

产品经理转型进阶之路



CONTENT

目录

1. 产品经理的时代演变
2. 新时代产品经理的要求与应对
3. 产品经理的必备进阶技能
4. 非典型产品面试官的问题



产品经理的时代演变信息分享

本部分7P

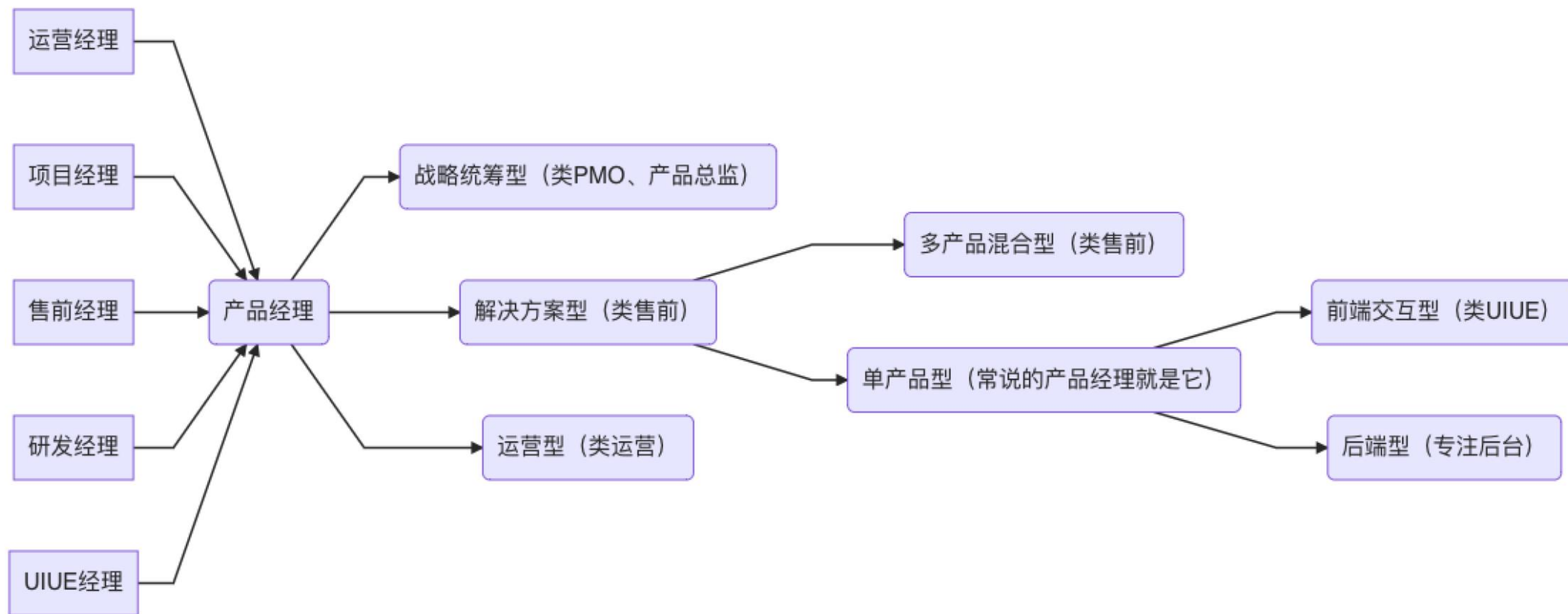
什么是产品经理

- ◆ 岗位写着产品经理的就是产品经理吗？产品经理是能通过**规划落实如何解决别人问题**，从而**换来经济效益**的核心人员。
- ◆ 没有决定权的都是**假产品经理**，只是一个**产品参谋**：产品参谋就是所有**只能提意见然后交由群体决策**的产品从业人员。

身份	定义	对应身份	权力	核心关注	
爹	一个爹（可能）有几个娃。每个孩子都和你说我很重要，然后爹总会对某些孩子更偏爱，要考虑资源投入分配的问题。考虑家族繁衍，活下去的问题。	产品（集）管理 真·高级产品经理 资深产品经理 产品线负责人 产品总监	决策权 决定权	资源调配 企业战略一致性 产品组合利益最大化	不是谁都能做  How
亲妈	这就是自己的孩子，全身心投入，什么东西都亲力亲为，将最好的给他，将它按你的想法塑造成人	真·高级产品经理 资深产品经理	决定权	单产品利益最大化	
后妈	他亲娘上天了，这个产品被人抛弃了然后要你接手，你一点都不看好他还很嫌弃他。除了问题你还要背锅：	高级产品经理 真·产品经理	决定权	单产品利益最大化 甩锅前任	
亲戚	你可能喜欢/不喜欢这个孩子的，但是你也就能给给意见，至于别人爹妈听不听，你没辙，但是出了啥事一定会拉上你说你有问题；	假·产品经理 产品助理 产品参谋	建议权	找茬 给建议	谁都能做！ 内卷主力！ 人人都是产品经理！
保姆	孩子不是你的，你按他娘的要求打扮她，打扮不好他娘就打扮你	假·产品经理 产品助理 产品参谋	建议权	按要求干活 给建议	
打杂	你就是产品他家的一个打杂，就负责这孩子身上某个部分，譬如你就负责他的头，又或者他的衣服。一群人来伺候他，至于对不对，还是他爹妈说了算	模块产品经理	建议决定权	不影响产品大基础 满足小需求 深化优化	这是大厂螺丝钉 本次不讨论

产品经理的来源与分类

- ◆ 产品经理的来源决定了其擅长的领域千差万别，会影响思考方式
- ◆ 我个人认为真正的产品经理可以分为三大类，分别是**运营型产品经理**、**解决方案型产品经理**、**战略统筹型产品经理**



产品经理的来源与分类——运营型产品经理

运营型产品经理

运营目的高于一切，所有工作是为了运营而准备的。这种产品经理基本上就是我们常说的C端产品经理。

客户群体的意见非常重要，甚至在很多时候超出产品经理的个人认识与判断，产品经理更像是一个被动推着走的角色。

C端的产品经理往往没有人权，地位也很谦卑，有点像酒楼的小二。

极度强调竞品分析、批量用户反馈收集与运营数据分析。
相对容易与研发人员沟通，有共识基础。



产品经理的来源与分类——解决方案型产品经理

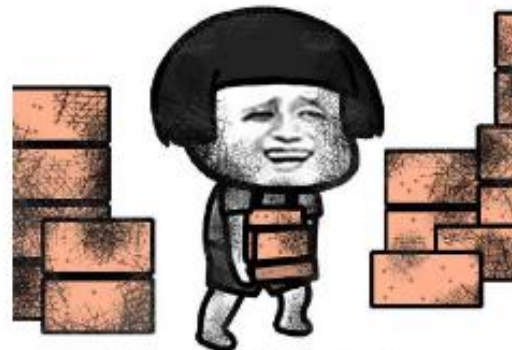
解决方案型产品经理

解决方案型产品经理，这种产品经理基本上对应的就是行业常说的B端/ G端产品经理。核心是真正解决问题的，如果没解决问题，花花哨哨的东西毫无意义。

往往从售前或者行业专家转变过来，非常了解行业/具体客户的实际问题，能否解决问题是核心竞争力。

专家可以带着用户走，没经验的会被用户带着走。

**极度强调行业了解、专业知识与客户定向调研。切忌不懂专业知识瞎说。
难以与研发人员沟通，没有或缺乏共识基础。**



**这个世界上
每个人都不容易**



睡你麻痹 快起来读书

产品经理的来源与分类——战略统筹型产品经理

战略统筹型产品经理

战略统筹型产品经理，这往往就是产品经理的终极方向，基本上就是PMO老大、产品总监、产品线负责人的角色。

这种类型的产品经理需要的是全局的布局与调度能力、项目集管理、产品集群管理与战略管理等等。

极度强调战略眼光、布局、经济视野。只关注核心竞争力。
往往不关注太小的细节，细节由下级产品经理进行细化考虑。

当前极度紧缺及格的规划性产品经理。



产品岗位招聘的变化

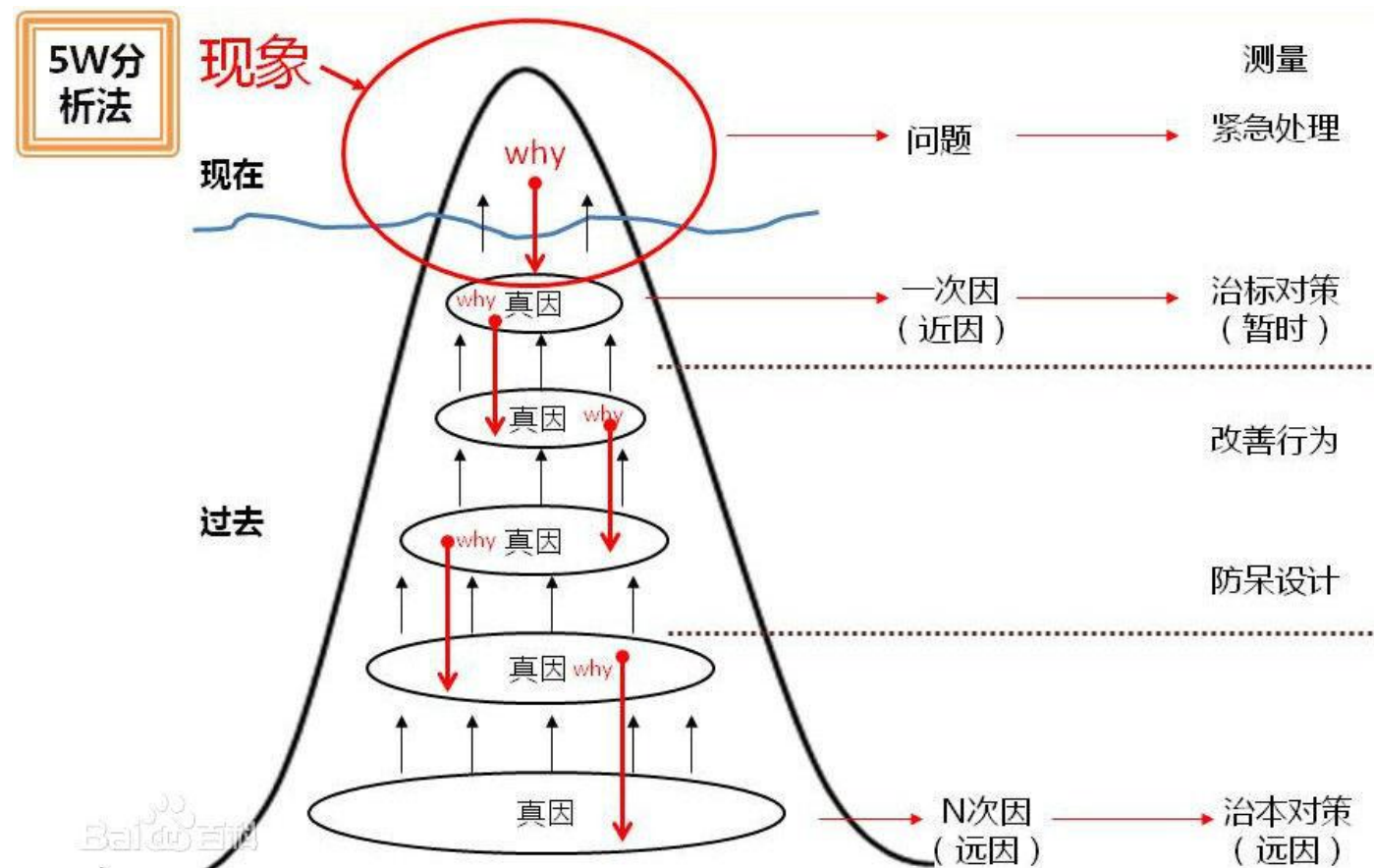
总体来说，年代在变，产品岗位的需求也在变。但是变化主要是使用工具的变化，以及外延功能的变化。纯产品人员越来越不受待见。

岗位职责		14年	18年	21年
产品本职	产品创新	√	√	√
	产品设计	√	√	√
	版本迭代规划	√	√	√
	竞品跟踪与分析	√	√	√
	用户体验	√	√	√
	思维导图应用		√	√
	行业发展研究			√
运营	产品试运行	√	√	√
	客户反馈跟踪		√	√
	数据分析			√
销售&推广	市场推广	√	√	√
	产品宣传	√	√	√
	售后	√	√	√
	售前交流		√	√
	构建价格体系		√	√

岗位职责		14年	18年	21年
项目管理	项目管理	√	√	√
	项目实施	√	√	√
外联技术	前端代码技术	√	√	√
	云平台、云软件		√	√
	微信公众号平台		√	√
	通用SDK平台		√	√
	中台			√
	大数据			√
	UI前端设计管理	√	√	√
研发配合	前端代码技术	√	√	√
	大屏技术		√	√

产品经理必备进阶技能——PDCA的应用——分析

复盘方法2：5why分析法（丰田五问）



5WHY从三个层面来实施：

- 一、为什么会发生？从“制造”的角度。
 - 二、为什么没有发现？从“检验”的角度。
 - 三、为什么没有从系统上预防事故？从“体系”或“流程”的角度。
- 每个层面连续5次或N次的询问，得出最终结论。只有以上三个层面的问题都探寻出来，才能发现根本问题，并寻求解决。

产品岗位招聘的变化

需求分化

1

- 小公司要全才，什么都要懂
- 大公司要螺丝钉，要专才，不希望你有太多想法
- 招聘JD抄袭严重

薪酬锁死

2

- 起薪高要求低
- 一般岗位天花板低
- 高级岗位要求极高，但是薪酬也不高

要求软技能

3

- 客户售前售后
- 数据分析提炼
- 研发推动与项目管理

要求技术能力

4

- 公共平台SDK的了解
- 大数据实现的理解
- 中台技术的了解
- 微信公众号的了解
- 常用研发轮子的了解
- 公有云产品的了解

- 产品经理虽然职位问世也有些时间，但是小企业普遍搞不清要什么样的人，要什么样技能的人。大企业说得清但是又往往不要规划类人才。产品经理的提升之路存在很难对接的问题。
- 总体来说，产品经理的发展就是综合性的全才，只有将自己当作老板进行思考，准备技能，才可以打破职业瓶颈。



新时代产品经理的要求与应对看法分享

本部分4P

产品经理能力矩阵

产品经理能力矩阵的价值在于认清自己短板，找准发展方向。定向提升，避免“点错技能点”

产品经理的能力分为四类：通用能力、专业知识、专业技能和组织影响力。

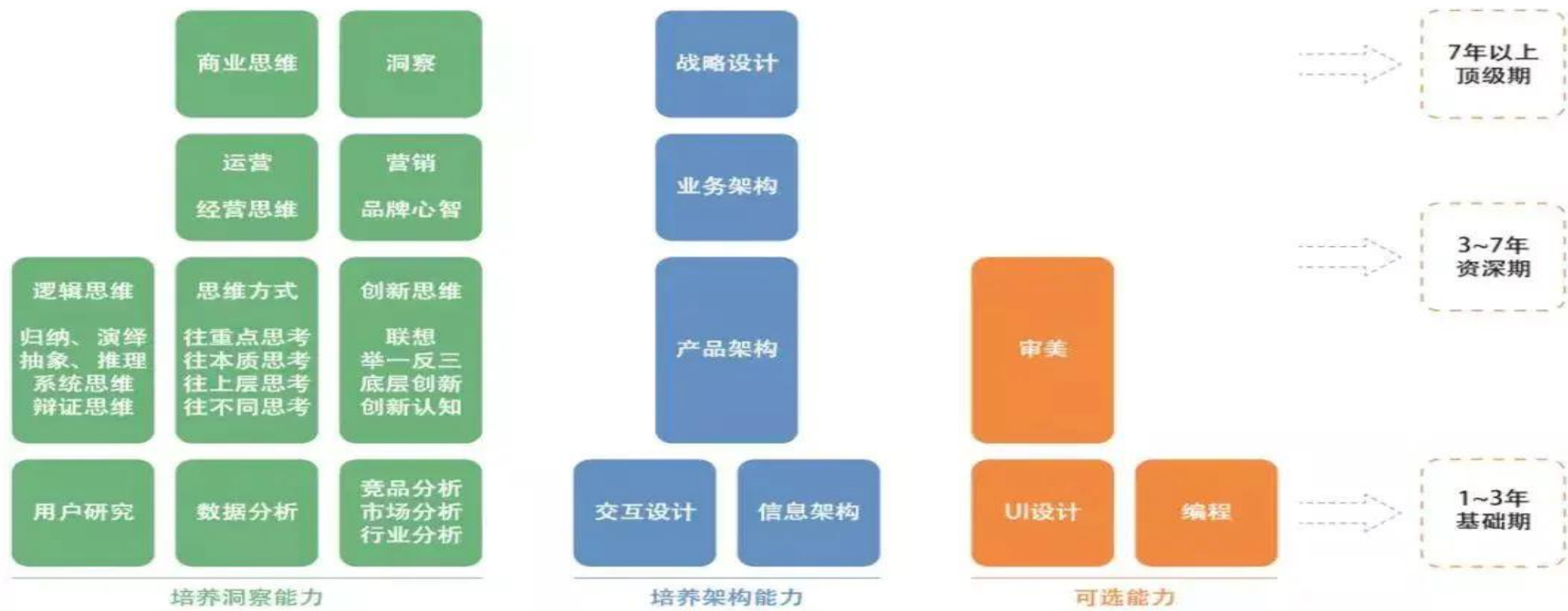
按该路径培养的产品经理，一个人就是一个加强连，能做到这些，基本上也没其他人什么事了。

腾讯的内部竞争很剧烈，的确需要这样的产品经理，小公司也非常需要这样的产品经理。

腾讯产品经理能力模型	通用能力	1	学习能力(基本素质)	1	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
		2	执行力(基本素质)	1	2	2	2	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5
		3	沟通能力(基本素质)	1	2	2	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5
		4	行业融入感+主人翁精神(关键素质)	1	1	2	2	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5
		5	心态和情商(关键素质)	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5
	专业知识	6	技术知识(关联知识)	0	1	1	2	2	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5
		7	项目管理(关联知识)	0	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5
		8	其他知识：财务、心理学、美学、办公技能	0	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5
	专业技能	9	产品规划：版本计划/节奏(产品能力)	0	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	5	5
		10	专业设计能力(产品能力)	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5
		11	市场分析能力/前瞻性(市场能力)	0	0	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	4	5	5
		12	对外商务沟通(BD/P3以上)(市场能力)	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	3	3	4	4	5
		13	运营数据分析(运营能力)	0	0	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4
		14	市场营销：品牌/公关/推广(运营能力)	0	0	0	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5
		15	渠道管理(运营能力)	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	3	3	3	4
		16	市场/用户的调研与分析(客户导向)	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5
	组织影响力	17	方法论建设(领导力)	0	0	1	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	4	5
		18	知识传承(领导力)	0	0	1	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	4	5
		19	人才培养(领导力)	0	0	1	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	4	5

产品经理能力矩阵

王诗沐的《幕后产品》这书里面的另外一个能力模型，这能力模型是纯产品向的，但是和腾讯的模型比，腾讯模型最好的好处是量化，而且有清晰的评分标准，你可以清晰知道自己是什么情况。



五年以上产品缺乏运营、营销、整体管理理论，就是一定程度的失职。

产品经理能力矩阵

自我评定不是为了去公司拿绩效，要从严律己。每条规则，都应该有很明确的理由支撑直接去评定这个结果。如果没有充足的支撑，那就让自己”低一分“，千万别为了自己骗自己，往高的去评。**从严律己，是提升自己的唯一方法。**

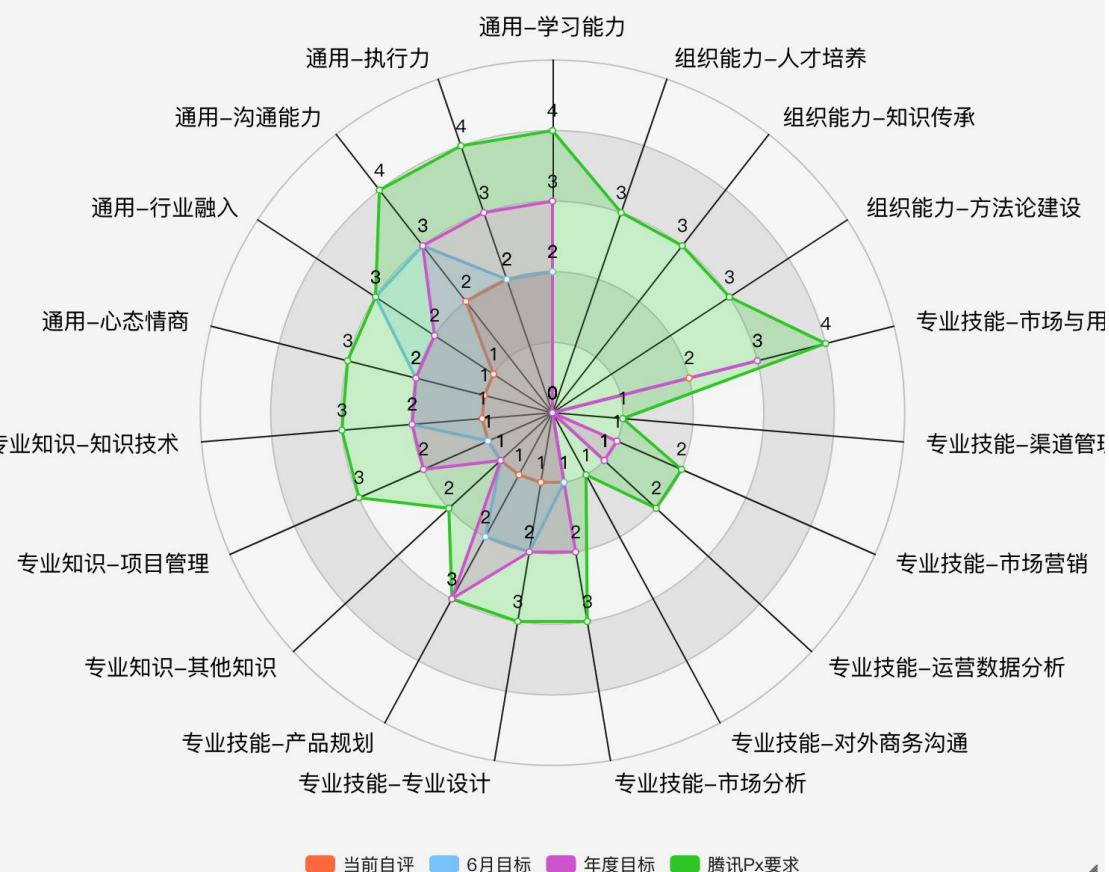
能力项			评估要素	1	行为标准1	2	行为标准2
素质模型	素质	基本素质	学习/提炼能力	有学习愿望，能够在指导或者要求下进行学习。能够通过示范式、教练式学习或者指定的学习资源掌握做好自身岗位工作所需要的知识、技能、工具和信息等。	<ul style="list-style-type: none"> 提交参加基础业务培训或自学内容的资料证明、学习体会或用之于工作的证明 完成要求的培训并通过对应的考核 	积极的学习愿望，主动学习，保持专业知识技能的更新。能够自学或主动向他人学习本业务领域内的知识、技能。了解专业领域的最新发展情况并努力在工作中运用，创造符合岗位要求的绩效。	<ul style="list-style-type: none"> 列举过往1年中学习掌握的知识、技能及与工作的关系 举证过往1年中使用领域内新技术、方法等在工作中的成果体现
			关联专业知识	<ul style="list-style-type: none"> 听说过一些和本职位相关的零星的财务、法律知识 能够在指导下完成一些跨BU合作项目的比较具体的工作 	<ul style="list-style-type: none"> 提交过往1年内参加跨BU合作项目的具体工作证明和负责人的工作评价 列举过往工作过程中学习或使用相关财务、法律知识的内容和对应的工作内容 	<ul style="list-style-type: none"> 熟悉并了解本职位相关的财务、法律知识 参与跨BU合作的项目，并承担一定相对复杂的工作 	<ul style="list-style-type: none"> 列举并提交参加跨BU项目的工作成果及对应负责人对任务难度和完成情况的评价
			办公技能	掌握日常工作需要使用的办公软件基本功能	<ul style="list-style-type: none"> 列举工作过程中最长使用的工作软件，并给出样例 	熟练使用办公软件中的一些高级功能来辅助工作的开展	<ul style="list-style-type: none"> 提交工作过程中总结的有助于提高工作效率的办公软件的使用技巧，并给出自己使用的实例
			执行力/IQ	能制定简单的工作计划，保证按时完成工作任务，基本保证工作的质量	<ul style="list-style-type: none"> 提交过往1年中本人负责的至少2个小型项目的工作计划和执行跟踪表和执行结果 	能抓住工作重点，综合多种因素制定工作计划，努力使工作达到优秀的标准，并能为自己设立略富挑战性的目标	<ul style="list-style-type: none"> 提交过去1年中负责的中型项目的工作计划，并举证其中完成的挑战性目标及对应产品总监的评价

产品经理能力矩阵

自我评定不是为了去公司拿绩效，要从严律己。每条规则，都应该有很明确的理由支撑直接去评定这个结果。如果没有充足的支撑，那就让自己”低一分“，千万别为了自己骗自己，往高的去评。**从严律己，是提升自己的唯一方法。**

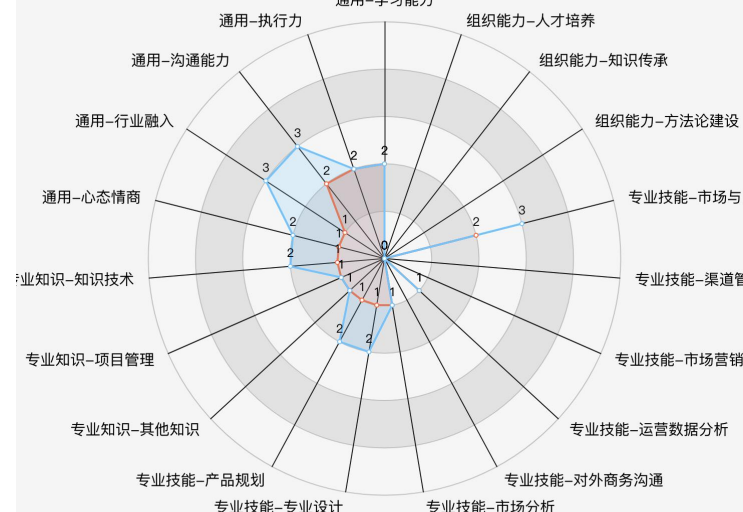
整体计划

能力提升计划



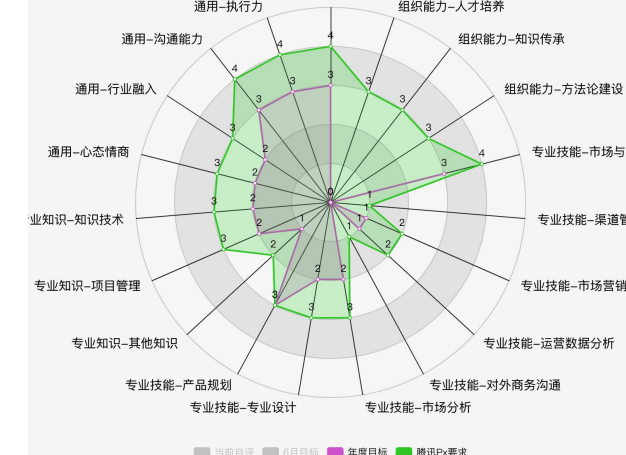
6个月目标

能力提升计划



年度目标

能力提升计划



切忌

- 没有目标没有方向
- 有目标没具体自行计划，注意目标是应该可以量化的
- 平均着力全面铺开没有重点
- 加错技能

切记：精力是有限的，知识是无限的。



产品经理的必备进阶技能分享

本部分26P

产品经理必备进阶技能——规划，“钱”第一

- ◆ 产品使命是创造价值，解决了客户问题就是创造价值，衡量价值最好就是“钱”。**做产品，不谈钱不考虑盈利就是要流氓。**
- ◆ 多问：你会花钱买这个（功能）吗？你肯花多少钱？和不要钱的比我有什么优势。

钱的表现形式

- 有客户明确表示愿意为这个功能付钱，而且是付足够的钱，可以比你投入的钱还多的钱（B端采购、C端付费APP或IAP）
- 客户会因为不提供这个而离去（推广成本损失）
- 带来客户，虽然客户不会在这个产品花钱，但是这些客户可通过引流去公司另外一个产品花钱（流量转化）
- 带来风投，风投会因为这个给钱你花（上市！）
- 公司形象！形象是一个无形价值

常犯错误

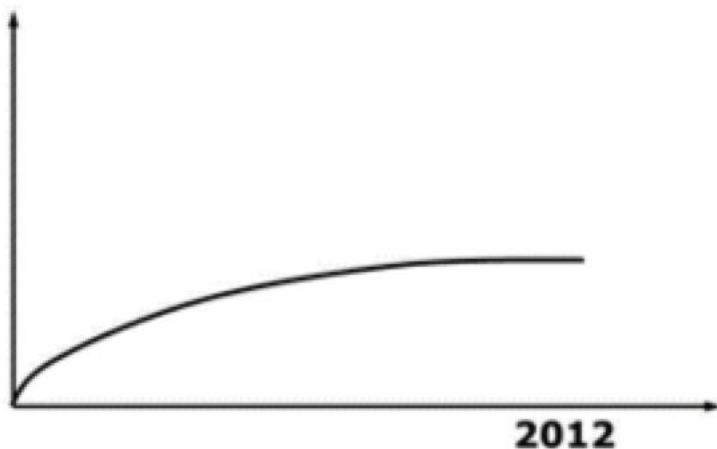
- 客户很想要这个，但是坚决不花钱，即使他变成你的用户，你也没有其他产品将他变现。（目标群体无付费意愿）
- 压根没人要这个，就是yy，显示技术先进。（单纯炫技）
- 一个功能已经有了，还可以。然后再花几十万成本优化。目标是提升3个人每人日30分钟工作效率，而且这几个人的薪酬成本是3-5k/人月。而且这些人节省了30分钟也没其他事情安排。（没有投入产出意识）
- 看起来很牛逼，但是不知道卖给谁；知道谁有需要，但是自己企业没销售能力（无目标群体或无销售渠道）。

产品经理必备进阶技能——规划，“钱”第一

◆ 真走投无路？为了保证自己的工作，那画饼？现在是黑暗的，未来总得是光明的，对吧？

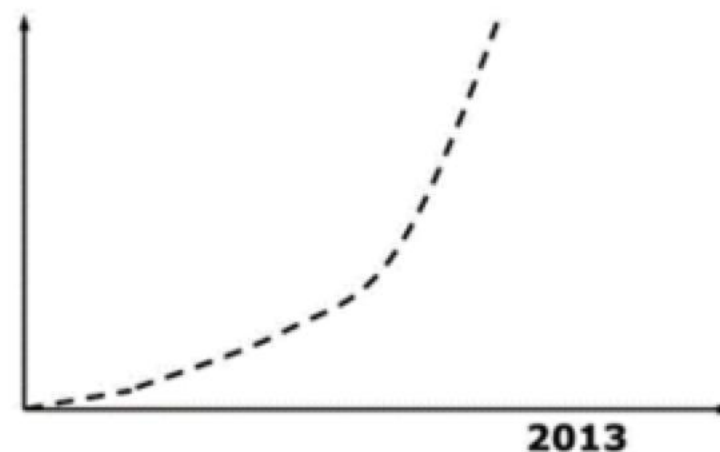
消极派

现实—我们找不到方向，莫非真要末日了？



乐观派

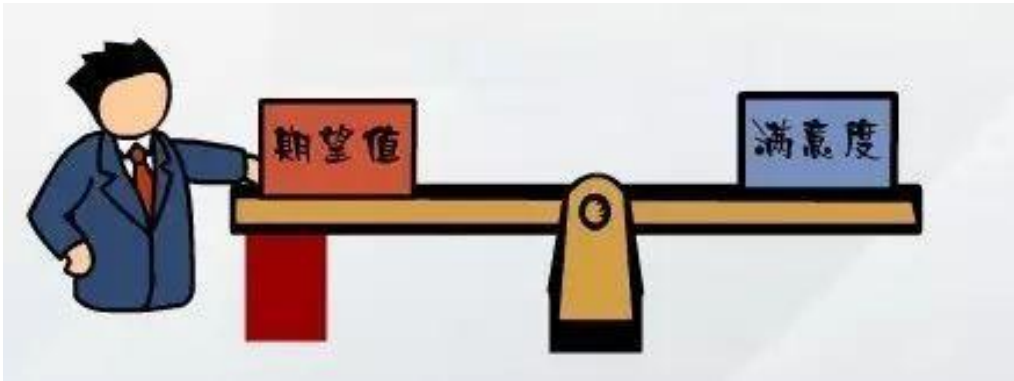
预测—如果没有末日，前途定是光明的！



产品经理必备进阶技能——期望管理

事情做得再好，期望管理做不好都没好果子。期望管理又包括向上领导管理，以及客户期望管理。目的：控制领导/客户的期望低于你个人/团队能力。即使能做100分的产出，也不要给领导100分的期望值。实际产出一定要超出领导期望值，学会合适时候给领导对自己的期望浇冷水。因此，必须做好期待管理。**凡是说过的事情，必须不折不扣地做到，否则会让人觉得我们做人、做事不靠谱。不要乱吹牛！**

人员	实际		老板/客户期望值			最终偏差	老板/客户评价
	个人水平	产出成绩	初期期望	“你”的行为	最终期望		
张三	70	70	70	<ul style="list-style-type: none"> 了解领导和客户关键诉求 了解事情的风险与难度 采取合适方式告知 	60	+10	这人 不错，挺好
李四	80	85	70	<ul style="list-style-type: none"> 吹嘘无所不知无所不能 	90	- 5	这人 不靠谱



注意：

期望管理 的 目的 是消除幻想

不代表 干活打折扣、欺上瞒下！

产品经理必备进阶技能——期望管理

执行的时候把自己当作领导的合作伙伴，决策的时候把领导当作领导，同时让领导看到自己的努力和思考。
不能限于说，要会写，因为说的会不记得。

一种了解领导期望的沟通模板

领导好！

我对xxx产品的“公司目标/部门目标”和“关键指标”不是很清楚，您看今天几点有空，我想争取您10分钟的时间，了解一下您对这个产品的要求和期待，以便我能顺利完成目标，达到您和公司的预期。我想和您聊聊下面几件事儿：

1. 公司做这个产品，有什么目的，是希望起到什么作用？
2. 您对这个产品有什么希望，最希望他能发挥什么价值？
3. 您有没有什么客户对这个产品有兴趣的，我可以去和他学习一下？
4. 您最希望我可以在这个过程中发挥什么价值呢？
5. 你如何衡量这个产品/版本做得成功？及格可接受？
6. 你觉得公司现在还有什么因素和信息，是我需要考虑进去的吗？
7. 工作中遇到困难，有不清楚的想请教，我该及时找谁求助呢？



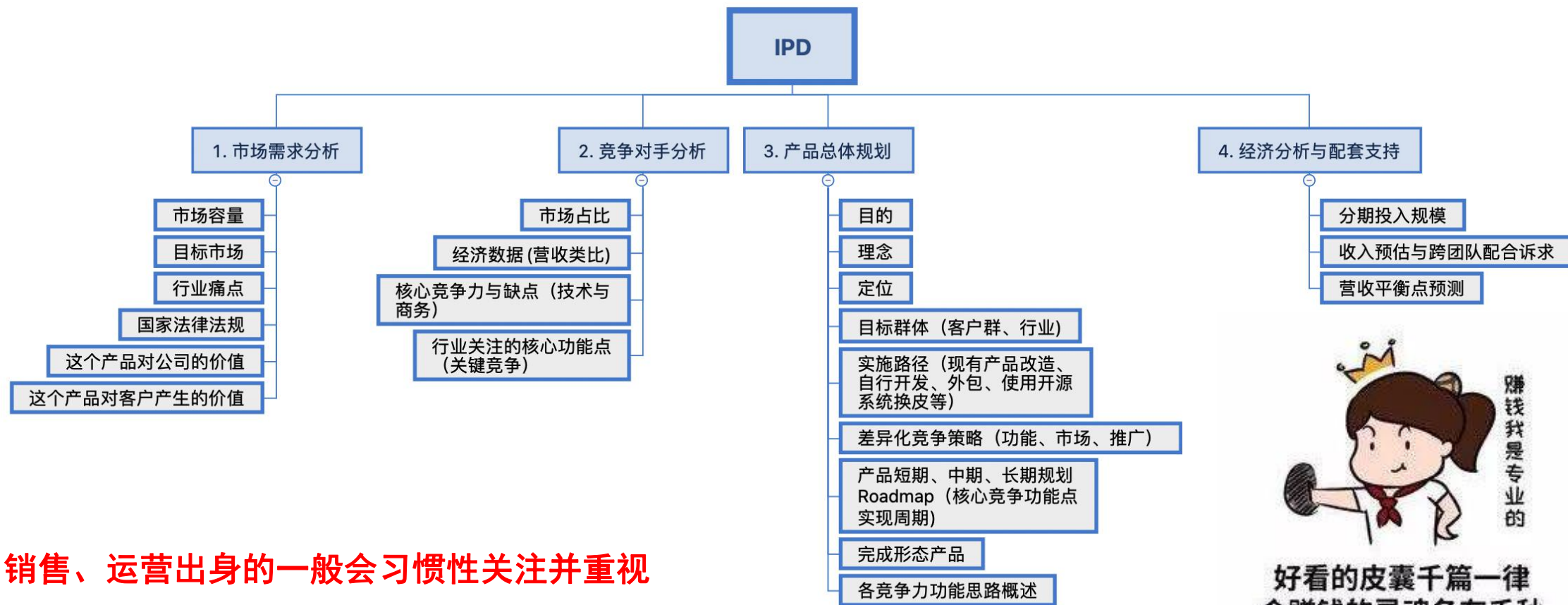
你可以选择不装逼，但你装的每一个逼，都将成为呈堂公证

要点

- 强调并关注领导关注的
- 弱化领导不关注的
- 关注领导的标准
- 不要吹嘘没把握的事
- 定期汇报
- 给领导选择题
- 请领导打通横向联系

产品经理必备进阶技能——规划与启动过程——华为IPD技术的应用

华为的IPD的重要的作用是建立严格的产品研发审议监控机制，避免盲目立项开发。**强迫**产品经理必须对自己负责/准备发起的产品，做一个非常**详细的评估与预测**。这个过程，产品就要想清楚以下的事情：产品研发过程中的**消息传递通道和机制**；产品需求以及问题的高效**反馈和跟踪机制**；产品**效益考核的机制**；成本**投入与效益产出**问题。



好看的皮囊千篇一律
会赚钱的灵魂各有千秋

销售、运营出身的一般会习惯性关注并重视
研发出身的一般会忽略或不愿意去做

产品经理必备进阶技能——规划与启动过程——华为IPD技术的应用

根据IPD做好了功课，整个知识全面了，心里也靠谱了，**知道自己负责的这个东西坑有多大而且在什么地方**。产品经理的内功很大部分就是这里练出来的。实际工作经验中，**只要不做好IPD的，大多都要被市场按着地下摩擦**。

好处

- 你和公司都有底了，机会和坑都有点清晰了
- 确保你负责的产品，在公司层面获得必要的地位
- 确保你负责的产品，在公司内所有干系人都清晰、明了
- 确保你负责的产品，在开始做之前，就想好财务帐




分析完发现这东西就是一坨xx??



情况就是这么个情况

先和领导沟通一下。。。Then

- 老板，你放弃吧，别做了（大一些的公司产品可以这样）
- 找不到工作？将报告改一下改成有价值先过关吧。然后准备跑路。（小公司的产品经常是这样）
- 已经有靠谱的offer? 

产品经理必备进阶技能——规划与启动过程——AHP与QFD

无论是整体方案设计还是功能设计，**28原则是大原则**：20%的精力克隆功能，80%精力打造20%可以带来核心竞争力、带来收入的功能。

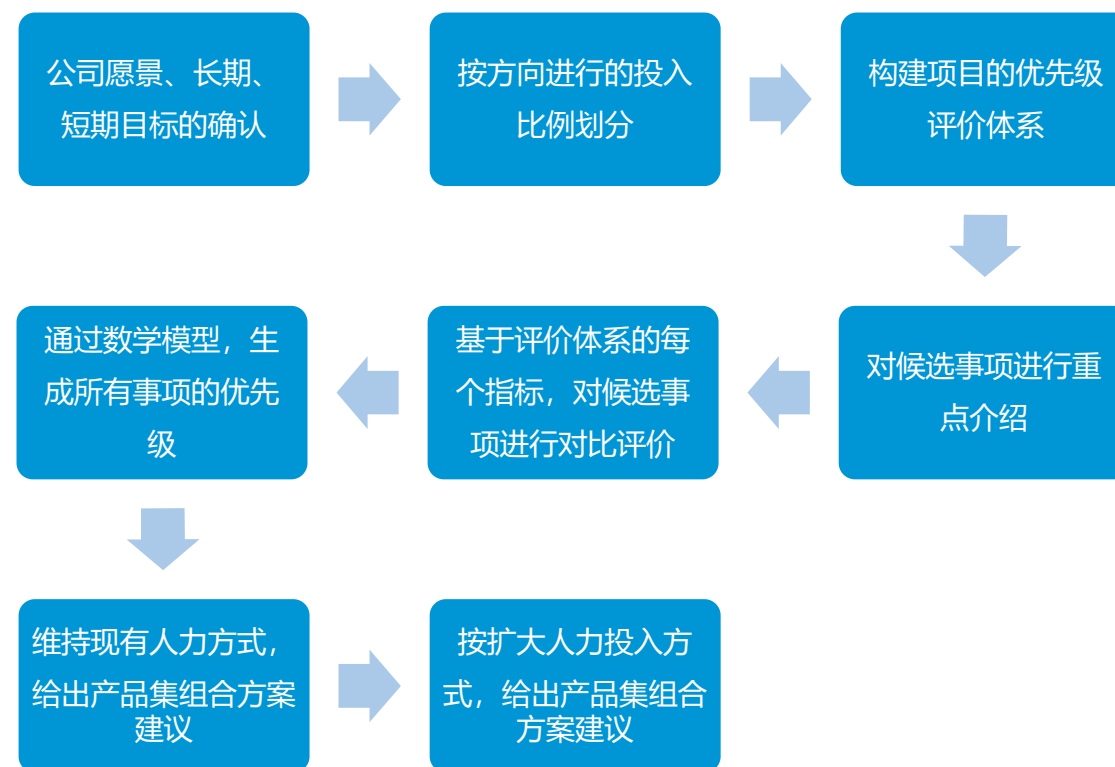
AHP（多方案决策方法）

- 用于解决选择困难，无法取舍
- 定性与定量分析方法相结合
- 将复杂问题分解为若干层次和若干因素
- 建立分析矩阵
- 两两比较
- 得出最佳结果

将感性思维转为理性决策的重要技术

非常耗时！价值很大！常用于战略级决策！

这是一个实际应用的步骤

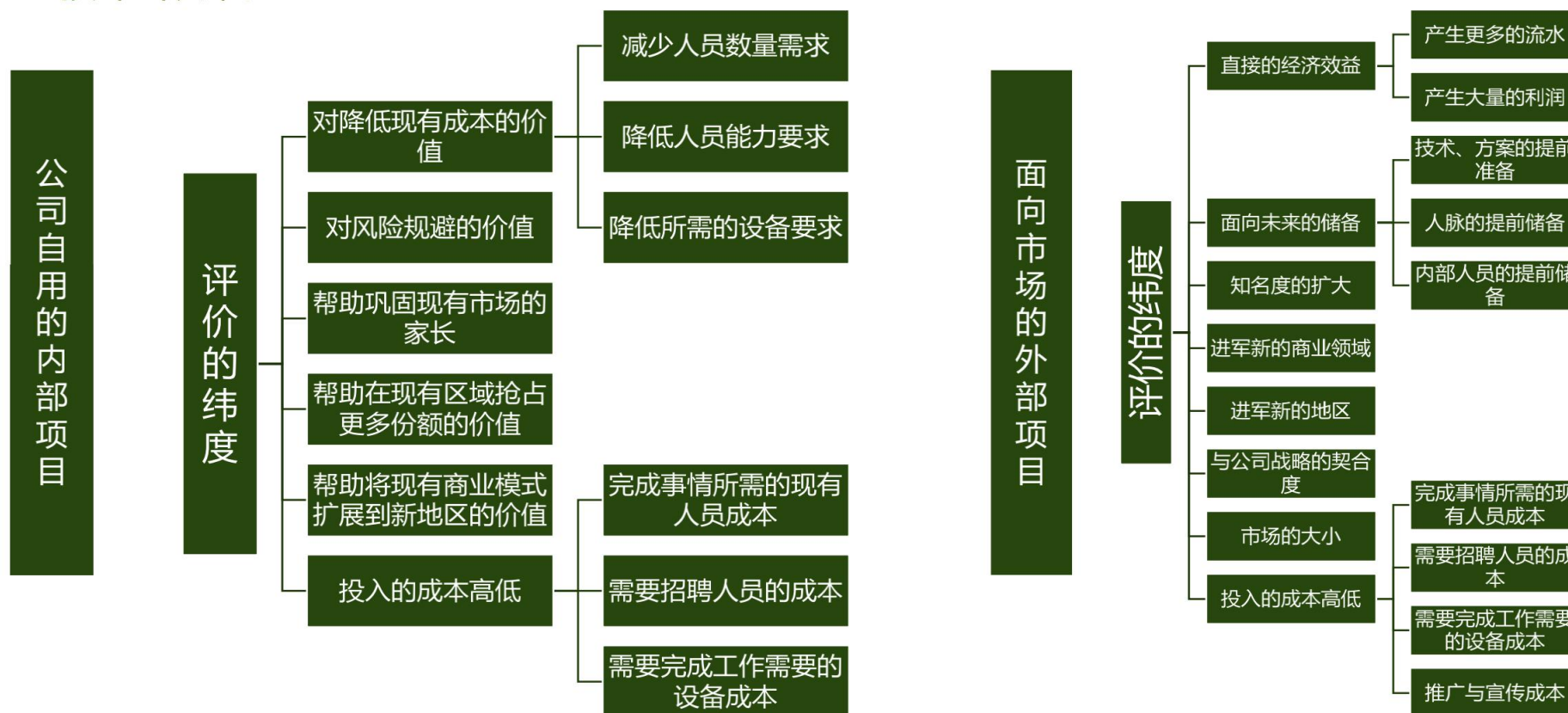


国外有一些不错的工具和软件可以直接使用协助评价

产品经理必备进阶技能——规划与启动过程——AHP与QFD

内部产品和外部产品特征各不相同，因此需要两个独立的评价体系进行评估。一个产品的用户群是内部还是外部，在产品开始开展之前就必须清晰定义，不存在所谓的我们自己用，能卖就卖，这种模糊表达本质就是没想好，会直接冲击决策。

这是一个评估的例子



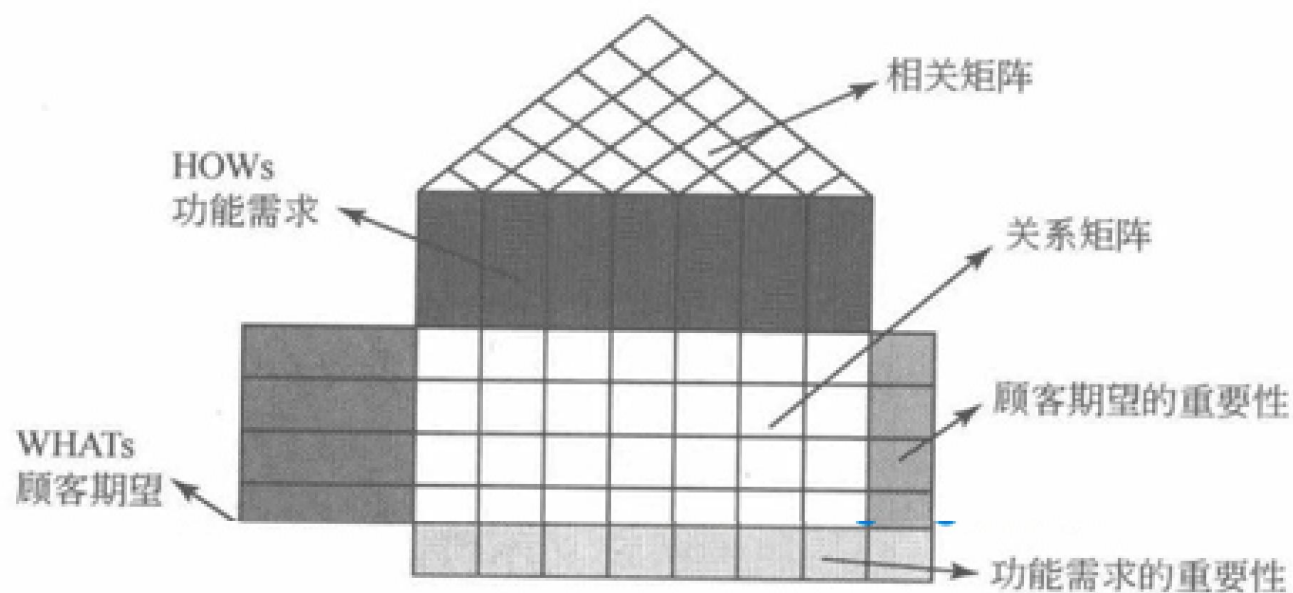
产品经理必备进阶技能——规划与启动过程——AHP与QFD

需求和想法一定是无穷的，通过拍脑袋决定哪个要做哪个要做就是不科学。项目管理和产品管理都有这个技术。

QFD质量屋

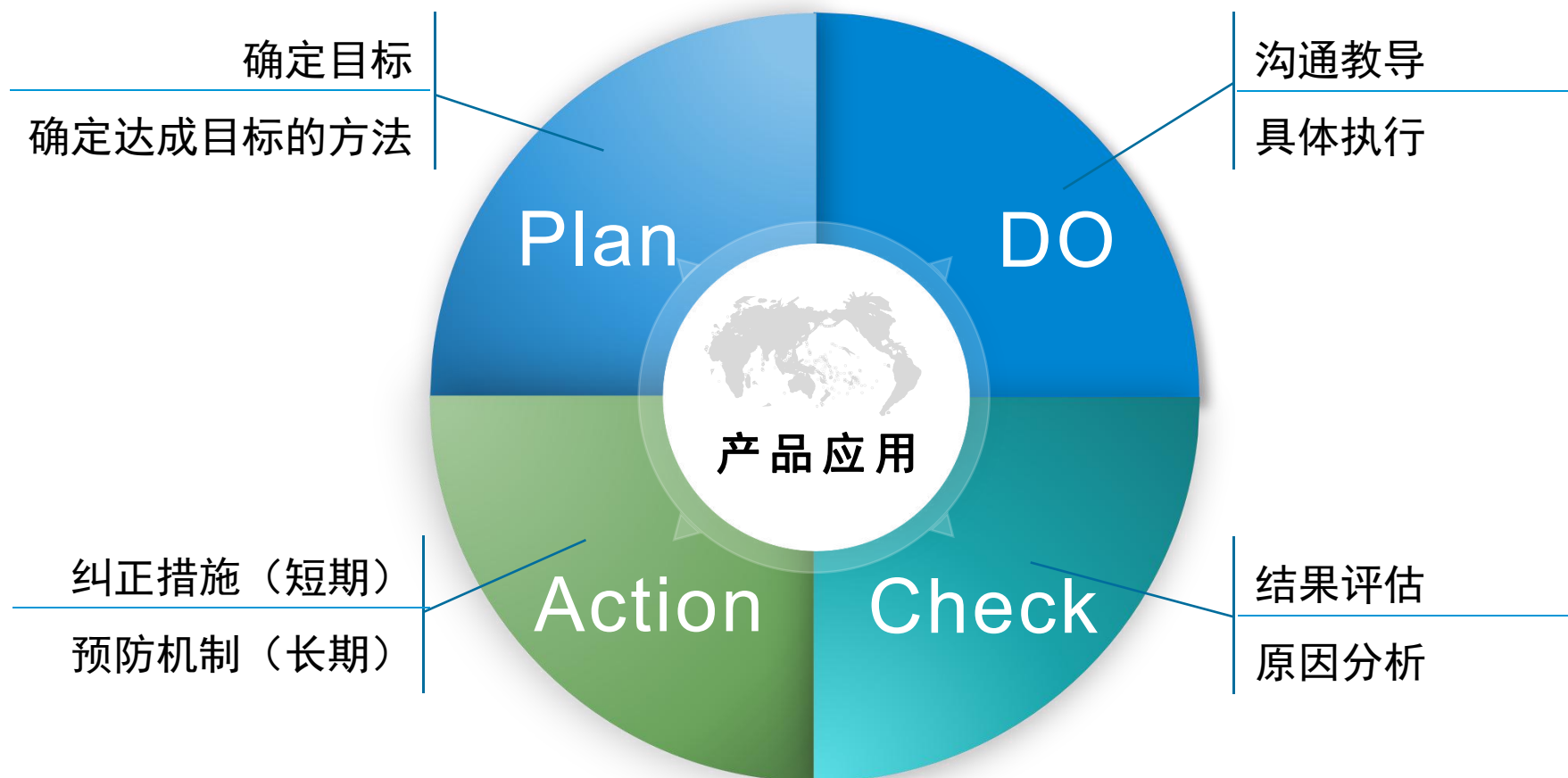
- 量化分析需求的实际价值
- 找出对产品/公司贡献最大的需求
- 集中精力打造竞争力/满足需求

这是一个抓重点的核心评估技术。
可以通过裁剪后用于评估产品决策。



产品经理必备进阶技能——全生命周期——PDCA的应用

PDCA戴明环是项目管理中一个非常经典的管理方法，全面质量管理思想基础和方法依据就是PDCA循环，这方法还是一个放诸四海而皆准的办法。对于产品经理，PDCA是必须应用到产品生命周期管理的。



产品经理必备进阶技能——PDCA的应用——计划

P的核心就是确定目标并制定计划。IPD就是P的方法。
IPD也是为2-8投入提供决策输入信息的。

复制力

复制力：通俗点就是你去抄袭复制别人产品和商业模式的能力。



低水平复制

行为：将别人的功能全部1:1抄袭或几个竞品切割后重新组装。基本不创造新功能，更换UI模板优化用户体验

难点：底层的业务逻辑是产品壁垒，不懂业务没法抄，只能抄个样子。**竞品分析极为关键。**

被批评“抄都不会抄”，是对产品经理水平最大的质疑。

高水平复制

将一个产品摸清商业模式、客户痛点，了解一个产品是通过何种方式解决一个痛点的，以怎么样的链条解决一个问题。然后将这种模式换一个行业再来一波。

不会将别人的“坑”复制过来

产品经理必备进阶技能——PDCA的应用——计划

抄袭不是目的，抄袭的目的是带着慧眼发现别人的致命缺点，然后用有经济价值的方式去解决竞品没解决的问题。所以，如果你的竞品分析报告不能明确的在结论写清楚下面这些，这个报告的价值会大打折扣。我们要超越这个竞品要做什么，怎么做，是不是现在这个团队能扛下来的，那些最有价值：

深度学习

用户交互与动效，换场效果，功能布局、UI设计
商业模式、业务（模块）流程
控标功能

深度研究

功能点规划想法，通过何种业务路径解决一个问题
这个业务路径是否可以套用其他业务流程
销售与推广方式

整理规避

了解缺点予以规避
目标市场/用户群尽量不要100%相同
业务、程序、解决方案的Bug不能踩

复制力

产品经理必备进阶技能——PDCA的应用——计划

一个竞品行业分析的总结模板

各种信息显示，XXXX产品的推出，是XX公司在金融领域的一个运作。但是XX公司利用/凭借这款产品，得到了更多的外部曝光和参会机会。

XXXX产品的普通C端用户体量极低，累计下载量在x万不到，目前日常用户估计不会超过四位数。

XXXX产品在非财经领域，总体上并不受互联网行业关注，其主要的关注人群是分布长三角领域和北京地区的，30-39岁之间的男性，应该是单位技术负责人或产品负责人。这类人群应该有一定的XXX诉求，因此寻求解决方案。

除了XXXX产品输出C端市场做广告外，XX公司通过SDK输出能力，同时面向个人和企业。但是在实际操作中，对个人开发者并不重视。而在企业客户中，有证据显示，XXX和XXX是其两个客户，是否有更多客户未知。

因此，XXXX产品推出的其核心目的，除了在二级市场募资外，也是为了进入潜在的XXXX行业领域。

C端用户并不是他们的目的。

产品经理必备进阶技能——PDCA的应用——计划

这是一个C端产品基于功能清单的竞品分析的结果，每个功能都应该需要有截图，然后截图通过后面的管理工具管理起来

一个模板									
归属产品	归属模块	功能模块	功能描述	XX	竞争产品				
					华为手机市场	腾讯应用宝	360手机助手	豌豆荚	百度手机助手
APP	启动模块	用户协议、相应提醒	启动APP的时候，对关于流量、权限、版权等信息进行提示，属于免责声明	✓	✓				✓
	主界面模块	应用榜单	根据不同的机制，输出应用的排行榜	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		应用分类	根据后台设置，输出应用的分类，包括一级	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		用户系统	用户的常规登录/注册系统，包括第三方登录	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		应用推荐	根据后台/APP数据进行匹配，动态输出应用	✓		✓			✓
	软件介绍模块	应用基本信息输出（图标、截图、名字、大小、最新版本、安装/下载次数等）	展示应用的相关信息	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		举报模块	举报违法应用	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		分享模块	将应用分析到多个社交渠道/媒体	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		大数据应用推荐	装了这个应用的人还会装什么	✓		✓	✓		✓
	下载管理模块	应用下载管理	对下载任务（含已完成）进行的管理，包括开始/暂停/删除）功能	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	搜索模块	基本搜索	基本的搜索功能	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		搜索联想	基于数据分析的推荐搜索	✓					✓
		应用自动更新模块	提供应用的自动更新功能	✓	✓	✓		✓	✓

产品经理必备进阶技能——PDCA的应用——计划

MVP的边界识别

MVP不是一个固定的方式方法或者套路。MVP在不同情况下会有不同的表现形式。**不同的应用场景采取不同的MVP策略，才可以解决投入产出的控制问题。**

业务形态	MVP形态	一般应用	特点
与客户介绍你的想法构思，提供极少数的几个关键功能，让客户认可你的解决方案。	MVP一个或几个功能	B端业务开拓，撬开潜在高要求客户的门槛。一般用于新型技术应用、新型解决方案。	一些行业常见的功能可以直接省略。只有一个功能也是产品。
节省成本推出的一个市场产品，用于市场探路，寻找潜在合作伙伴然后进行合作开发或定制开发。	MVP一个产品	B端新兴市场	所有基本功能都需要具备，但是不需要深入。目的是显示“我有”
推向市场直面激烈竞争的一个产品，以特定功能切入市场。	MVP一个产品	C端市场B端成熟市场	所有基本功能都需要具备，而且需要有明确的卖点功能，功能需要深度或特别设计。目的是显示“大家都有了，但是我比别人要好”

产品经理必备进阶技能——PDCA的应用——执行

沟通



我每天都要解释多少遍啊

务必要重视业务讲解。

- 很多产品经理都是做C端的，觉得产品讲解不太重要，因为大家都有相同的常识。但是如果你做B端，你就会发现，没产品讲解，这工作做不下去。
- 产品讲解的核心是业务流程、产品流程、关键概念的正确与错误解读比较，以及每一个功能点被砍掉或者偏移的影响分析。
- 如果条件允许，最好是讲解完直接考试。

取舍



做好文档的取舍

需求取舍很重要，文档取舍一般会被忽略。

- 标准产品经理的工作，要输出原型、需求说明书、流程图，各种业务分析等等文档，太多了。
- 实际工作要清楚团队到底要什么文档，文档里面要那些部分。**要清楚哪些部分是研发压根不关注不看的。**
- **精力放在有价值的信息内**，没人要的东西要么想办法强制看，要么就不要做。

产品经理必备进阶技能——PDCA的应用——执行

信息发布

产品经理**务必注意内部信息的发布**，要保证产品的信息要传递给关键的干系人，譬如老板、领导、销售。

20xx年x月产品更新信息(产品&研发经理填写)

	已新增功能/优化功能/bug修订
1	
2	
3	
4	

	已新增功能/优化功能/bug修订
5	
6	
7	
8	

20xx年x月产品计划更新信息(产品&研发经理填写)

	计划新增功能/优化功能/bug修订
1	
2	
3	
4	

	计划新增功能/优化功能/bug修订
5	
6	
7	
8	

产品经理必备进阶技能——PDCA的应用——监控分析纠偏

任何产品都不可能没有问题，偏差一定有，
关键是要做好纠偏

产品定位方向纠偏

- 定期（≤ 3个月）进行一次市场分析
- 定期（≤ 3个月）进行产品定位分析
- 定期（≤ 3个月）进行产品竞争力分析
- 定期（≤ 2周）进行一次数据分析
- 定期（≤ 3个月）进行政策和招投标分析

这是产品经理内功表现，只能靠多读多看，
多了解竞品和行业情况来强化自己的能力。

研发产出货不对版你要补锅

在小公司，或者是研发主导的小公司特别常见。

你能做的：

- 概念被改了，赶紧改功能界面的名词，起码界面和研发做出的东西变成一样了。
- 一些行规名词被搞错了，赶紧改掉然后加悬停显示的概念说明
- 事情没做完，赶紧砍，砍模块砍功能砍菜单，重新布局。
- 就这个被极度阉割更改后的产品，重新去构思，如果我是一个产品，怎么将这玩意救回来，是不是改市场定位，还是改什么，是不是彻底没救了。

【这就是我说的，你就是那个用来背锅的亲戚】

这些之外，还是和领导再沟通一下吧。沟通是项目经理最重要的技能，对于产品经理也是的。

注意最少2周就要看一次研发的实际产出结果，提前干预，越早干预效果越好，成本越低。

产品经理必备进阶技能——PDCA的应用——监控分析纠偏

产品竞争力分析

产品怎么变是你可以控制的。别人和环境怎么变你无法控制。你要知道最新情况，及时调整。



产品经理必备进阶技能——PDCA的应用——分析

复盘

复盘的接地气说法就是总结，这个总结并不是独立的，而是与前一步的跟踪、纠偏同步的。定期的对产品数据进行分析，特别是对业务数据的分析，一定要进行。**复盘一定是一个复盘报告，要从规划、产品设计、推广、宣传、运营几个方面全面的去进行盘点。**

复盘可以达到的效果有这两条：1、优化弱项，强化强项 2、明确自己的价值，明确工作的价值

01.成员复盘

项目经理或成员个人学会复盘，可以加速个人成长的速度

03.组织复盘

组织学会复盘，可以持续优化，激化创新



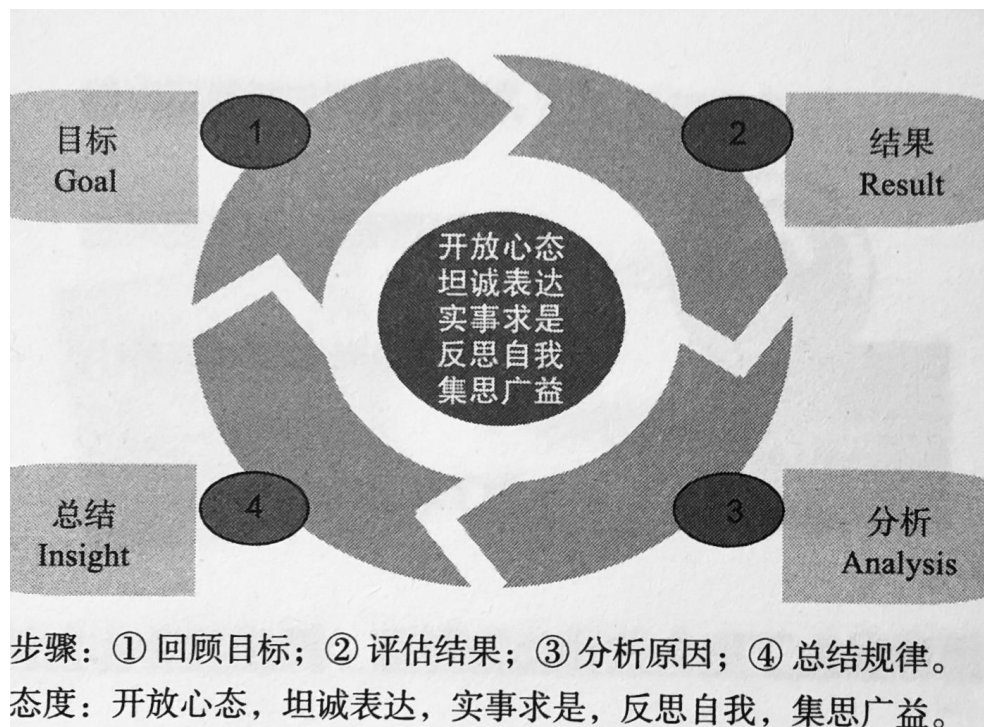
02.团队复盘

项目团队复盘，可以提升团队协同作战的能力

产品经理必备进阶技能——PDCA的应用——分析

复盘方法一：GRAI复盘法

复盘是对总结的结果进行**探索，知道为什么**，找出根因以及背后的规律和逻辑



第一步：回顾目标：当初的目的或期望是什么？

第二步：评估结果&重演过程：和原定目标相比有哪些亮点和不足？

评估或重演整个事件的过程比单纯关注结果更为重要和全面。

第三步：分析原因：事情成功和失败的根本原因，包括主观和客观两方面。

从预期不一致的地方出发，试着用丰田5问分析法，连续追尾5个为什么，探究问题背后更深层的原因，找出真正的解决办法。

第四步：探寻规律

通过以上的分析找到事物更有效、更符合本质规律的做法，比如需要实施哪些新举措，需要继续哪些措施等。

产品经理必备进阶技能——PDCA的应用——分析

复盘方法3：十步复盘法

这方法很复杂，**大版本复盘**的时候建议使用。

1.选择复盘内容	2.收集相关资料	3.列出当初的目标	4.列出目标完成情况	5.叙述执行的过程
<p>复盘的事件一定是自己参与或自己负责的。</p> <p>自己做的设计要复盘</p> <p>整个大产品情况也要复盘</p> <p>注意多和团队沟通获取必要信息</p>	<p>设计迭代记录 产品迭代记录 业务数据 运营数据</p> <p>关键：要有过程和最终信息。数据最好落到功能，要有前后变化对比。</p>	<p>回到最初的情境，把当初制定的目标完整的列出来。</p> <p>当我们做完事情以后再次列出目标时，就会发现有些目标是明确的，有些并不明确，有可能会发现当初的目标是存在问题的。</p>	<p>列出目标之后，就要进行结果比对。</p> <p>这里会出现5种可能的结果：达到预定目标、超越预定目标、结果不如预定目标、过程中新增其他目标、过程中放弃了原有的目标。</p> <p>可以用一个表格来对比结果。为的是让自己只关注为什么有这样的差距，找到问题所在，而非纠结于差距的大小。</p>	<p>叙述执行过程中，可以想象一个场景，你要给自己的朋友介绍这个项目。</p> <p>要尽可能的详细、客观，且能用别人听得懂、听得下去的语言说出来。</p>

产品经理必备进阶技能——PDCA的应用——分析

对自己一定要严格，剖析找缺点总是痛苦的。

6.自我剖析（重点）

用今天的眼光和能力去审视昨天的做法，从昨天的行为中学到对未来有用的信息。

中间出了什么问题？当时如何应对的？应对效果如何？再连续追问多次为什么，找到根源；

做的不错的成绩，其中的关键点是什么？有哪些优势条件？是否存在偶然性？也连续追问多次为什么，找到根源；

横向+纵向对比往期结果、同行业其他公司结果，发现差异点，找到原因；

哪些是自己努力带来的？哪些是外在环境造成的？

在整个过程中，哪些因素是可控的？是否做到了最好？哪些是不可控的？有没有提前沟通、提前了解、有没有敦促？哪些是半可控的？自己能掌握的部分做好了吗？给别人留出发挥的空间了吗？给别人提供及时的帮助了吗？自己没有尽力的事情是哪些？

不可控的部分里，自己出过力的地方是什么？无法着力的地方是什么？有没有什么上次你犯错了总结了这次继续犯错。

产品经理必备进阶技能——PDCA的应用——分析

7.众人设问（让各种不同的人来提问。）

- 1、**当初**这个目标是怎么制定的？是什么让你决定做这个事情？是什么让你决定用这种方式来做？是什么让你制定了这个目标？
- 2、执行的怎么样？当初是如何对执行进行规定的？执行过程是不是严格按照计划做的？过程中出现的意外真的不能避免吗？哪些是值得注意的新情况？
- 3、为什么一定要这样做呢？你这个工作/项目，有哪些基本的前提和假设？

8.总结规律

需要注意的是，太容易得到的结论，往往是假的结论；
规律一定是有条件的，有适用边界的。

9.案例佐证

规律能被称为规律，就要求它不止适用于当下的场合，还要在其他事情上能经受住验证。
除了自己参与的，还在哪些产品\活动中，能看出同样的规律？

10.整理归档

把资料和思考过程保存起来，
把经验和规律保存下来，以便于以后更好的使用。**通用信息更新到通用文档。**

产品经理必备进阶技能——PDCA的应用——分析

一个复盘报告

复盘一定是一个复盘报告，要从规划、产品设计、推广、宣传、运营几个方面全面的去进行盘点。

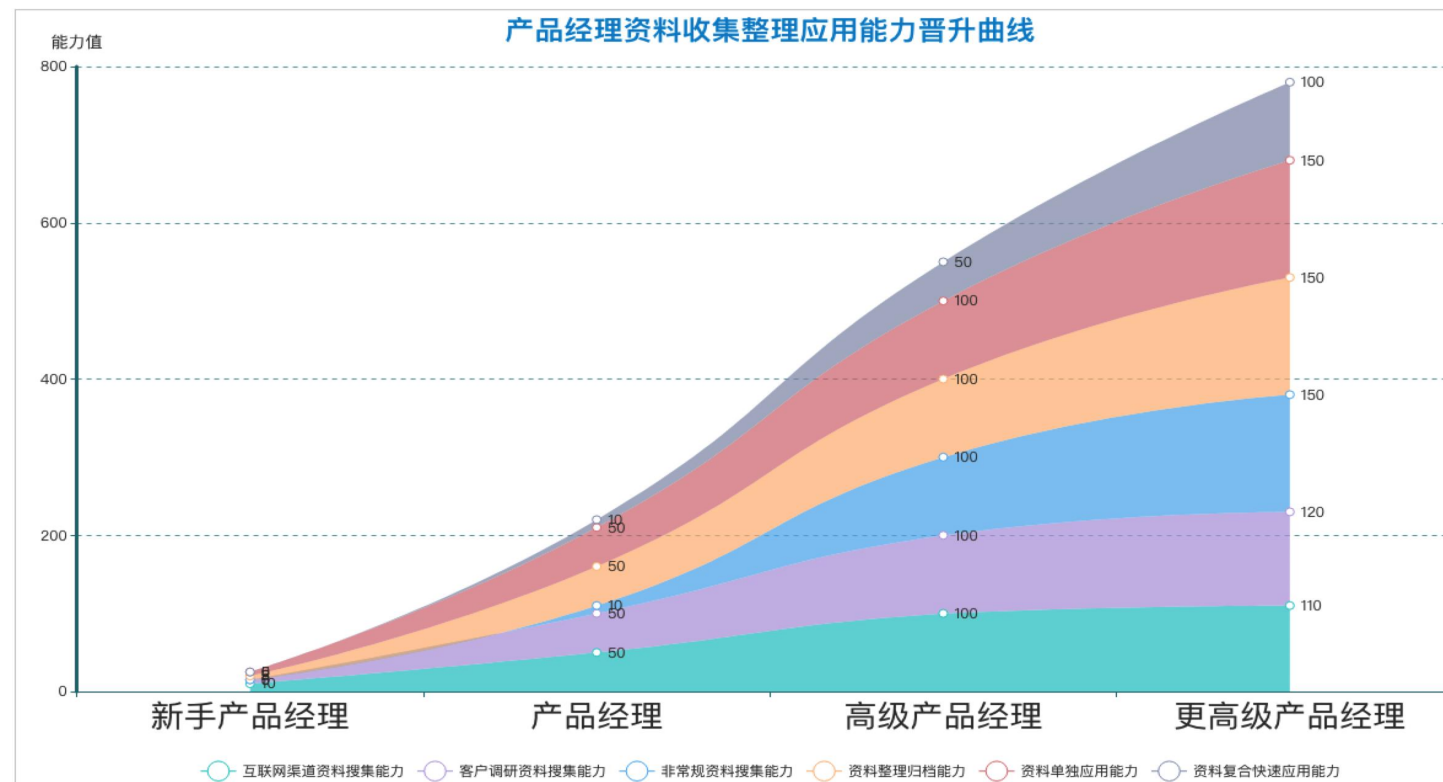
要列出，什么是好的，后面要继续；什么是不好的，后面要避免；什么是现在的问题，现在需要解决。

形式不重要，关键是一定要做。

XXXX 复盘概要							
复盘时间范围：x 年 x 月 x 日 ~ x 年 x 月 x 日							
政策与行业变动情况与影响分析							
1.							
2.							
3.							
严重工作失误与改进分析							
1.							
2.							
3.							
阶段成功经验总结							
1.							
2.							
3.							
工作开展回顾							
分类	行动	收益	损失	关键业务数据变动	是否需要纠偏	纠偏计划	重来一次怎么做
规划							
产品设计							
推广							
宣传							
运营							

产品经理必备进阶技能——资料的归类总结与反查

每个产品经理都会收集资料，但是能做好归类总结的，已经不多了，然后可以快速**将资料反查并利用**起来，就更少了。



新手产品经理：资料搜集都还没入门

一般产品经理：基本掌握了资料搜集，但是无法将资料整理好的

高级产品经理：将资料搜集而且可以归类好，而且需要的时候能找到的

更高级产品经理：资料搜集整理好，应用时候可以快速多维度混合使用的

互联网渠道资料搜集能力

客户调研资料搜集能力

非常规资料搜集能力

资料整理归档能力

资料单独应用能力

资料复合快速应用能力

产品经理必备进阶技能——资料的归类总结与反查

技能提升方式：将资料标签化，利用工具进行**资料标签化管理与检索**。找一个文件不是目的，可以找到文件内的内容，可以**根据你的想法快速找到内容才是关键**。

做法

- 所有资料全部以文件方式归档
- 为文件构建自己的标签体系
 - 应用方向：B、C、G
 - 行业
 - UI方向：交互、UI、色系
 - 功能：登录、增删改查、监测、三维等
 - 应用场景
 - 第三方资源应用
- 利用工具进行文件的标签管理与快速检索

工具

- Windows下文件文本快速信息检索神器：
AnyTxt（强力推荐）
 - 设计图、截图快速标签化整理检索工具：
Eagle（强力推荐）
 - 文件标签化管理工具：tagLyst、
TagSpaces
- 人和动物最大的分别，据说就是人会寻找、
创造并利用工具**



非典型产品面试官的面试考虑

只有2P，要结束了

非典型产品面试官的产品面试考虑——只考实战能力

基本能力

- 是否有备未来
 - 有没有准备用于面试所需的材料
 - 对本公司/本的行业认识
 - 为什么你认为你能做这岗位
- 语言表述能力

产品经理核心能力

- a) 自己挑一个产品，清晰阐述这个产品里面，自己的实际工作，有什么贡献、角色
- b) 选择的产品是什么类型，是项目配合形式做产品，还是公司自主开发产品
- c) 功能、需求取舍的个人衡量标准【不管对不对，必须有一套自己的标准。】
- d) 需求是客户来的，还是自己想的，如何从客户的一堆信息里面归总信息形成决策
- e) 自己选择一个以前做过的系统/产品，自己说那个系统自己有什么没做好引发了什么问题，如果现在重新做应该怎么规避这个问题
- f) 如何找到竞品/没有竞品怎么办

其他软技能 公司契合度

- a) 冲突管理（需求冲突、研发冲突、设计冲突）
- b) 对文档的看法，对文档中重要部分的识别
- c) 运营与推广经验（对外推广、ppt等）
- d) 对产品经理的角色与价值认知与职位认可

非典型产品面试官的产品面试考虑——只考实战能力

事前准备

- 企业与行业评估
 - 了解这个公司，规模，主业，经济形态，面临的挑战（即公司的成长性）
 - 了解这个公司对应的行业情况（即行业的成长性）
- 目标岗位负责产品在单位的地位
 - 产品在公司的地位是什么，不同地位意味着要求不一样
- 具体工作内容
 - 从jd提炼需求，确认他们希望我做什么
 - 薪酬范围，结合公司规模和行业规模，确认有什么是jd没写的
 - 行业对以上这种情况，往往还有什么通用要求，技能要求
 - 自己去构建一个能力需求模型，自己对比一下
- 延伸
 - 这个工作上下级业务部门会是谁，合适的对接方式是什么
 - 工作会遇到什么问题，如何解决

材料准备

- 确定准备的内容，只要面试，我都能回答得出，而且还不错。
- 将以上收集的信息，整理成思维导图
 - 图1: 企业与行业信息分析---》面试的时候可以出具
 - 图2: 我可以为这个企业/岗位做什么，为什么我胜任---》自己使用准备面试
 - 图3: 我如何处理这个工作中的问题---》根据经历总结，自己使用准备面试【准备一次以后都可以通用了】
 - 图4: 如果公司聘请我，我如何开展工作。如何切入新工作。
 - 》有时候准备给面试官（但是一定不要留下，带走），有时候自己拿着。

分享结束，感谢您的观看

