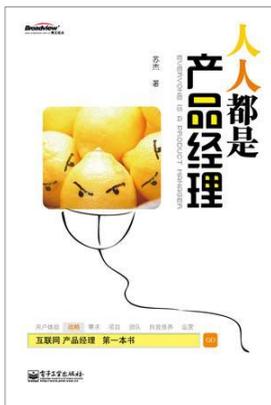


产品经理学什么

产品经理学什么---基本技能



产品经理看什么书



产品经理进阶



5年以上 资深产品经理

有成功成品经验，有跨部门管理经验，对产品有自己的思想和远见，并能影响到公司发展方向和运营策略。

引导
用户
需求

3-N年 高级产品经理

独立负责一条产品线。有产品规划能力，需要有更多产品以外的知识，例如市场运营、推广合作等。

用户
需求
延伸

主动

3-5年 产品经理

负责一个完整的产品，有项目管理能力、需求管理能力、跨部门团队管理能力。

用户
需求
管理

被动

1-2年 产品经理

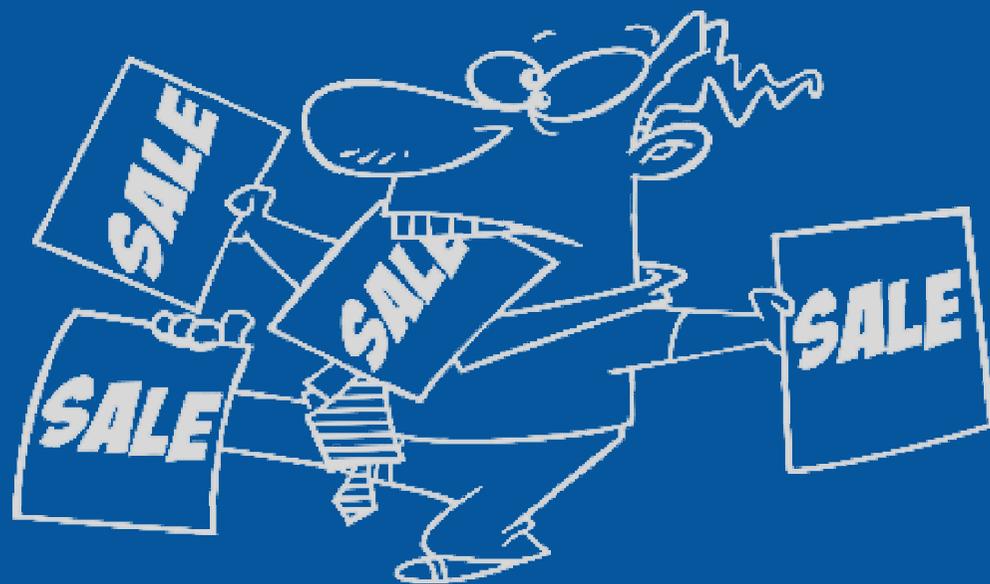
负责小型产品或大型产品中的一块。包括用户研究，功能设计，界面原型等，并学习与技术团队合作。

满足
用户
需求

0-1年 产品助理

需求分析文档(PRD)，界面原型，简单的交互设计。

明确
要求



什么是好的产品经理

先理解什么是好的产品



有需求

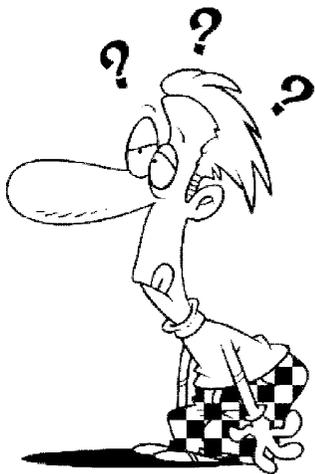


有优势

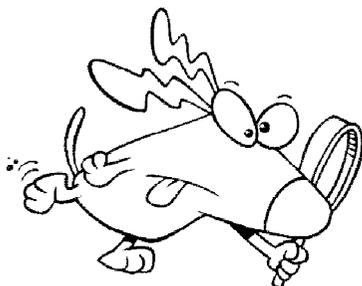


有利益

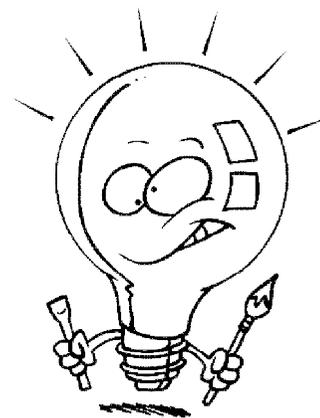
做出好产品的六个理念



注重用户体验和口碑



注重细节



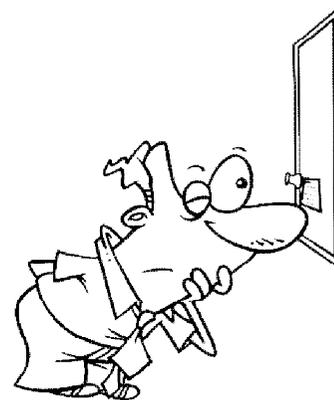
保持微创新



快速迭代开发

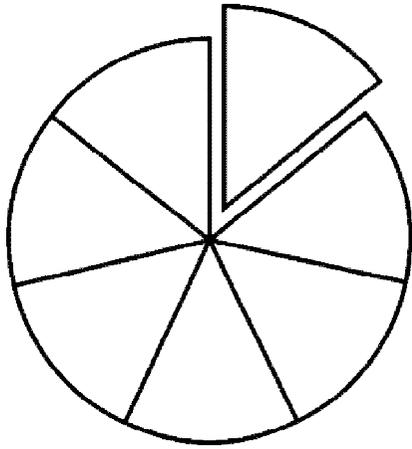


功能/界面
少就是多



核心需求做到完美

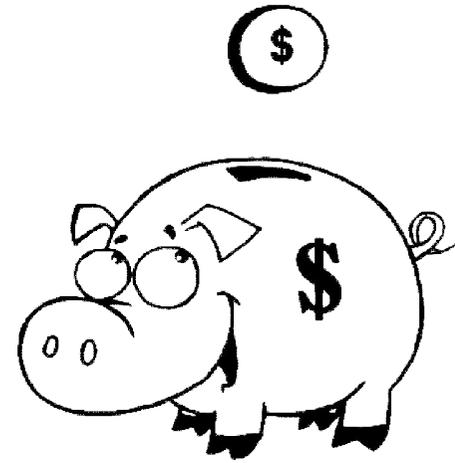
评价产品经理的三个指标



市场份额

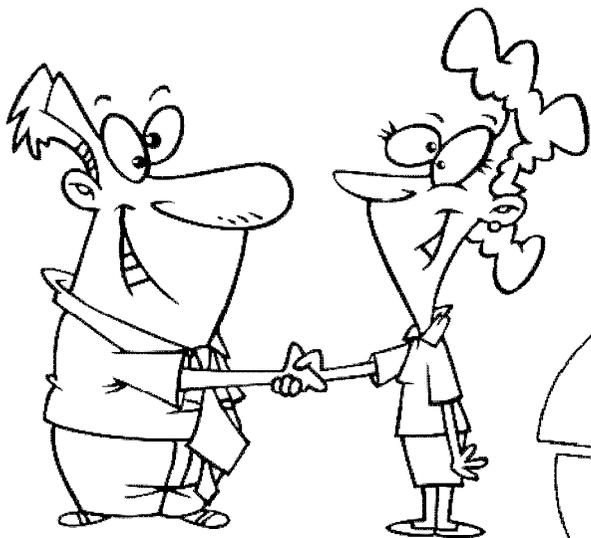


用户数和用户转化率

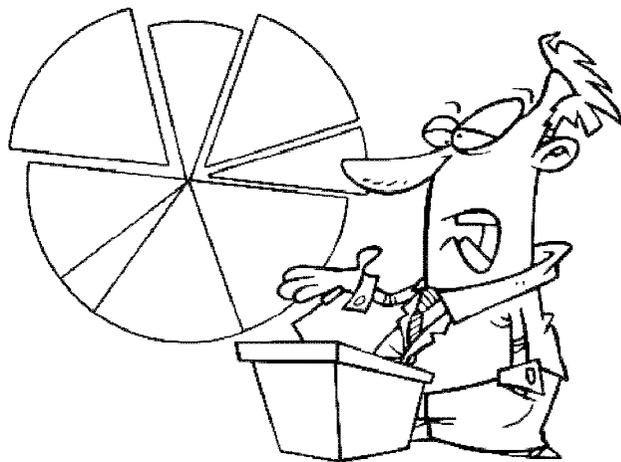


利润

好的产品经理三个关键能力



沟通协调能力



市场洞察和数
据分析能力



产品规划能力

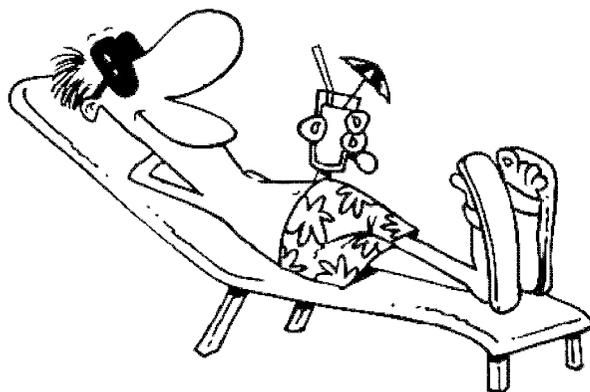
产品经理的常见错误



✗ 不停的增加新功能；



✗ 产品是公司领导需要，
而不是用户需要；



✗ 产品是给自己需要，
而不是大众需要；



✗ 想做一个完全创新的产品；

好的产品经理最重要的

多学

多交流

多实践

多反思



具有远见



谢谢！

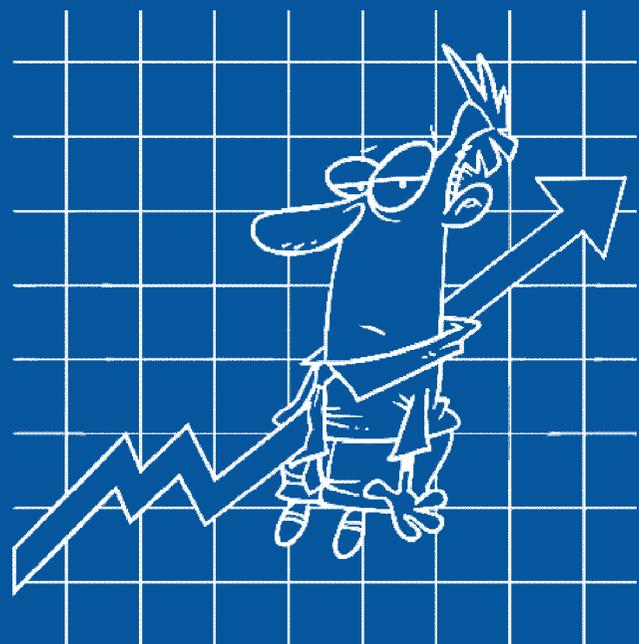
阿捷 ajie@netease.com

北京基调网络系统有限公司 www.networkbench.com

专注网络应用性能管理，提供最终用户端到服务器端完整应用链性能监测解决方案。

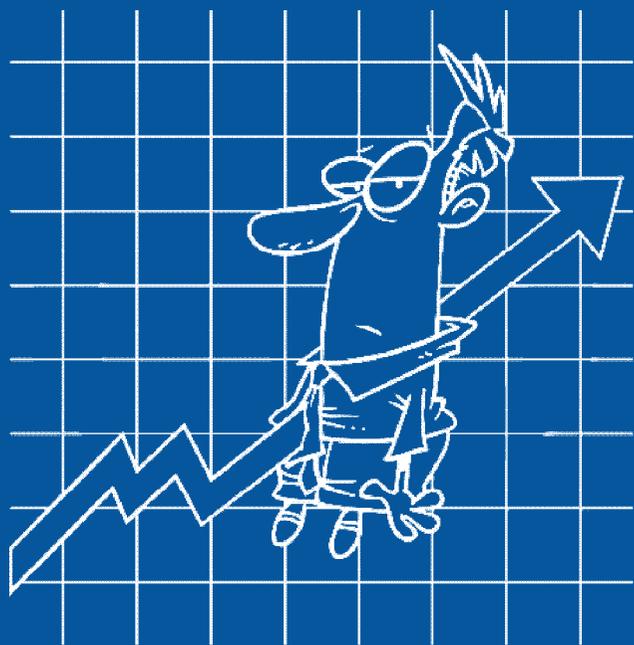
参考资料

- 前百度产品经理俞军的12条产品理念/产品决策3步走(PPT)
- krrishyan : 产品经理那些事(PPT)
- 马化腾 : 产品设计与用户体验(PPT)
- 邮悦 : 统行业与互联网软件行业产品经理的区别(网文)
- 汤圆、老马 : 《Yes!产品经理》--电子工业出版社
- 特别感谢Ron Leishman



附录一、案例分析

(见附件ppt)



附录二、相关文档

附录2.1：产品的“商业计划书” BP

当一个新产品思路初步形成，首先需要与CEO或者管理层沟通，获得支持。我们需要先写一个摘要文档，这个文档的要求是简单、明确，几分钟就能够把你要做什么讲明白。我们称之为“产品商业计划书”。

•产品简介

- 用一句话来清晰地定义你的产品；
 - 用一句话来明确表述产品有什么创新，解决了用户什么问题，填补了市场什么空白；
 - 用一句话（包括具体数字）来描述产品的市场规模和潜在的远景；
 - 用一句话来概括你的产品竞争优势；
 - 用一句话来说明为什么我们的团队能够做出来，需要多久做出来；
 - 用一句话（包括具体数字和时间）来概述你的产品多少时间内可以赚多少利润；
 - 用一句话来陈述你希望需要的资源支持，以及怎么用。
- 产品的商业模式。靠什么赚钱？
 - 产品的市场分析。宏观行业趋势，微观细分市场（就是你的产品涉及的市场），你怎么进入并发展。
 - 竞争对手分析。有哪些竞争对手，怎么与他们竞争。
 - 团队。你需要哪些人员参与到这个产品中，按阶段写。
 - 产品线路图。产品有几个部分，分几个版本，分几步开发，什么时候推向市场；
 - 财务计划。什么时候开始有收入；什么时候收支平衡。（收支表、现金流以及前提条件）

附录2.2：如何判断产品是否“靠谱”

卫哲3+1方法：

1. 需求是从哪里来的？/目标客户是谁？
2. 有多少人有这样的需求？这个需求紧迫吗？
3. 他们的痛是什么？场景是什么？（用产品之前/之后）
4. 解决之后在网站数据上会有什么表现？

产品5问

1. 给谁用？
2. 他们用这个产品来解决什么问题？
3. 这个问题对他们而言有多重要？
4. 我们的方法是否足够简单方便？
5. 我们要付出的代价与所得是否匹配？

附录2.3：产品定义文档PD大纲

PD是BP通过后的进一步细化。产品定义文档用来明确要做什么产品，使得公司内部所有与业务相关的部门（高层领导、研发、销售、支持等部门）都能基本清楚我们到底要做什么产品，从而统一大家的思想和行动。PD的主要内容包括：

- 产品名称
- 该产品的远景目标（vision）
- 目标市场和客户的描述
- 竞争对手分析
- 对产品主要功能的比较详细的描述
- 这些功能的优先级
- 初步拟定的实现进度安排
- 用例，这可以是较粗略的大致描述。
- 产品的软硬件需求
- 产品的性能要求
- 销售方式上的思路、需求（直销还是渠道？直销怎么做？渠道怎么做？）
- 技术支持方式上的思路、需求（提供什么样的技术服务？）

附录2.4：市场需求文档MRD大纲

该文档是产品项目由“准备”阶段进入到“实施”阶段的第一文档，其作用就是“对产品进行市场层面的说明”，解决“为什么做”的问题，用来阐述产品为什么是赚钱的。大纲如下：

- 用户的问题，我们的机会；
- 目标市场的特征和趋势；
- 目标用户的特征和购买动机；
- 最终使用者的特征和需求；
- 市场需求：功能要求、兼容性、性能、语言要求、外观、文档、发布、支持和培训等要求。

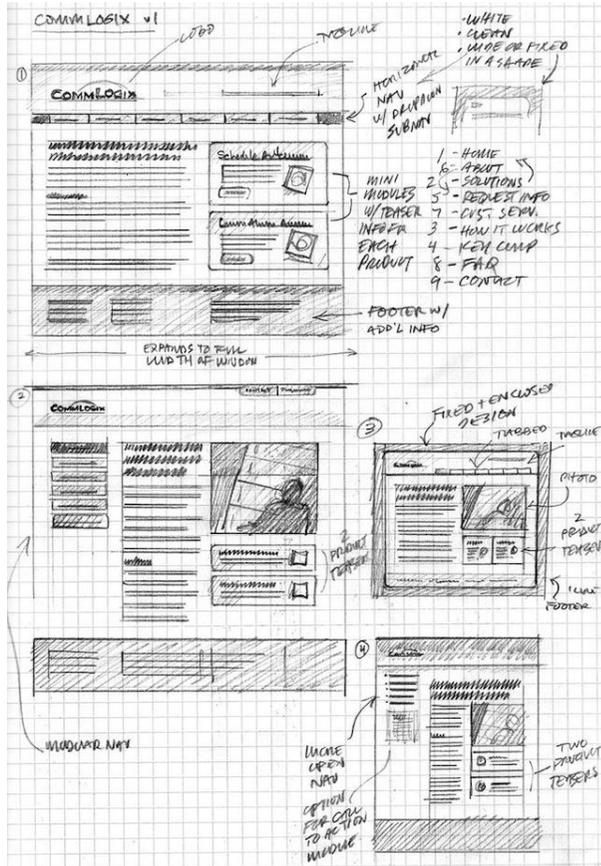
附录2.5：产品需求文档PRD大纲

PRD是针对MRD中的产品功能做进一步详细说明，解决“怎么做”的问题。产品需求文档一般用word+visio，或者Axure软件来写。文档是写给交互设计人员和开发人员看的，因此既需要界面流程原型，也需要详细的功能说明、业务规则、数据要求。大纲如下：

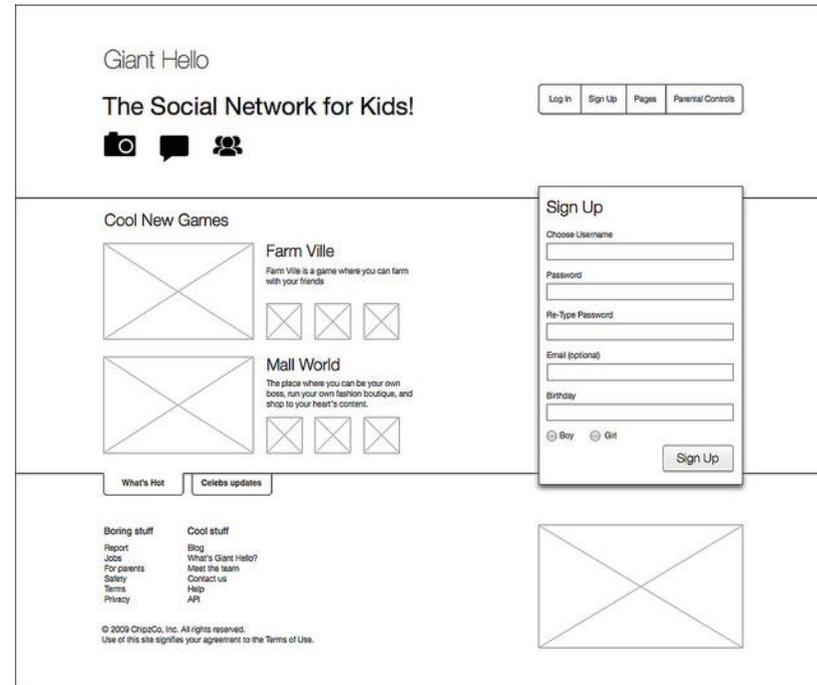
- 功能名称：
- 功能说明：功能清单及优先级、功能目的、详细说明
- 最终用户描述
- 业务流程：需要详细的用例（use cases）
- 业务规则
- 界面原型：设计框架图
- 数据要求：数据的输入、输出、参数范围
- 其他：交互建议、性能需求、环境需求，备选方案等

附录2.5：界面原型怎么画

界面原型可以是手绘的、也可以用工具软件，例如axure、word、PPT等，只要能将你的意思快速表达清楚，能够让设计师和开发工程师都明白就可以。



手绘



Axure