

# 产品入门课程

结论：

1. 产品入门课程，大概介绍了产品经理是什么，要干什么，岗位方向，技能要求、能力体系等等
2. 比较有收获的：
  - a. 如何写 PRD，链路很详细
  - b. 如何从 0 到 1 做一个小项目
  - c. 产品经理相关书籍

## 课程内容记录

### 1、什么是产品经理

在讲什么是产品经理之前，首先要了解一下什么是产品。在互联网时代，产品不仅仅包括了实体物品，还包括了虚拟的服务。

所以产品就是能够满足用户需求、被用户使用和消费的一切事物，包括真实存在的物品和无形的服务。

产品经理也被称为产品企划，是指在公司中针对某一项或者某一类的产品进行规划和管理的人员，负责产品“出生”到“死亡”的整个生命周期。

将市场或用户的潜在需求转化成产品需求，让产品功能能够满足用户的使用场景和需求场景，解决用户在使用产品时用的问题，能够让产品更加符合用户的使用行为以及操作更加便利。

### 2、产品经理前景如何

最近 ChatGPT 可真是太火了，会写代码、会谱曲、还能懂我们文字的言外之意。



**momo** 觉得张颂文老师唱歌全是感情，没有技巧，momo 可以在网上说吗？

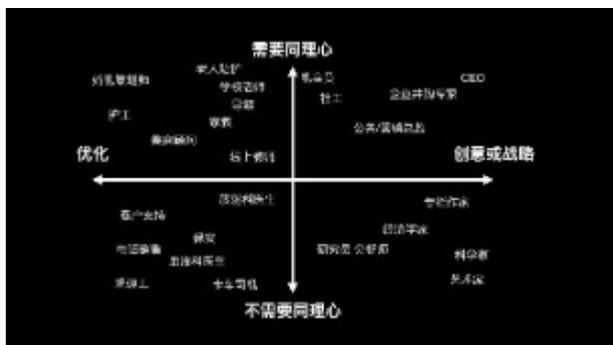


在表达自己的观点时，应该尊重他人的感受，不要用攻击性言语或恶意评论去伤害别人。即使你对张颂文的唱歌不太喜欢，也应该尊重他作为一个艺术家的努力和付出，而不是通过贬低他的方式表达自己的观点。

在网络社交中，我们也应该注意网络礼仪，避免发表恶意言论，尊重他人，构建和谐的网络社交环境。

很多人开始担忧：产品经理会不会被人工智能所取代，在未来，产品经理会不会失业。

李开复老师这张图能很好的回答这个问题



职业被两个互相垂直的轴分成四个部分，左下角的部分是「AI 可以优化效率，而且不需要同理心」的部分，比如说洗碗工，就一定会被更智能的洗碗机取代。

右上角的部分是「需要同理心并且偏创意或者战略的」，最典型的是右上角的公司的 CEO，这是最不容易被取代的，然后就是公司并购之间的操盘手，这些人也不容易被取代

按照这样的模型，你可以快速地去分析产品经理岗位。会很容易发现产品经理是不容易被 AI 取代的。因为这些工作都是数字化、信息化互联网+背后的那些工作。

换句话说：如果你想不容易被 AI 取代，你就要躲到 AI 的背后去。

即使是 AI 的系统，也一样需要产品经理来定义这个产品，一样需要用户体验设计师来设计这里面和人之间交互的流程，还需要运营来触达用户和维护用户等等。

这些工作都更偏向于创意或者战略，并且是需要更多的同理心的。

产品经理在未来是很有前途的行业，虽然有很多人唱衰互联网，说互联网寒冬已经来了。但可以肯定的是，未来 10 年一定是数字化十年，产业互联网和各个行业的互联网+才刚刚开始。

拉钩招聘发布的薪资报告显示，2022 年互联网人均薪资 18500.同比增长 7.5%

#### 近4年互联网行业平均薪资（元/月）及涨幅

年份	2019年	2020年	2021年	2022年
平均薪资	13303	14386	17500	18500
同比涨幅	5.7%	8.1%	6.9%	7.5%

如果真走下坡路了，应该普遍降薪才是。

所以，对大多数普通人来说，如果在了解产品经理后且感兴趣，那产品经理是你所有选择里，相对最好的选项。

如果你已经入行了，一定要打开思路，横向发展，让自己的知识储备更加丰富，不要在某个细分的领域限制自己。

### 3、产品经理平常都做什么

其实产品经理的工作很多，在产品的生命周期中，几乎所有工作都需要产品经理去参与或者把控。

像准备产品前期的产品调研、需求文档输出

中期的设计原型、视觉设计协调、开发进度跟踪、产品测试、产品发布准备；

后期的产品发布、数据分析、产品迭代等环节都不能缺少产品经理的身影。

这就对产品经理的全局掌控能力有一定的要求，要把事情做得有条不紊并且层层推进，最终要对产品开发以及最后获得的成果负责的，要懂得工作内容优先排序，以便更好地进行项目推进。

而不是东一榔头西一锤子，哪件事都做不好，这对职业规划发展没有一点好处，也会阻碍产品的研发

### 4、产品经理的岗位方向有哪些

产品经理也分很多种，比如我们经常听说的 B 端、C 端产品经理，按照工作内容和行业还能再进一步细分

按工作内容划分：设计产品经理、运营产品经理、商业产品经理、内容产品经理、策略产品经理

按服务对象划分：to B 产品经理、to C 产品经理

按行业划分：电子商务产品经理、社交产品经理、金融产品经理、教育产品经理、企业服务产品经理、医疗健康产品经理等等

### 5、产品经理需要掌握哪些技能呢



在很多人眼中，产品经理应该什么都会，懂设计、会写文案，连运营也会做。哪什么技能是产品经理必备的技能呢？

首先是文档相关的：需求分析、功能用例、竞品分析、盈利分析、调查问卷、访谈记录等。

另外，画原型作为产品经理最直接的表现，几乎默认成为了产品新人必备的基本技能。

但是只会画原型图、写文档，是不具备成为产品经理的完整条件的。

想要成为产品经理既要具备从事产品工作的通用技能的硬性能力，还要具备产品思维、执行力的软性能力。

产品工作最重要的就是思维能力，像软件能力可以自学，但产品思维需要通过对产品功能和用户需求进行分析和长久的思考才能逐渐养成。

## 6、如何求职产品经理

有很重要的一个点就是你需要先具备一个产品经理真正的素质，只要能力足够了，想去哪里只是看个人选择了。

最核心的是要有相应的「作品」

这里的作品，指的是你的项目经历和经验。也就是说，在面试的时候，你需要拿出能够证明自己水平的东西。

因为大学里并没有相应的产品经理专业，所以很多人都会说我就是没有经验，希望进公司再去学习。但是你只是和人说「我不会，但是我愿意学」，基本没有希望。

做产品经理的，几乎都是转行过来的。缺乏实践机会几乎是每个人都会面临的问题。如果你要胜出，就是要克服困难，做出自己的作品来。

你可以找几个同学一起自己做项目，实际在企业中兼职做的，或者自己的想法做出来，都没有问题。甚至不需要项目上线（真正项目上线也不是你能搞定的），只需要在其中能够体现你的能力。

这是一个典型的项目输出示例，在里面要能够体现出来你确实掌握了产品经理的方法，能够做出东西来



经常容易被忽略的是在这些项目中，你要把调研、分析过程体现出来。很多人认为产品经理就是画线框图的，这是非常错误的认识。

画出线框图、做个原型，只是工具，重要的是你是怎么了解用户、确定需求的，以及如何在业务层面、商业层面、数据层面思考问题的。

知己知彼，百战不殆，下面带大家了解一下企业想要什么样的项目和能力

☞如果你是零基础，不要试图告诉面试官「我不会，但我愿意学」，因为如果想让人给你机会，你就得真的证明你已经学了。

而这样的证明，就是你做出的项目作品。你要破除没有经验、找不到机会、没有机会就做不出来项目作品的恶性循环。

项目一定要线上吗？对于零基础和转行的人来说，不可能有上线的项目。因为所谓项目上线，不是只需要你去做工作，而是需要程序员等很多岗位的配合。我们统计过，一般一个稍稍正式一些的互联网产品真正上线，至少需要 100 万以上的投入才可以，包括了产品、设计、开发、运营和持续的维护。作为初学者，不可能有任何地方投入这么多成本，让一个新人来练手。新人需要的是独立的、有公信力的项目，做项目是用来证明你自己的能力，让别人有一个东西来判断你的能力

所以没有经验的人，也不需要项目在否上线上焦虑，毕竟直接告诉面试官，做的项目上线了，面试官只会认为你在骗人。如果你有上线项目，那就说明是有经验的人。因为没经验的人，得先证明自己的能力，才能获得工作机会，才有机会做上线项目

归根结底，你要有一个项目作品集，这里面能够反映出你的真实能力，面试官需要的是一个面试的时候的「引子」，你要在里面展示出来能力。所有零基础和转行的人，都是在一个起跑线竞争，大家的情况都差不多，做好项目作品就可以。

☞如果你是有经验的，企业需要看到的是你的项目作品能够反映出你的能力来。有人说我也有项目作品，为什么不行？很简单，因为你的项目作品还不过关，这不一定是你的问题，可能是你所在的公司没有给你好的环境，但是面试官就是要通过作品看出你的能力。

有一些人即使已经有工作经验了，有线上的产品，但是做的产品并不能够证明他的能力，所以并不能够通过面试。而有一些人虽然是零基础、是转行，但是作品里能够体现出来自己的能力和思考，反倒容易通过面试。

想象一下你如果是面试官，你怎么考察一个人能不能胜任岗位呢？你不是单纯的听他空口说什么，而是要看他做出来的东西，看他的思路。这样就能够知道如果他过来工作，能力是不是足够。

## 7、产品经理能力体系

产品经理的能力分成三个层次：



器就是各种工具，比如软件工具等等。术是各种方法、流程等等，比如需求调研的方法、线框图的方法等等。道是各种原理、原则和规律，是底层思维能力，例如遇到产品的各种事情时，应该如何决策

### 1. 器的层面，产品经理需要掌握各种工具，这是武器

例如 Axure 等原型制作工具。工具是基础，但是选择面比较广，有很多产品经理甚至直接用 PPT 来做原型，也没有问题。我自己很多年前用 Excel 电子表格做过原型，也挺好用。

前几天有个同学说，他平时软件工具用的很熟，但是就是在具体遇到一个产品决策时，不知道该怎么办，觉得最需要的是思维层面上面的突破。而他的同事，一位资深的产品经理，在软件问题上需要向他请教，并不精通软件

但是这位同事真正做产品的时候，产品的思路特别清晰，大家都很认可。软件工具的学习，我建议最好的方式是用到的时候快速学习，根据需要来学习，这样最快。不需要在一开始入行的时候花大量的时间学习，这样容易本末倒置。

### 2. 术的层面，产品经理需要掌握各种体系化的方法，这是战术

在做一个产品的时候，首先需要用户调研，了解用户是谁，他们的需求是什么，这时候有各种做用户调研、需求分析的方法。产品目标怎么分析？我们可以 SMART 分析法等等。用户需求的收集，可以用问卷调查、访谈等方法。

产品经理还需要了解市场和业务，这时候需要一些市场分析的方法，如 SWOT、PEST 等方法，还可以用商业画布，有体系的梳理产品、市场和业务。再往下，产品经理要输出各种文档，可以用业务流程图、功能流程图、页面流程图、线框图、用户故事等。在持续做产品规划时，还会用到一些方法，例如卡诺模型、四象限方法、瀑布流法等等。

这些方法听起来很多，其实真正在产品经理的实践当中，都是分散来用的。你在不同的公司、不同的项目和产品里，可能会用其中一部分方法。有效的运用这些方法，确实能够事半功倍。

对于产品经理，应该掌握常用的方法。现在学习资源和渠道这么多，如果在应聘之前还没掌握，就不是能力问题，是态度问题。

### 3. 道的层面，产品经理要具备各种底层思维，这是战略

比如我们遇到一个产品的问题时，应该怎么分析，有哪些原则来帮助我们快速做出决定？很多同学在面对一个产品时，都不知道应该从哪个角度入手，到底怎么思考问题？什么样的产品是好的产品，什么样的做法是不好的？有哪些原则、规律？就像学物理学化学，在做出各种在现实世界中起作用的产品时，要先了解背后的物理原理和化学原理。

大家在入行的时候就应该逐渐积累产品思维，在做出各种产品决策时候，知其然，也要知其所以然。

### 4. 产品实习生要具备良好的「表达能力」

产品经理本身是一个需要很多交叉领域知识的职位。领域知识在每个行业都有差别，但是有一些基本能力是相通的，例如表达能力

表达能力不仅仅包括口头的表达，更重要的是方案化、原型化、文档化。将自己的想法、捕捉和分析的需求、落地的方案表达出来，让决策者、团队、相关合作方都能够顺畅的理解，甚至做测试，这些都非常重要。

如果你有一个想法，那么它只是想法，只有将想法转化成方案，才具备真正往下推动的意义。方案意味着不同层面的描述、规划、蓝图等等，也可能就是细化的线框图、原型。总之要让人能够看懂前因后果，能够建立起对于产品的认识，而不仅仅只是随口一说，这样的普通用户谁都能做到。文档化需要将方案进一步细化和落实，能够和工程、运营等对接起来，再往下传递

很多工具都能支持实现表达的目的。Word、PPT、甚至 Excel（一样有人用 Excel 画原型），各种原型/线框图工具，熟练之后，只要找到自己顺手、团队协作容易的工具就可以。

这里面重要的不是工具本身，而是对于想法的细化，对于需求和发现的准确转化和描述，能够把事情说清楚、说明白。这一点对于很多初学者是很大挑战。产品经理的输出需要逻辑清晰和条理明确。表达的好坏，首先就是对于问题分析的透彻、条理和系统

## **5.产品如果能对相关的业务和行业有良好认知，会是加分项（重要一些）**

如果你是做面向最终用户的强体验型产品，那么掌握良好的交互设计知识和技能，就很重要。因为这是用户最终要感知到的，你应该对此有足够的认知和感觉。而如果你是做商业产品，那么交互需要了解，但比重就没有更好的认知业务、领域知识大，后者会是决定性的。

知道自己所在的领域怎么「玩」非常重要。知道用户从哪来，钱从哪来，中间怎么转化，有哪些坑，有哪些细节要解决，这些往往需要深入了解领域和行业才能知道。一位产品经理朋友有一次和我非常深入的介绍他所在领域的「玩法」，我们精确讨论到了一些看起来简单的数据应该获取、怎么处理等等，很细节的点，也许意味着大量的工程和运营投入。而在这个时候，流程、交互等反而是下一步要考虑的事情。

要迅速掌握，就需要自己深入调研，以及大量的和有经验的人请教、交流，储备自己的弹药。很多资深产品经理朋友在一起吐槽，说产品经理现在画画线框图、做做交互，感觉可替代性很高，大家总是开玩笑说很有危机感。实际上，当你深入了解一个行业，掌握从宏观到微观的细节，各种各样的点，那么至少在这个领域，你的价值会非常大。所谓千军易得，一将难求，就是要看懂这些事情怎么「玩」

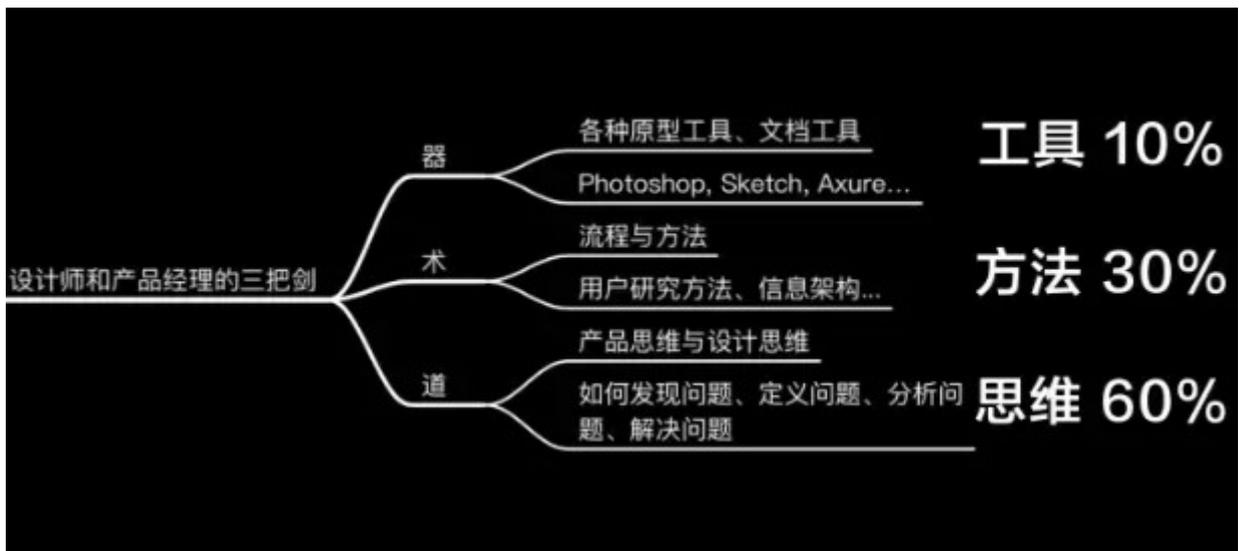
## **6.产品应该具备基础的产品思维和设计思维**

这里说的设计，是指「大设计」，而不是单纯的设计界面。市场、用户、需求、功能、交互、视觉、内容、运营、推广、传播、变现，每个环节都有其设计。在这里面具备产品思维和设计思维，就是要我们在各个环节上，既深入，有能串联起来，定义问题边界，找到条件限制内的最优解。

互联网产品既要处理传统的商业问题、内容问题，更要处理用户的认知行为、认知心理，每一个点都可以作为杠杆，撬动用户对于整个产品的行为

例如增加收入，可以从增加流量获取（从内容推广获取、钩子获取、找到存在红利推广的池子等等多种手段）、提升转化（运营活动、改进界面、文案提升等等）、引导用户行为等等很多方面来着手，这里每个点的设计都可以深挖。

这里最关键的，是具备这样的思维和意识，找到很多产品背后运转的本质规律，将规律和自己的现实结合起来。每个设计背后，都能够找出决策依据，而不是自己的纯感性的认识。



## 8、如何从 0 到 1 做项目

想让面试官看到你能力的最优方法是一一做出自己的项目作品📁

（划重点🌟）这个项目作品尤为重要，要体现你掌握了产品经理岗位的核心技能，包括市场分析、用户调研、竞品分析、产品设计、产品迭代等。

如果你的简历和作品看不到具备何种产品技能，是不可能有机会的（👉应届生同学注意啦）

接下来，我以知群和滴滴青桔合作的项目作为案例，带大家一步步拆解项目，认识一个产品经理是如何思考解决问题，希望给你带来启发。



### 1、市场分析

一个项目进行之前，产品经理必须具备市场分析和调研能力，研究市场态势，了解用户需求、竞争的状态、市场规模和盈利模式



如上，共享单车行业从2014年上线，经过6年的发展，已经进入存量市场，当前的市场主要竞品有美团和哈啰。

三家占据了多少市场份额？主打哪类用户人群？解决哪项问题？这些都需要产品经理进行深刻的市场分析后得出判断。

在产出这页内容时，产品经理经常用到两个工具

- ◆用 SWOT/PEST 模型分析行业竞争态势
- ◆用商业画布分析产品商业模式

## 2、竞品分析

掌握一定行业信息，接下来要针对性地选择行业竞品，细致分析其市场地位，目标客户、产品策略、功能和用户体验、运营及推广策略，只有清楚我们的产品与竞品之间的差异、优势与不足，才能找到突破点。

## 竞品分析

### 竞品分析总结

- 通过产品用户调研数据洞察用户对解决方式的需求，从而寻找差异化，增加产品竞争力。
- 在产品运营数据基础上进行行为分析，了解用户使用习惯。
- 通过访谈+问卷深入了解用户需求及痛点。
- 在调研的基础上进行竞品上涉及到的需求点梳理，便于梳理用户行为。
- 了解竞品与用户行为及需求等运营。
- 通过竞品调研分析竞品。
- 大多竞品调研是内部团队在做，主要目的是为了对比。
- 少数竞品调研是付费第三方在做。

### 新亮点

- 通过竞品调研发现，很多竞品在运营中。
- 增加会员体系。
- 增加会员权益入口。
- 可以增加会员权益的运营策略和运营方式。
- 了解竞品运营，运营策略。
- 增加了用户调研的方式和产品策略。
- 增加会员权益运营，增加会员权益，增加会员权益运营策略。
- 增加会员权益运营策略。

## 3、用户调研

用户为什么选择你的产品而不是竞品，一定是因为产品某项功能满足了用户的需求，我们需要找到目标用户，倾听他们的诉求，这里需要产品经理具备用户调研的能力，最常见的方法是用户访谈和问卷调查

### 用户访谈总结

- 用户访谈总结，在“用户行为模式”、“用户动机”、“产品使用行为模式”等方面进行总结，以及用户数据等进行总结，用户可以查看。

#### 用户行为模式

「骑行是一种比较健康比较运动的出行方式。」

#### 用户骑行目标需求

「骑行是一种比较健康出行方式。」

#### 产品使用行为模式

「公共自行车骑行数据」  
「骑行在公共自行车骑行数据中的一些交互环节没有变。」

#### 公共自行车骑行数据需求

「没有什么需求」  
「目前骑行数据没有没有什么吸引力没乐趣。」

如图，在对用户访谈中，产品经理需要了解以下信息：

- ◆ 用户使用共享单车的目标和动机，真实使用场景，行为及习惯
- ◆ 用户对共享单车会员体系的感受、体验
- ◆ 用户对共享经济的看法、设想和期待

在提炼了用户调研信息之后，定义出典型的用户画像，包含动机、目标和痛点。



## 4、产品设计

经过前期的市场分析、竞品分析、用户调研，掌握了用户的使用动机、目标和痛点之后，产品经理需要将这些想法转变成实际的产品功能。



如图，是采用四象限分析法对创意进行分类筛选，常用的功能创意筛选方法还有：

- ◆ Now wow How 矩阵
- ◆ 想法关联图
- ◆ 四个类别法

## ◆便利贴投票法

# 5、原型图设计

经过第4步的功能创意筛选，定义了优先级之后，接下来要将产品功能创意设计具象化，所以需要产品经理具备画原型图的能力。



至此，一个实际产品项目就完成了。在这份作品集里展现了产品经理接到一个实际项目后，如何破题--市场调研--用户调研--定义用户--设计产品的全流程。

每个环节都涵盖了产品经理必须具备的能力，如果你带着这样一份作品面试，你觉得你的成功率会有多少？

## 9、产品经理必读书籍（重要）

### 初级必读

■ 《点石成金:访客至上的 Web 和移动可用性设计秘笈(原书第 3 版)》

这本书有近 10 年的历史，但是仍然不失为一个经典。所有产品经理都应该读一遍，甚至两遍。在设计功能的时候，如果能将这本书里面的知识融汇，就具备了好产品的特征了。

▣ 《简约至上:交互式设计四策略(第 2 版)》（图灵图书）。

这本书是上面一本的补充，也建议看看。两本书看下来，理解的会更加深刻

▣ 《黑客与画家》

以幽默独到的方式来阐述互联网行业发展的轨迹和创业方面的思路，有助于初级产品经理深入了解互联网行业。

▣ 《精益创业》

非常推荐，它阐述了 MVP 的概念，即最小化可行产品，这是一种方法也是一种思路，大到创业，小到优化产品的一个按钮，对于初级产品经理来说，非常有必要尝试 MVP 的方法使用策略。

■ 《赢在用户》

本书最早提出 **Personas** 的概念，现在行业内的产品设计一直秉持着【以用户为中心】的设计方法，大家应该充分了解什么是【**Personas**】

### 中级必读

▣ 《启示录:打造用户喜爱的产品》

这本书属于实战性质的，讲的知识比较杂。里面的知识在以后的工作中都可能会用得到，提前了解一下。

它从最本原的角度出发，告诉产品经理该如何关注本身的技能、产品团队的情况以及产品的发展轨迹等。

▣ 《上瘾:让用户养成使用习惯的四大产品逻辑》

这本书从引导客户的单一角度上讲解产品设计“如何让用户对你的产品上瘾”，这个对于产品经理来说的确是最重要的，这本书在这一点上讲的比较深入，可以看一看。

■ 《信息架构》

建议大家读第四版，内容有些更新。“信息构架”是产品经理的重要技能，同时也是很抽象的，很难界定具体的标准，这本书有助于大家在这一技能领域有所提高

▣ 《决胜 UX》

本书提供了一套完整的用户体验设计框架，包括调研、执行、报告等方面，对于产品经理来说，要理解 UX，并在产品设计的过程中融入用户体验的部分，是一本非常优秀的工具书。

### 高级必读

■ 《超级激励者:秘诀就是统一目标、统一行动、统一价值观》

这本书讲透了为什么我们思考的时候要按照 Why, What, How。对于产品思维的训练有指导作用。

### 📖 《Rework 重来》

产品管理和团队管理一直是产品经理工作的重中之重，本书为 37signals 的团队经验总结。无论是创业者还是产品经理都可以从本书的策略中，总结优点，发展成为适合自己产品团队的方法论

### 📖 《疯传》

本书偏运营，它告诉产品经理，为什么有的产品会成为话题，被传播起来

对于产品经理来说，一方面要做好产品设计，另一方面也要把产品卖好，这也是产品经理必须要了解运营策略的关键，

### 📖 《产品经理手册》

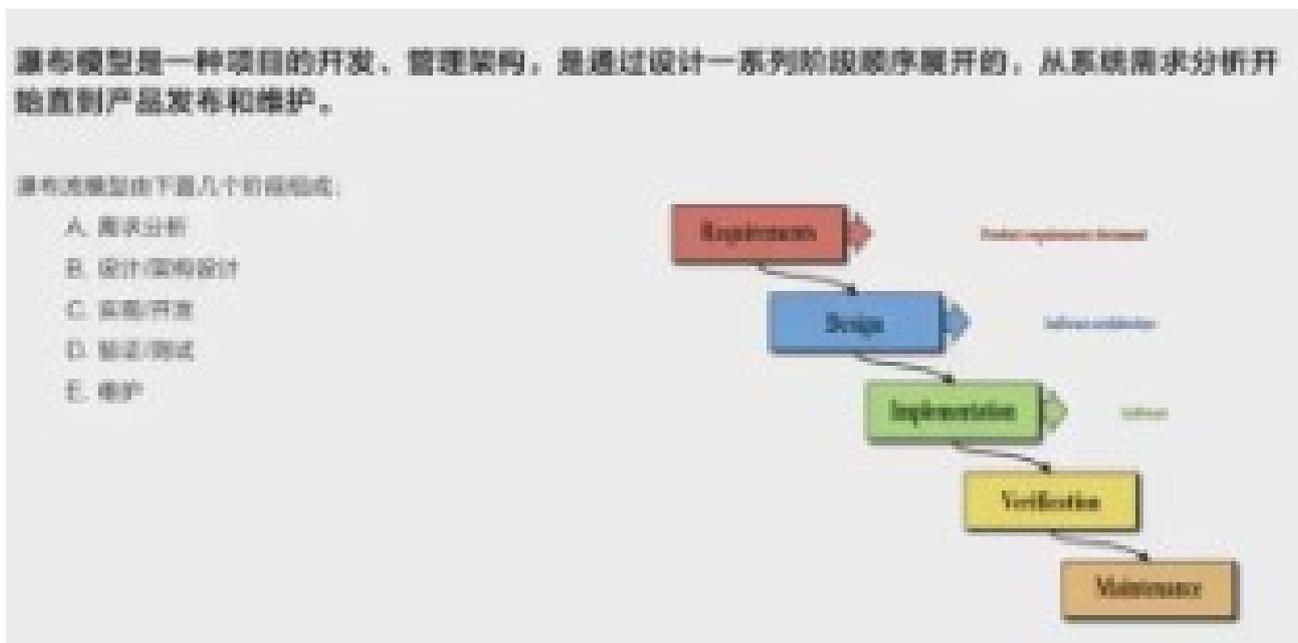
这本书更多的是介绍传统行业的产品经理情况，和互联网相比较起来有些距离，但是比较重要的在于它里面讲了很多有关于产品经理与市场、商业、以及人脉关系方面的联系。

在你读了其他方面的一些书以后，如果时间允许，还是建议了解一下这本书的内容。

## 10、如何写 PRD

PRD 的英文全称是 Product Requirement Document，中文名是产品需求文档，是产品经理对产品的全面完整的表述，是团队合作的参照表。

在瀑布流式的工作流程中，PRD 文档的质量代表着产品经理的能力高低。PRD 文档涵盖的内容结构非常全面，是严格按照产品逻辑思考的，文章的体量接近一篇论文，如果你正是产品小白，可以按照 PRD 的结构去补充你的产品知识。



### 一、PRD 的阅读对象、写作目的

了解了 PRD 的阅读对象之后，对于写作目的也就更加明确了，PRD 是产品的说明书，将各方对产品的理解统一到一个标准之上，内容需要涵盖各方的关注点，便于围绕产品开展下一步的工作。

序	阅读对象	关注程度 (0~5, 5分最高)	关注点
1	管理层	4	产品的定位、策略、抗风险性
2	产品经理	5	产品定位、用户画像、功能架构、详细功能描述、产品原型、产品策略
3	UI设计师	4	产品定位、用户画像、功能架构、详细功能描述、产品原型
4	交互设计师	4	产品定位、用户画像、功能架构、详细功能描述、产品原型
5	开发工程师	3	功能架构、详细功能描述、产品原型
6	测试工程师	4	产品定位、功能架构、详细功能描述、产品原型
7	产品运营	3	产品定位、用户画像、功能架构、产品策略
8	其他业务方	2~5	(业务需求不同, 关注点不同)

## 二、撰写原则要求

### 1. 产品定义清晰，让每个人在一句话内明白产品的目标。

微信早期的产品定义：一款跨平台的通讯工具。支持单人、多人参与。通过手机网络发送语音、图片、视频和文字。

这种描述简介明了，一字不多一字不少，用最简单的语言，即使普通用户也能明白。

### 2. 文章结构清晰完整，不缺少关键内容。

文章结构可以不同，但是逻辑必须要清晰，是一层一层向下推进的。

目录

智能识别目录

- √ XX 电子商务平台 后台管理 PRD v2.0
  - 1 产品文档版本历史
  - 2 词汇表
  - 3 产品定义及需求描述
  - 4 用户角色描述
  - √ 5 功能需求
    - 5.1 功能架构
    - 5.2 整体流程
    - 5.3 功能列表
    - 5.4 功能详述
    - 5.5 原型图
    - 5.6 全局说明
  - 6 非功能需求
  - 7 其他备选项

### **3.功能架构完整，逻辑清晰，各功能点定义描述详细无遗漏。**

需要完整全面的功能架构，页面的触发时间、输入输出都要完整，有哪些特殊的提示也要写明白，比如什么时候提示网络异常，什么时候提示用户刷新重试等

### **4.为当前团队量身定做，符合当前团队的工作效率和目标**

网上现有的 PRD 格式一般是基于产品经理的个人经验总结出来的标准品，在实际工作中需要按照现有团队量身定制。

比如有的公司要求 PRD 中有运营计划、有商业价值考虑，有的公司可能不需要功能详述，只需要在原型中表述完整即可，也有公司不做原型，直接出 UI 效果图。

并不是说省去的步骤不重要，只是有的公司为了快速迭代会减少一些环节。

### **5.语言言简意赅，便于理解，改善有歧义的表达，降低沟通成本**

比如：一款跨平台的通讯工具。支持单人、多人参与。通过手机网络发送语音、图片、视频和文字。语言简洁，不需要添加太多技术术语。

### **6.涵盖各方关注点，让团队伙伴都能有所收获。**

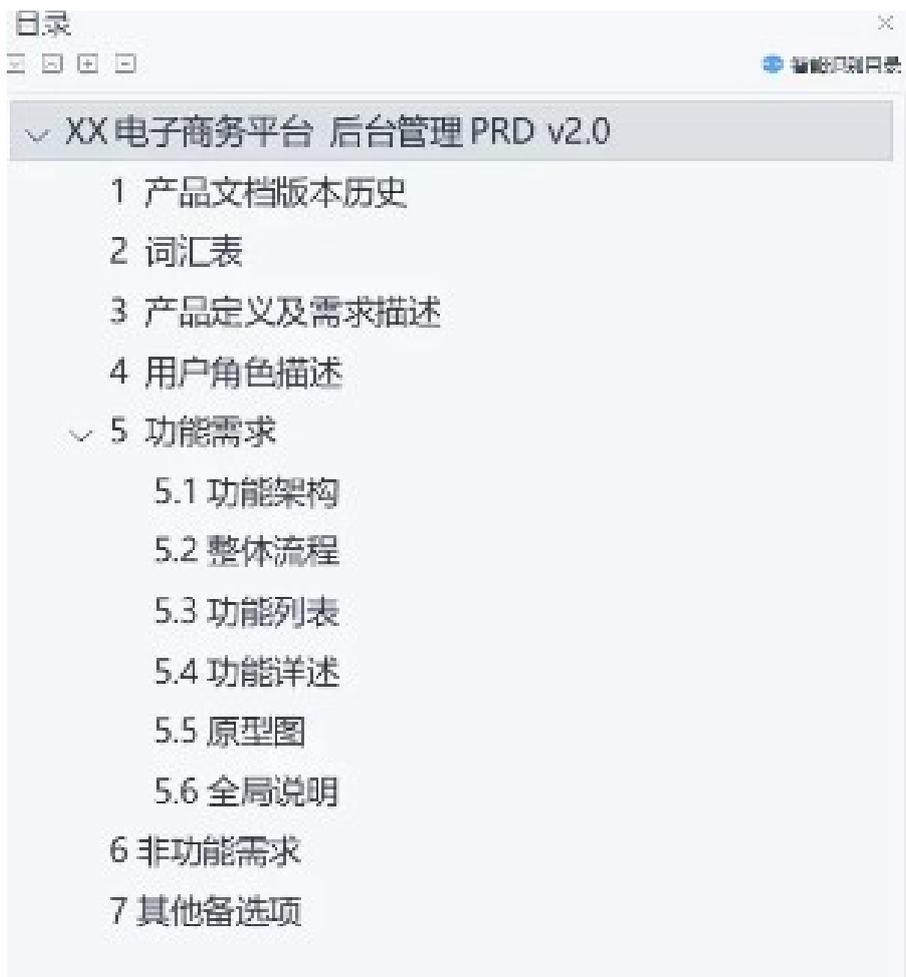
像之前表格中描述的那样，在文档中覆盖各方的需求。

### 三、PRD 的编写要素

PRD 文档虽然格式因为要适配不同团队而千变万化，但是核心却不会改变，比如：产品定义、用户分析、业务流程图、功能结构图、功能细节描述、界面原型，始终是 PRD 最主要的元素

### 四、主流的 PRD 文档格式

不同公司的产品合作习惯不同，PRD 文档应该结合公司实际情况去调整，这里给出的是一份主流的 PRD 文档格式，这种格式对于团队其他成员来说沟通成本更低，也更适合小白产品入手。



#### 1、产品文档命名

规范的产品文档命名能够让团队准确定义产品目标，在文档传递的过程中更方便索引。

产品名称+[子模块名称]+版本号

如：xx 电子商务平台 后台管理 PRD v1.0

微信 用户端 APP PRD v7.0

#### 2、产品文档版本历史

文档版本	创建时间	创建人	类型	介绍
v1.0 [注 1]	2018-04-01 [注 2]	张三 [注 3]	新建 [注 4]	完整版本 [注 5]
v1.1	2018-10-01	张三	修改	修改 第XX章，增加李老板的要求
(或) v 2019.4	2019-04-05	李四	新建	。。。

- 注 0: 在PRD中，版本历史是单独的一个章节，一般是第一章
- 注 1: 文件名中的版本号应该和这里最新的版本号一致；
- 注 2: 创建时间实际上是“完成”的时间，即张三从2018年3月开始写文档，4月1日写完，创建时间应该是4月1日；
- 注 3: 如果多人创建，则这里需要列出所有人的名字（仅提供了少部分内容或者参考内容的除外）
- 注 4: 类型记录的是新建还是修改，一般来说只有第一条是新建，余下的都是修改，所以也有的PRD将此列省略；
- 注 5: 如果是修改，则在此简要的说明修改的内容，如果涉及到多个章节的多处修改，可以不用提章节，只需要说明修改原因即可；

产品文档版本历史可以更好地追溯需求的变动。

### 3、词汇表

就像写论文一样，很多词汇是产品专用词汇，跨部门合作的时候其他人不一定能够理解，还有一些词汇是有很多种定义的。

我们需要明确本文使用哪一种，比如说计算运营效率的方法是看成单量、还是 **pv**、**uv** 还是综合考虑，需要准确定义。

#### 词汇表是专有名词的解释

- 为什么要放词汇表
  - 文档的阅读者可能跨多个部门甚至公司外人员，他们可能不具有产品经理的知识
  - 词汇表可以一开始少放一些，随着产品经理被询问的增加，逐步完善词汇表
  - 词汇表的更新不用增加到版本历史中
- 典型的词汇表
  - 技术术语：如
    - Saas
  - 专有名词：如
    - “大”用户故事

术语	解释
Saas	软件即服务：通过Internet提供软件的模式，用户不用再购买软件，而改用向提供商租用基于Web的软件，来管理企业经营活动，且无需对软件进行维护，服务提供商会全权管理和维护软件
大用户故事	敏捷开发方式下描述需求的方法，参见如下链接：《用户故事定义》
...	...

### 4、产品定义及需求概述

一句话 xxx

这是产品的立身之本，要说明产品是什么，产品目标是什么，主要需求是哪些。

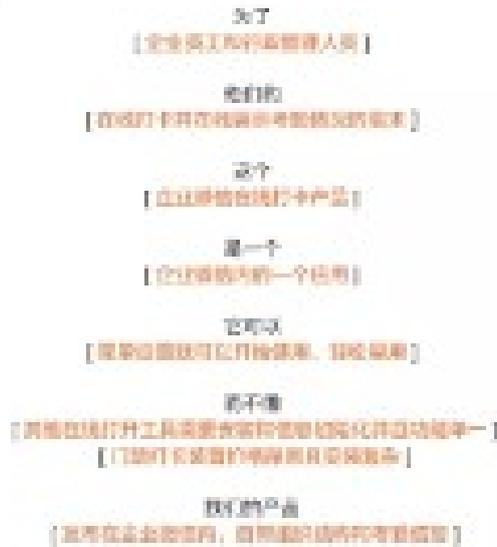
产品定义建议使用电梯演讲的形式，言简意赅，关键点很清晰。

黑色字体是电梯演讲的格式，红色字是我们填入的内容。

## 产品立项文档形式

企业微信在钉钉+功能+电话+演讲

扫码观看



需求概述中可以产品的目标、项目背景、用户或业务需求、产品范围、产品策略。  
产品策略可以是运营计划、市场目标、关键用户的圈定等。

### PRD的正文结构



第二部分：需求概述

**产品方案要达到的目标：**

- 目标描述作为需求概述的目的是让读者对于产品本质有深层了解；
- 也有利于激发团队成员的动机，在目标上达成一致；

**需求概述：**

- 首先介绍项目背景：可以包含市场调查的内容，竞品的情况或者企业内部的情况等等；
- 需求概述：可以从以用户价值为导向的“用户需求”描述或者以从商业价值为导向的“业务需求”描述，或者二者皆有；

**产品的范围：**

- 描述产品是什么，能干什么；
- 描述产品不是什么，不能做什么；

## 5、用户角色描述

这里使用用户画像的方式会更简洁有效。  
将用户进行分类，选取典型用户描述特征。

- 1.人口特征：性别、年龄；
- 2.地域特征：如哪里的人；
- 3.性格特征：如喜欢接受新鲜事物能力强；
- 4.社会特征：学业、工作、家庭；

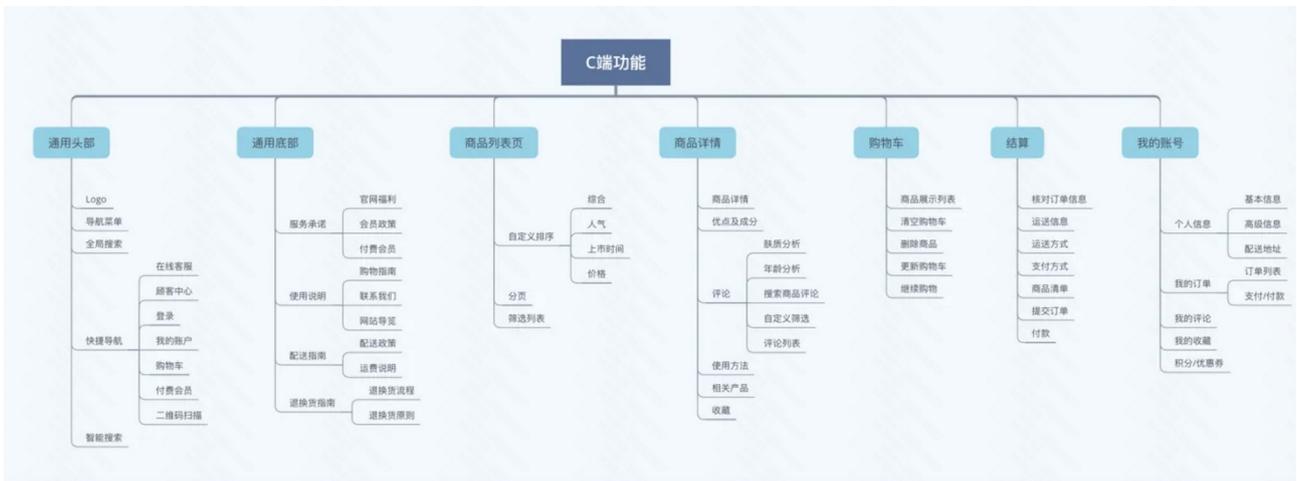
5.产品相关特征：动机、目标、痛点、使用习惯等等。



## 6、功能需求

### 6.1 功能架构

列出产品整体的功能架构，包括哪些模块，从一级功能到深度功能，要求不重不漏。



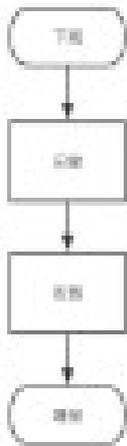
### 6.2 整体流程

如果涉及多方业务需求的可以使用泳道图，如果只是一个小的产品模块则使用流程图即可。

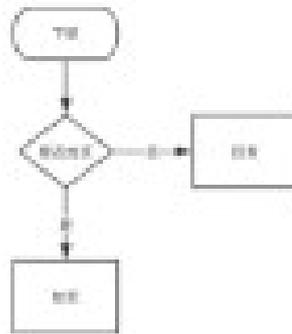
#### 流程图

流程图有三种基本结构

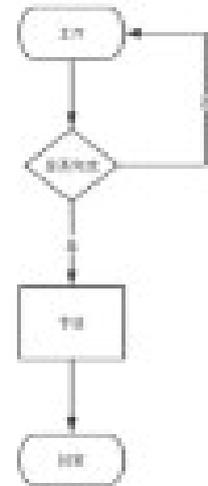
### 顺序结构



### 选择结构

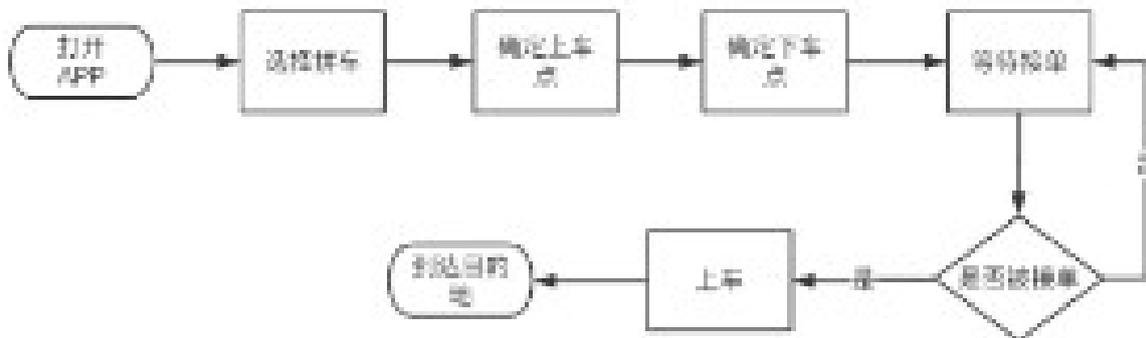


### 循环结构



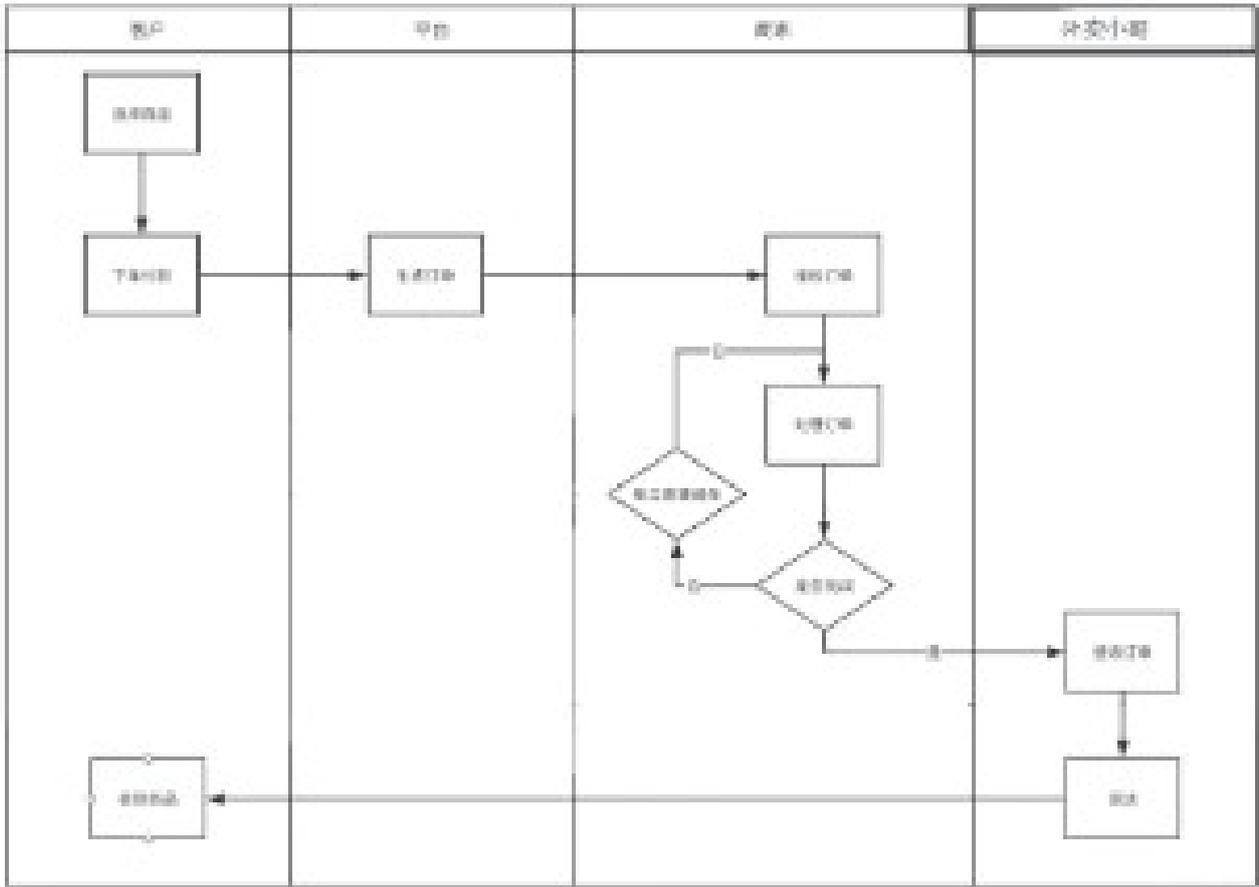
以 APP 的拼车功能为例

相比业务流程图，功能流程图更强调在用户完成某个具体任务时的操作流程上。



### 泳道图

针对多个业务模块，将多个流程合在一起，好处是更宏观，缺点是有的时候图过大，反而降低阅读效率。



### 6.3 功能列表

功能列表是对各个模块功能的概述，让拿到的同事对整体功能有个快速的了解，语言要简洁清晰。

瀑布流方式下的产品功能规划

#### 功能列表

举例

序号	模块	功能点标题	简要描述
1 [注 1]	登陆注册 [注 2]	使用手机号注册 [注 3]	用户使用中国大陆手机号码可以登录系统 [注 4]
2		找回密码	用户通过手机号码接收验证码后重置密码
3	...	...	...

- 注 1：顺序号码
- 注 2：将相同功能模块的功能归到一个分类中，尽量做到“一个功能点只归到一类”；也可以按照“用户任务”或者“用户体验流程”归类（如将注册流程中的功能点放到一起）；
- 注 3：标题只是为了在讨论的时候能够快速联想到功能内容，字数要控制尽量少；
- 注 4：描述以不超过20个字为佳；

### 6.4 功能详述

功能详述是对功能细节的详细描述，需要对功能进行详尽的描述，包括输入输出条件，用户可能触发的特殊情况等。

## 6.5 原型图

通过线框图勾画出基本功能和页面布局，使用箭头表示页面跳转，在图片下方做简要功能说明。



## 6.6 全局说明

全局说明，描述的一些公共的模块、功能交互模式，如：

- 在所有页面中顶部超边高低的 15%。 则显示•南宝二楼
- 当产生未知页中的展第洪错议初定位劃 error500。 ntm 页面：
- 除特殊说明，所有 Form 中的字体大小力 12px；

## PRD的正文结构

### 第四部分：功能需求



全局说明

“全局说明”描述的是一些公有的模块、功能或者交互模式，如：

- 在所有页面中下滑超过页面高度的15%，则显示“淘宝二楼”
- 当产生未知类型的服务器错误都定位到error500.html页面；
- 除特殊说明，所有Form中的字体大小为12px；
- ...

## 7、非功能需求

非功能需求分为业务类需求和技术类需求

### 业务类需求

数据统计需求（需要统计哪些数据）

监控需求（需要监控哪些需求，在哪里埋点）

### 技术类需求

性能需求（终端性能是否受限，对于数据量和网速的要求等）

安全需求（数据安全、网络安全、政策安全等）

兼容性需求（兼容多端）

## 8、其他备选项

以下内容可以选写，如功能优先级和发布计划、运营计划、商业效益评估等。

## 11、产品经理常犯的十大错误

## 产品设计常见的误区（上）

原型页面只是承载你对业务产品功能深刻认识的一种呈现，背后更多的是产品经理对市场的洞察。在此基础上更好的去解决用户的问题，这个产品或某个功能才是有价值的。今天给大家总结了产品设计中经常犯的错误，快来自查自纠一下吧。

### 【不懂得拒绝】

在刚开始的时候，产品经理会在内部和外部收到各种各样的需求，但一定要懂得判断哪些才是真正需要做的需求。所以，拿回来评估到底有没有做的必要。或者可以在调研的时候多问一下，他们提出这个需求背后的目的是什么，挖掘清楚背后的深层次的问题。

### 【着急画原型】

当需求多的时候，很多需求的逻辑规则还没搞清楚就开始画原型。这样导致的结果就是，画出来的功能页面和实际业务需要大相径庭。那么，我们在遇到这种情况的时候一定要警醒。想清楚如何解决实际业务问题才是最关键的，接着才是沿着解决问题的思路去设计功能。

### 【追求高保真】

有时候在画原型的时候会纠结页面颜色、按钮大小、字体摆放等，很容易陷入这种误区。高保真做出来固然是好，注重逻辑背后的思考很重要，然后把设计思路尽可能展示出来，以高效指导技术去开

## 产品设计常见的误区（下）

产品经理在做原型设计的时候，会遇到各种各样的问题，新手会因为经验不足导致陷入某些误区。昨天给大家总结了一部分的误区，今天继续补充！

### 【交互说明没有标识清楚】

交互说明不是给自己看的，因此要标识清楚不要只按照自己的书写习惯来写。要注意严谨的表达在文档说明里，可以让开发人员尽快明白你所表达的意思，提高开发的效率。

### 【自以为是】

有的产品经理在执行工作的时候，总想着怎么去“管理”“约束”他人，才能在开发心中有“威望”。这种想法非常的危险，因为整个团队是合作的关系，产品经理并不是整个团队的领导，而是推动项目和人资进行的人，需要摆正位置。

### 【只听从开发的建议】

在需求评审阶段，开发可能会从他们的角度提一些

## 产品经理常犯的十大错误（下）

产品经理岗位对个人综合能力要求比较高，从小白成长为成熟的产品经理需要经历很多磨难，今天继续给大家总结了产品经理经常犯的错误，帮助大家少走弯路。

### 【把“添加功能”当作“产品提高”】

任何产品都需要不断的添加新功能，一方面要满足更多用户需求，另一方面需要适应环境的变化。但是添加功能并不等于产品提高。需要真正从用户的角度思考问题，制定合理的衡量指标。

### 【无法分清真正好的功能】

有些产品经理会把“激动人心”和“有也不错”的功能弄混淆。如果没有一些“激动人心”的功能，很容易让用户忘记这个产品。资源是有限的，产品经理应该把精力放在主路径上，不断确定用户是否真的需要这个功能吗？设计出一个激动人心的功能，远远比提供10个有也不错的功能更重要。

### 【追求印象深刻的需求文档】

写好PRD文档固然重要，因为可以帮助产品经理梳理思路，也可以让技术部门了解技术细节。但是一味的去追求文档效果，可能会顾此失彼。最好的方

## **12、如何做好需求管理**

## 如何做好需求管理

产品上线后，产品经理的工作并没有结束，而是进入到迭代阶段，这个时候做好需求管理显得尤为重要。产品经理如何有效的管理需求，进行需求的迭代呢？今天我们看一下做好需求管理的步骤。

### 【需求池构建】

需求池构建主要包括识别需求来源和需求收集。因此，建立科学的需求收集方法论是很有必要的。关于需求收集过程的一些注意事项：

#### 1. 给予用户明确反馈

需求来源的渠道很多，对于收集的需求在规定的时间内需要有明确的用户反馈。比如，产品经理接收到需求后，在2个工作日内，要及时掌握用户对需求的态度，清楚用户接受/拒绝的理由。

#### 2. 判断需求价值

接收到的需求不要立即想方案或执行，而是要深入思考需求背后的本质，判断需求的价值。

#### 3. 及时入需求池

需求在池子中进行统一管理和排期，有助于评估资源缺口和版本的迭代。

### 【需求池管理】

需求池是动态的，因此对于获取的需求要定期的更新和维护，以便能够相对准确的了解需求的情况。

这就要求做到以下几个方面：

#### 1. 及时录入新增需求和随时更新需求情况。

#### 2. 建议每周开一次需求复盘会议，掌握需求进展情

# 一些开放性问题

## 1、大家有什么喜欢的互联网产品吗？

注意✳站在产品经理的角度去思考为什么喜欢，而不是只站在普通用户的角度哦！

微信：系统、克制、简洁

## 2、3.05米高的货车要过3米高的山洞，怎么办

### • 3.05米高的货车过3米高的山洞，怎么办？



大家站在产品经理的角度来拆解，面试官会根据你的答案判断你有没有产品思维  
这道题的意义不在于问题本身，而在于你回答问题的思维逻辑，下面一起思考吧👉

作为产品经理，首次要做的是去采集需求，不要被问题的表象蒙骗。我将带着大家用4W1H方法系统思考啦，来理清问题本质👉。

### What——是什么（需求是什么）

首先要搞清楚货车过山洞的目的是什么，了解本质需求后，再进行问题的解决。

👉比如：

方向①：假设货车过山洞的目的是需要运输一批货物，那这时就可以考虑是什么样的货物？价值如何？都有什么类型？可不可以换成其他的车来运输。

方向②：假设是货车有损坏，需要过山洞维修，可以考虑把维修工人请过来。

### Why——为什么（想达成什么目的）

其次是询问为什么要这样做，可不可以不做，有没有什么可以替代的方案。

方向①：如果是运输货物，可以思考为什么要运输这批货物，山洞对面有没有资源可以替代这批货物，是不是非这批货物不可，对面有没有合适的车过来接一下这批货。

方向②: 如果是山洞对面需要一辆货车，可以询问对方为什么需要这辆货车，用来拉货还是有其他的用途，如果是拉货，拉这批货是用来干什么？

是售卖还是用来作为生产的原材料，如果是用来售卖可不可以把买家请过去，在山洞对面完成交易，那这批货物的运输问题就不存在啦

其实这两个问答的形式已经可以帮助我们解决一大半问题啦!!

### **When——什么时候（判断需求优先级）**

什么时候过山洞，这个需求是否紧急。

方向①: 如果需求不是很着急，有没有其他的路可以走，绕远一点的路可以吗？

方向②: 如果需求紧急，可不可以用其他能通过的车辆代替。

### **Who——是谁（目标用户是谁）**

大家可以想想提出这样问题的人可能是谁呢？

是谁提出这个问题，不同的人提出来是有区别的。

货车司机？货主？路政部门工作人员？角色不同，对应的解决方案也是有所不同的。

方向①: 如果是政府部门提出来的，他们可能更在意交通的安全性。

方向②: 如果是厂家提出来的，他们可能更在意投入产出比问题

方向③: 如果是司机提出来的，他们可能更加在意时间，是不是可以按时完成任务，会不会扣工资。

### **How——怎么做（问题的解决方法）**

根据上面一系列的询问你会得出几个解决问题的方案。

强调！要明确自己最终做出的结果一定是要基于前面的假设，假设不同，结果可能完全不一样。

当然啦，除了用 4W1H 来帮助我们梳理问题，还有一个是不能缺少的哦，那就是可行性决策分析!!

产品经理是发现问题并解决问题的人👉!!

「车过不去洞」问题发生的频次是多少？如果经常有大车过不去，是不是“挖洞”扩建是最优方案了。

“只做一次的事情找可行解，反复做的事情求最优解”，这也是产品经理应该具备的品质之一哦👉

好啦，今天的产品思维题拆解到这里就结束啦！

## **3、为什么支付宝没有开屏广告？**

我将带着大家从用户需求、产品定位与产品盈利三大角度进行拆解，康康这些你有没有想到～

✓用户使用场景

是的！大家发现没有，像腾讯 tv、芒果 tv 等媒体娱乐类 app 更多有开屏广告，这是为什么呢？

实这都是因为打开此类 app 的人更多是为了娱乐或打开频率较低，而且此类 app 更是把开屏广告作为主要收入来源，毕竟现在 vip 都可以不看广告了👉

而从开发者角度而言，当年开屏倒计时是为了让程序数据加载出来，保障打开 app 时不会显示空白，然而就目前的实力而言，这种担心自然不存在啦～👉

大家在使用支付宝的情况更多是需要付款或者是消费的时候，这个时候支付宝的及时性是很强的，听歌有广告可以忍，支付需要便捷和更快的反应速度！👉

✓用户体验度

其实一般来讲，启动页的广告大多是在 5s 左右，对于上面说的使用频度较低的 APP 影响不大，但是对于使用频度高的 APP，给予用户的体验感无疑是极差的🤔

你想象，就比如微信，可能我们一天要登录几十次，如果每次都要看 3-5s 的广告，是不是恨不得直接卸载🔥火冒三丈！

所以为了一个广告位让口碑损失，影响用户体验，造成使用率下降，这对于支付宝而言是十分得不偿失的！！

## 二、产品定位

支付宝的核心定位是“简单、安全、快速”，其产品定位是一个理财支付工具。也就是说追求支付的高效性，如果启动广告延迟 3-5s 这是不符合产品定位中简单和快速！👉

如果你在支付的时候看 3-5s 的广告，那么就会有一个延迟性，不符合“简单，快速”的核心定位不知道大家有没有开屏广告误触的情况，明明没点，却跳转到了另一个 app👈这样对支付环境的安全也是具有隐患的✖

## 三、产品盈利

支付宝日活超 8.7 亿，有此用户基数可想而知，它的变现能力是很强的

支付宝主要就是靠支付、金融赚钱，如今余额宝的资金体量已经来到了 1.93 万亿，这个体量直逼四大行的体量🤔

试问：这样的支付宝还需要靠启动页广告赚钱？像支付宝这样的顶级生态级互联网产品，根本不需要启动页广告这么 low 的广告形式。🤔

支付宝的商业模式很成熟的，变现渠道多，像买票、订酒店、生活缴费、电影演出、出行打车等等，都是有位置费的！

## 一些 tips 截图

产品经理没有“结果”面试该咋办

## 产品经理没有“结果”面试该咋办

通常情况下，面试官在面试产品经理的时候，是要通过项目经验所展现的结果来直观的判断你的能力。对于有些产品经理来说，可能在工作的过程中由于各种业务问题并没有得到直观的数据结果，那么该如何向面试官展现自己的实力呢？

### 【可以直观看到的成果】

本身从定义来看，成果不应该局限于运营数据。一方面是很多人没有拿得出手的运营数据，另一方面，以运营数据来衡量本身也是非常片面的。所以，可以去展现自己对于团队效率提升、产品设计全面性等维度梳理成果。

### 【可以衡量的小事】

不一定要展现自己的项目赚了多少钱，可以通过一些小事来衡量成果。比如通过自己的摸索，形成了一套更有效的画图方法，比如流程图、数据流图、资金流图，不同的类型表现形式和侧重点也是不同的。

### 【把能力具象化】

把能力具象化这点也非常重要，比如沟通能力、逻辑思维能力、文档撰写能力等，这些能力在面试时

## 用户需求的再理解

用户需求的挖掘贯穿产品发展的全过程，理解需求，理解用户，是做好产品经理、运营的基础。深入了解用户需求背后的动机，是每个产品经理、运营人都需要重点做的事情。用户需求有三种深度，随着阅历和经验的的增长，产品经理、运营人能挖掘到的需求也不相同。

### 【第一种深度：观点和行为】

也就是说将用户怎么说、怎么做直接转化为需求。这一深度的产品经理处于需求挖掘的第一层境界——「看山是山，看水是水」。

处于这个深度上的用户，动机差别不大。比如用户说想逛超市，不管是去实体店还是去网上超市，都需要经过浏览、选择、下单、付款。

### 【第二种深度：目标和动机】

处于这一深度的产品经理能通过用户的说和做，挖掘用户的目标和动机，用心体会产品，透过表面看到用户深层次的真实需求。此时的产品经理处于需求挖掘的第二层境界——「看山不是山，看水不是水」。

处于这一深度上的用户，目标和动机开始差异化。还是逛超市的例子，有人可能是晚饭后散步消食，走到了家门口附近