起点学院公开课

每周四 晚8点30分

执行、思考、领悟，

三大境界深度解构产品经理

腾讯高级产品经理
企鹅辅导产品负责人 **@张刘正**

【 产品汪、运营喵专属学习社群 】

200余名BAT级资深产品经理、运营导师倾囊相授

带你掌握产品、运营核心技能，拓展你的思维视野

让你突破成长瓶颈，演绎精彩人生！

扫描二维码 查看特权介绍 → →

产品汪、运营喵专属学习社群

起点学院在线社员

扫描二维码，查看详情

或者直接访问：http://qidianla.com

人人都是产品经理&起点学院 联合BAT等一线200余名资深产品经理、运营倾力打造

产品经理三境界

老师: 张刘正

张刘正

腾讯高级产品经理
企鹅辅导 产品负责人

腾讯课堂&企鹅辅导第一个产品经理，全程参与腾讯课堂与企鹅辅导从立项到上线。
经历“两次”从无到有的产品过程，“一次”产品死亡，也为成熟产品添过砖瓦；
做过的产品既有pc web、pc客户端，也有移动app；
做过全免费的Q+产品也做过全付费的企鹅辅导
校招入职腾讯，从助理产品经理一步步成为高级产品经理，用实践过的干货告诉你，如何成为一名优秀的产品经理。

起点学院
互联网黄埔军校

目录

- 引子
- 产品经理的三境界
- 做--执行
- 想--思考 思维套路与方法论
- 悟—量变到质变 如何堆量

起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

什么是产品？

- **任何东西都可以看作产品。**它的好坏取决于它被需要的程度，以及它满足外界需要的程度。
  - 比如：汽车、卫生纸、男人对于女人
- **被“使用”的产品必是很好的满足用户需求的**，这和道德上的“好坏”无关。
  - 比如：八卦新闻（宝宝辛苦了！）、AV、“刘梓晨”、“血腥恐怖电影”
- 不被需要的产品，渐渐淡出历史而消亡，或者转化为新的被需要的产品。
  - 比如：微信兴起、固定电话消亡、柴油机、打字机、蒸汽火车
- **产品，是一系列满足用户需求的功能的组合**

起点学院
互联网黄埔军校

产品经理是干嘛的？

- 保姆
- 写文档的
- 传老板话的
- 不知道干嘛的，就听见一直在BB...
- 感觉没什么能力，总是人云亦云
- 感觉没什么想法，都是拾人牙慧
- 不靠谱
- 除了跪舔毛都不会

起点学院
互联网黄埔军校

产品经理的三境界

领导团队，做出成绩，走向人生巅峰

做
- **解决问题能力强**
- **敢担当**
- 沟通能力强

→ 有潜力的产品“经理”

↓

想
- 大局观
- 影响力
- 方法论

→ 优秀的产品“经理” → 干部

↓

我是普通人分割线

↓

悟
- 人性
- 创新
- 资源

→ 大师产品经理

无语
- 天赋
- 机遇

→ 宗师产品经理

起点学院
互联网黄埔军校

01

PART ONE

做—执行

行动派
实战家

起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

做—执行

- **将“产品经理”自己装备为一个成功的团队**
- **帮助项目团队中的每个人（老板、产品、市场、BD、开发、测试、设计师）在组织中更有效的工作**
- 掌握鼓励反馈、消除误会的沟通技巧
- 和团队成员互相激励
- **用手中有限的“资源”让正确的事情顺序发生**
- **用手中有限的“资源”让正确的事情顺序发生**
- **用手中有限的“资源”让正确的事情顺序发生**

产品经理的核心价值

起点学院
互联网黄埔军校

将产品经理自己装备成一个成功的团队

举个例子：
场景： 目标是阻击用户向yy流动；方式是做教育群运营。
产品 ：你 ；入职一年，之前是策划；
开发： 看情况配。
测试：看情况配
合作方：其他部门，他们的主场景是做娱乐视频。

设计 策划 运营
用研 市场 BD
客服

证明QQ需要做教育，
且按照我想的方式做教育

起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

帮助项目团队中的每个人（包括自己）在组织中更有效的工作。

还是上面的例子：
把合作方单独拎出来讲一讲；
背景： 我们要做教育，对方不做这个场景；教育要分享内容清晰
尤其是文字，娱乐不用；教育要稳定性，娱乐要求不高...
问题：

1. 产品需求提了被否认
2. 性能需求提了不认可
3. 开发觉得成就感不高
4. 测试每次靠刷脸

1. 先集中做出一波成绩
2. 拿着成绩拱优先级
3. 通过优先级获得更多资源，然后再做大做强

起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

让正确的事情顺序发生

让：利用权力杠杆

- 职权
- 专业
- 认同感
- 承诺
- 影响力

正确的事情：

- 行业敏感
- 市场敏感
- **用户敏感**
- 决策能力

顺序发生

- 计划
- 组织
- 实施

起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

让： 建立并利用好你的权利杠杆

怎么让别人听你的？

- **职权** ：你的岗位赋予你的权利
- **专业**：人们会愿意遵从专业的人的建议
- **认同感**：人们会愿意遵从他们认可的人的建议
  - 私交
- **承诺**：人们大多数情况下会为自己的承诺买单
  - 合理巧妙的获得承诺
  - 对承诺实施过程中的适度督促
  - 降低承诺的是实现成本
- **影响力**：人们会倾向于跟随有影响力的人
  - 对他人的指导帮助
  - 对团队的贡献
  - 某些突出的能力
  - 总结沉淀

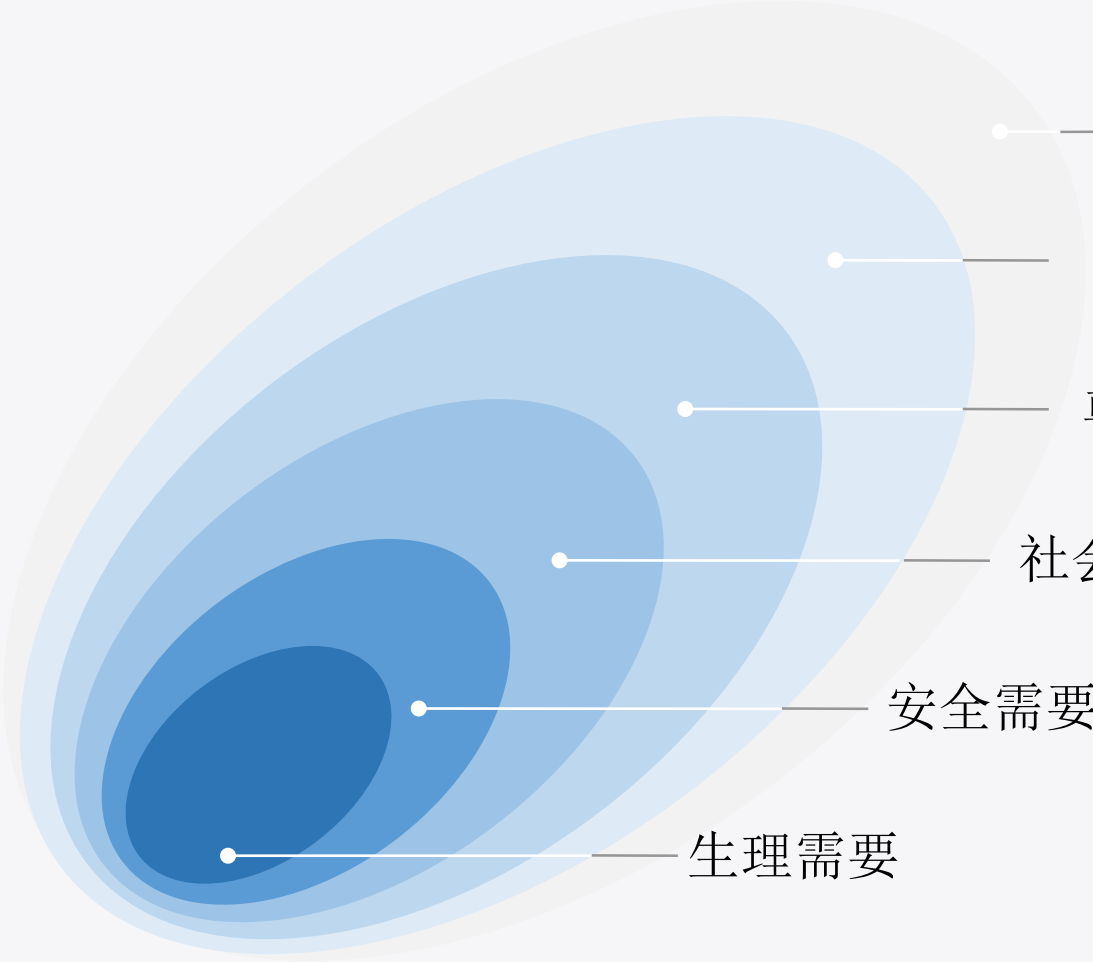
起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

举个例子讲用户敏感

以下现象是由于用户的哪些诉求？

- 全民讨论“宝宝案”
- 土豪在直播间一掷千金，却拒绝更美艳的嫩模投怀送抱
- 女网民在明星、网红微博大喊“老公睡我“

了解用户：马斯诺



起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

了解用户

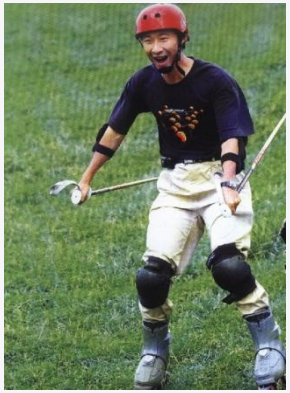
两性吸引力：爱

人群归属感

自由自在

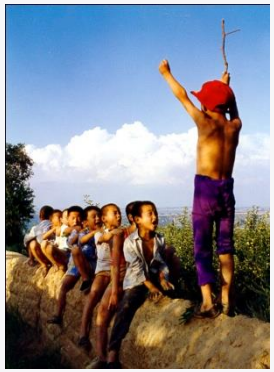
掌握和驾驭感

乐趣与兴奋



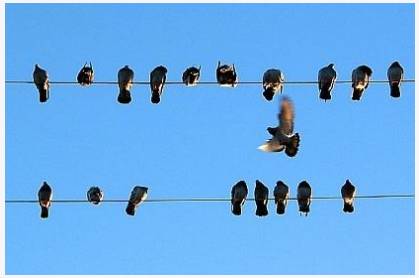
爱和被爱

成为领导者



知识盈余分享欲

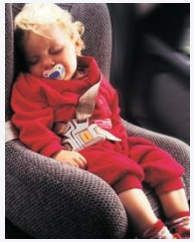
表现自我



和谐

尊重

安全



自我放纵

自我提升

自我感觉良好

02

PART ONE

想—思维套路与方法论

解决问题的思路

大局观

方法论：整理你的思维

起点学院

互 联 网 黄 埔 军 校

问题解决的思路

发现

拆解

- 金字塔思维
- 全

发散、与归纳演绎

- MM图
- Demo
- 可视化
- 联想

解决方案

- 二八原则
- 重要优先
- 关键路径
- 核心需求

实施与验证

- CE
- A/B test
- 多角度逻辑推演

起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

- 常青藤大学毕业生生比其他学校的收入更高

起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

大局观

- 什么是大局：更长时间更大范围的局势
  - 资源分配（利益）
  - 目标导向
- 知道在大局中自己的作用
- 不计较一城一池的得失
- 顺势而为

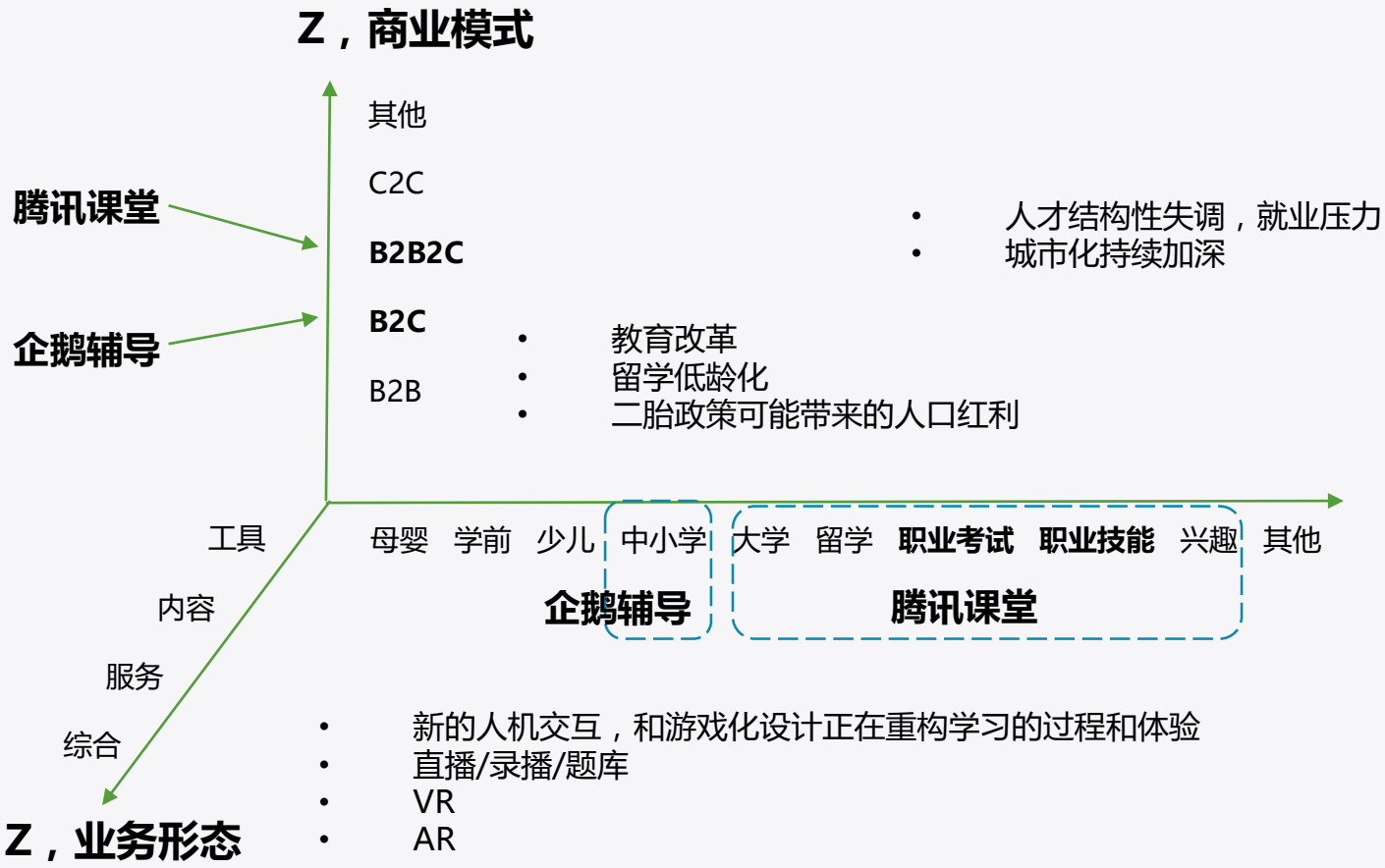
课后训练题：

1. 自己负责的模块在项目中的地位和目标
2. 思考每次需求排优先级的原因
3. 分析为什么中心模块是中心
4. 分析为什么当前重点模块是重点
5. 分析自己所在项目在公司中的地位

然后分别和组长、总监、GM聊一聊

起点学院
互联网黄埔军校

举个例子讲跳出局部看全局



起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

举个例子讲跳出短期看长期

起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

什么是方法论

方法论，就是人们认识世界、改造世界的根本方法。

它是人们用什么样的方式、方法来观察事物和处理问题。概括地说，世界观主要解决世界“是什么”的问题，**方法论主要解决“怎么办”的问题。**

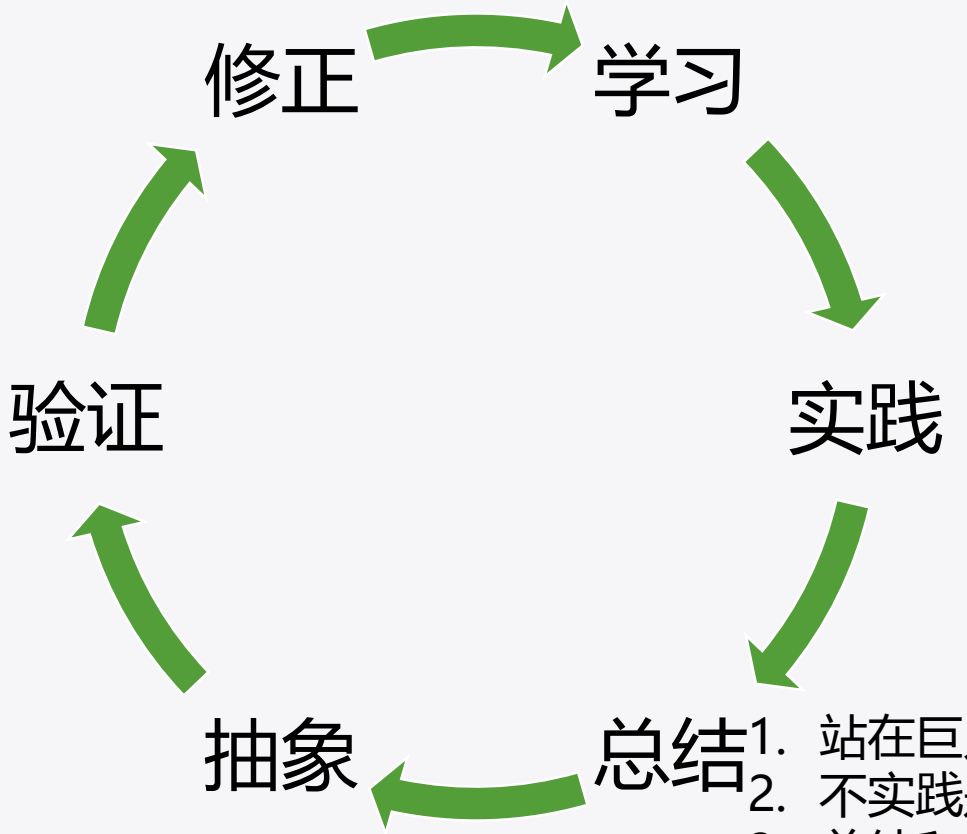
方法论是一种以解决问题为目标的体系或系统，通常涉及对问题阶段、任务、工具、方法技巧的论述。**方法论会对一系列具体的方法进行分析研究、系统总结并最终提出较为一般性的原则。**

方法论也是一个哲学概念。人们关于“世界是什么、怎么样”的根本观点是世界观。用这种观点作指导去认识世界和改造世界，就成了方法论。

方法论是**普遍适用于**各门具体社会科学并起指导作用的**范畴、原则、理论、方法和手段的总和**。历史唯物主义的著作中经常提到方法论这个概念。

起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

高端方法论的一般获得方法

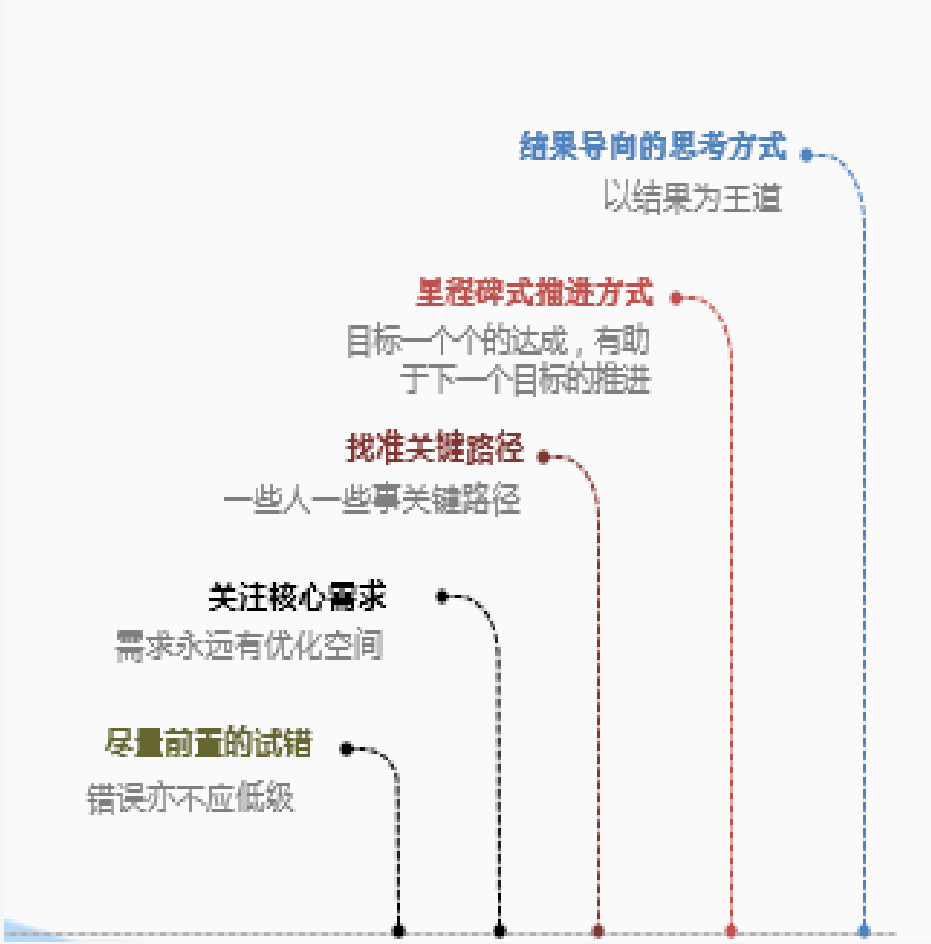


1. 站在巨人的肩膀上
2. 不实践是不会变成自己的
3. 总结和抽象是形成自己独特方法论的必经之路
4. 经过越多验证，方法论适用范围越广
5. 认知局限决定了方法论的局限，不断学习修正

起点学院
互联网黄埔军校

常见方法论

适用范围、适用范围、适用范围



研究问题的四步骤：

1. 怀疑一切
2. 拆解问题
3. 从简单到复杂
4. 解决后，综合起来验证是否完全解决。

系统工程：

系统工程的主要任务是根据总体协调的需要 ，把自然科学和社会科学中的基础思想、理论、策略和方法等从横的方面联系起来，应用现代数学和电子计算机等工具 ，对系统的构成要素、组织结构、信息交换和自动控制等功能进行分析研究，借以达到最优化设计，最优控制和最优管理的目标。

起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

03

PART ONE

悟—量变产生质变

起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

悟—量变到质变的过程

怎么堆量的四句箴言

一切皆产品

凡事可琢磨

思路要开阔

学习要勤奋

起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

推荐一个书单

起点学院
互联网黄埔军校

最后的最后给新同学的tips

- 所谓产品sense 从哪里来？
  - 多听、多看、（多问）、多用、多揣摩、多验证
  - 人格分裂
  - 归纳整理
- 所谓专业知识
  - 市场分析
  - 用户研究
  - 需求提取与落地
  - 审美：懂得审美，不能太low/看到别人的美/尊重专业
  - 技术理解力：产品多做一步，技术少做一年
  - 数据理解：数据指导产品，数据会骗人
- 所谓决策：
  - 错误的决策比没决策好
  - 为自己的决策买单

解决问题的思路 ：找到关键路径

1. 决定项目工期的进度活动序列。
2. 它是项目中最长的路径，
3. 即使很小浮动也可能直接影响整个项目的最早完成时间。关键路径的工期决定了整个项目的工期，
4. 任何关键路径上的终端元素的延迟在浮动时间为零或负数时将直接影响项目的预期完成时间
（例如在关键路径上没有浮动时间）。 但特殊情况下，如果总浮动时间大于零，则有可能不会影响项目整体进度。

----摘选自百度百科

1. 用户完成诉求路径里**必不可少**的活动序列
2. 是产品中**最长**路径
3. 即使有一个场景没有，则**导致**用户无法完成诉求
4. 任何关键路径上的场景不能做到最好，都会降低用户的满意度。（一般互联网场景的满意度没有100%的）

起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

找到关键路径

一个高中生培训的app，关键路径是什么？

功能list
课程列表页
课程分类
课程搜索
课程展示页
购买
订单管理
课表
课前资料
直播课
课后回放
课后练习
课后评价
登录
安装升级

起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

找到关键路径

一个高中生培训的app，关键路径是什么？

功能list
课程列表页
课程分类
课程搜索
课程展示页
购买
订单管理
课表
课前资料
直播课
课后回放
课后练习
课后评价
登录
安装升级

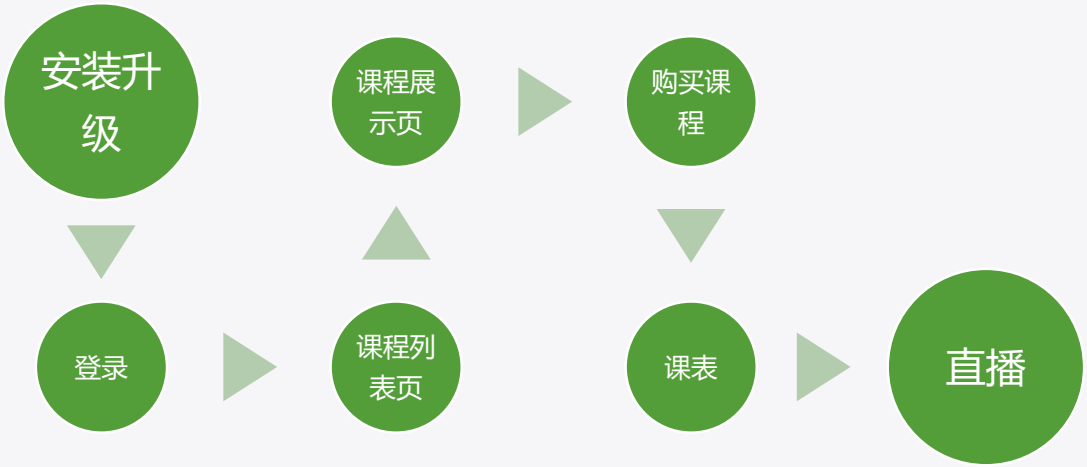
功能list
课程列表页
课程分类
课程搜索
课程展示页
购买
订单管理
课表
课前资料
直播课
课后回放
课后练习
课后评价
登录
安装升级

起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

找到关键路径

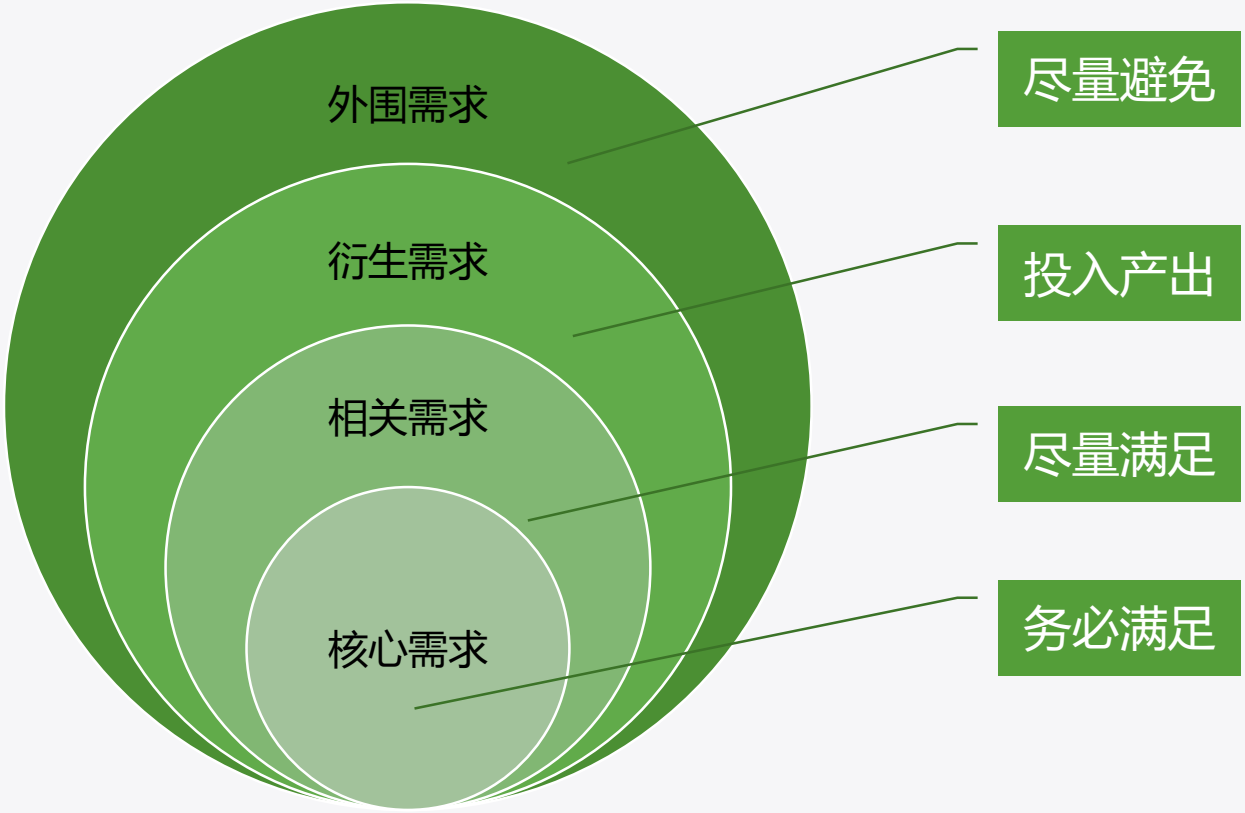
一个高中生培训的app，关键路径是什么？

功能list
课程列表页
课程分类
课程搜索
课程展示页
购买
订单管理
课表
课前资料
直播课
课后回放
课后练习
课后评价
登录
安装升级



起点学院
互联网黄埔军校

找核心需求



起点学院
互 联 网 黄 埔 军 校

起点学院公开课

每周四 晚8点30分

【 产品汪、运营喵专属学习社群 】

200余名BAT级资深产品经理、运营导师倾囊相授

带你掌握产品、运营核心技能，拓展你的思维视野

让你突破成长瓶颈，演绎精彩人生！

扫描二维码 查看特权介绍 → →