

《缔造企鹅》

图书基本信息

书名：《缔造企鹅》

13位ISBN编号：9787121238381

出版时间：2014-9-3

作者：胡澈

页数：372

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

《缔造企鹅》

内容概要

腾讯P4专家产品经理倾力推荐！

揭开腾讯内部亿级产品的“产品内功”。

解密腾讯如何成为“产品经理的黄埔军校”。

向腾讯学习如何打造一款“用户体验至上”的产品！

多个知名创业团队称赞：最值得一读的产品心法！

试图成为产品经理，和试图创业的理想主义者最佳的“床头书”。

本书试图从这样的场景描述和开场：

生活中是否遇到这样的情况：遇到不好用的产品，“这个东西太蠢了！”，大部分人抱怨几句就算了，但你会站出来，提出这样三点：

1.为什么会这样？

2.如何解决这个问题？

3.我来解决它！

这三段式的自问自答可比哲学三问（你是谁？从哪儿来？到哪儿去？）有实际用处多了。正是这样的人存在，所以人们才可以忘却一些生活的烦恼，沉浸在自己的快乐中。

这样的人，是可敬的，而这种生活正是本书想要阐述的核心：“产品经理是一种生活方式”。

每当一个人内心出现这三段式的问答，就应该翻看本书，从基本的入行，到介绍产品创建、开发、测试的产品研发流程，到推广、营销、商业模式均有讲述。尤其难得的是这些方法和经验，均来自腾讯产品经理第一手的工作经验和大量思考，值得一读，可以解惑。

解惑之后，自然会冒出亲自动手的想法：我来解决它！

本书通过叙述产品经理日常工作，展示了如何才能有效地使用工具和方法解决问题。同时，把“用户价值”理念传播给读者，让大家通过丰富的案例和透彻的分析，了解产品该如何有效地创建、产品如何才能在商业市场中游刃有余。

本书面向现在有意从事产品经理行业的人员，尤其是创业者，可以将此作为日常的参考书。当你阅读全书之后，必然会有跃跃欲试的想法，也会接受作者提倡的理念：产品经理是一种生活方式。如果要加个形容词，那么这是一种有效而满足的生活方式。

当你遇到困惑，你会回来再读一遍。

《缔造企鹅》

作者简介

胡澈，2011年凭借微博简历加入腾讯做IM产品，曾参与过多个项目，现任职手机QQ产品经理。作为从新闻传播专业转身做互联网的非技术型产品经理，他不仅推崇信息传播，更积极拥抱开源技术。因为认同“分享主义”，认同交换思想才有创新，他在互联网中积极分享自己的所见所得，个人博客（<http://huchao.me>）成为许多产品经理的常读博客。欢迎加为好友，一起探讨产品。

微信 ID：ihuche

微博地址：<http://weibo.com/ihuche>

书籍目录

【1 什么是产品经理】	1
- 那群改变世界的人	2
- 产品经理为什么会存在	2
- 产品经理在团队中的定位是什么	5
- 产品经理究竟是做什么的	6
- 互联网产品经理的进化史	9
- 产品经理群星闪耀时	12
- 我适合做产品经理吗	13
- 角色转换：从学生到产品经理	14
- 组织转换：从学校到公司	17
- 职业转换：从设计师、工程师到产品经理	18
- 自我转换：对产品经理的职业认同	21
- 如何通过自我学习成为产品经理	23
- 认识自我——产品经理的自我探索	26
- 从依赖到独立——学习能力的培养	28
- 执行力！idea与行动的价值	30
- 回到生活——品味与阅读的重要性	32
- 从入门到入行，如何开始产品经理生涯	36
- 关于产品经理这一行	36
- 把简历当作你的第一个产品	38
- 如何成为腾讯等大公司的产品经理	39
【2 出发！0岁产品经理的奇幻旅程】	41
- 产品经理的两种角色	42
- 不同团队中的产品经理是什么角色	42
- 腾讯亿级用户的团队经验：产品经理如何协同工作	44
- 第一种角色：产品策划——善于发现用户需求的人	47
- 第二种角色：产品运营——让用户知道你的产品	55
- 效率第一——工欲善其事必先利其器	62
- 工欲善其事必先利其器	66
- 沟通相关——写邮件还是面对面	67
- 如何发邮件	68
- 如何施展你的影响力	72
- 需求文档是什么	78
- 先聊一聊什么是需求	78
- 有一种需求叫作伪需求	80
- 需求文档的含义	81
- 需求文档的目标	83
- 需求文档的使用	84
- 面向不同对象：有效地使用不同形式的需求文档	86
- 简单分析产品的框架	87
- 第一步：初识表象，体验产品	89
- 第二步：根据迭代周期，分析产品方向	92
- 第三步：分析市场及用户	93
- 第四步：发现机会	94
- “产品商”：产品经理的核心竞争力	96
- “产品商”是什么	97
- 如何有效地提高产品商	99

- 不懂商业的产品经理只是一个执行者.....	100
【3 产品策划篇——理想丰满，需求实现路漫漫】.....	103
- 笨鸟先飞，准备迎接产品项目的挑战.....	104
- 从0到1——先接触用户.....	106
- 产品经理离用户有多远.....	106
- 到用户中去：找到你的核心用户.....	108
- 用户调研的方法.....	111
- 产品经理如何利用用户调研方法.....	113
- 建立人物角色，确立核心用户角色.....	115
- 用户调研：区分真需求和伪需求.....	118
- 需求不是终点，而是起点.....	122
- 一个需求的诞生.....	123
- 关注市场发展.....	126
- 竞争对手分析.....	128
- 对技术方案的关注.....	128
- PK！需求难产怎么办.....	129
- 头脑风暴.....	131
- 说服力：从场景化出发的用户价值.....	135
- 第一次做功能——从失败到成功.....	136
- 第一次做功能：产品设计阶段.....	137
- 第一次做功能：产品开发阶段.....	139
- 第一次做功能：产品体验及改bug阶段.....	140
- 如何避免含混性出现.....	142
- 如何定义需求和功能.....	144
- 衡量体验与符合期望.....	149
- 通过版本迭代把控用户预期.....	153
- 通过人物角色了解用户期望.....	155
- 目标至上——细节和ROI的故事.....	157
- 敏捷迭代和人月神话.....	157
- 目标导向：一切没有目标的功能都是耍流氓.....	160
- 项目中的墨菲定律——如何防止事情变糟.....	163
- 项目中的风险管理.....	165
- 如何有效地规避一些风险.....	168
- 如何制定有效的机制及时发现风险，而不是等到后期才发现.....	172
- 如何管理风险.....	174
- 产品研发中的黑天鹅.....	176
- 原型的力量.....	180
- 为什么需要原型.....	181
- 从思考到原型.....	182
- 制作原型.....	186
- 原型的作用.....	189
- 有效和无效的反馈.....	191
- 别让我讨厌.....	191
- 别让我思考.....	197
- 别让我等待.....	205
- 色彩在产品上的运用.....	207
- 寻找产品价值的平衡点.....	210
- 情境和期望.....	211
- 产品设计.....	212

《缔造企鹅》

- 技术实现.....	215
- 市场推广.....	222
- 寻找商业价值及产品价值的平衡点.....	223
- 什么是商业模式.....	224
- 平衡产品价值和商业价值.....	225
- 用户价值与商业价值.....	226
- 什么叫作好的用户体验.....	227
- 为用户设计.....	234
【4 产品运营篇——现实骨感，登陆用户内心的诺曼底】	239
- 产品运营概述.....	240
- 新人入门产品运营.....	241
- 用户反馈的意义.....	243
- 产品运营常用的工具.....	247
- KPI，别忘记前行的目标.....	248
- 别忘记前行的目标.....	251
- 数据会撒谎——如何判断数据的有效性.....	253
- 关键指标的设立.....	254
- 大数据，关键是有用的数据.....	256
- 数据统计在运营和推广中的运用.....	258
- 如何有效地推广产品.....	259
- 传播及推广.....	261
- 蓄力：寻找注意力.....	263
- 爆发：复杂的社交网络传播.....	272
【5 进阶篇——产品经理从优秀到卓越】	293
- 别被忽悠了！提升产品经理的技术素养.....	294
- 技术素养.....	294
- Web技术简略.....	297
- 用户体验至上的设计观.....	303
- 设计思维.....	306
- Don't make me think！简单明了的功能体验.....	310
- 情感化设计，体验优先.....	317
- 以人为本的设计.....	324
- 如何打破产品经理的创新窘境.....	330
- 好想法和坏想法.....	330
- 微创新与试错.....	336
- 从下往上：如何有效地推动创新.....	342
【后记】	345

《缔造企鹅》

精彩短评

- 1、了解了产品经理
- 2、标题挺俗的产品经理这个概念被国内互联网媒体炒烂了 不过内容可还凑合吧 有些观点 倒也不是很新颖
- 3、产品经理入门级书籍，就是把工作上遇到的事情表达得挺全面，用了不少例子，但作者经历甚少，很多观点跟主流文章差不多，自己观点少。有一年经验的人可绕道。
- 4、感觉这本书有点名不副实。。内容匹配不上这个标题
- 5、年少有成！ 有诚意，厚积薄发。
- 6、名字取得非常大的一本书，但其实内容和腾讯的PM工作关系不大，属于产品经理入门书籍。
- 7、2014.12
有关产品经理工作和学习的书籍，有借鉴作用。腾讯的印记过于强烈。
- 8、作者就自己的腾讯工作经历，描述自己的见解下的产品经理
- 9、胡哥哥和我导师风格很像啊，要不然跟着去打杂好了
- 10、一本书里满是"xxx说过...." "xxxx应该是....."
- 11、又一本产品经理入门书，相对而言比较系统，适合新手阅读。
书的前半部分质量比较高，对多个核心问题做了阐述。后半部分写得有点潦草，而且写写就跑题了，不知道是什么原因。
在产品观上，书里的观点可能代表了腾讯系产品经理的基本认识，也有不少作者个人观点。在阅读时需要适当扬弃，结合实际做判断。
- 12、学习了，从产品经理的经历谈起。产品商，智商，情商~
- 13、PM入门级别的书，看看就行，千万别当真。
- 14、前半部分有一定的理论和Generalization，后半部分又陷入了一个腾讯产品经理的细节工作当中。两部分都重要，但是作者没有从架构上进行区分，可能会误导一些读者使其无法区分那些普世的部分和腾讯具体工作的部分。
- 15、很具体，如作者所说，有很多例子，连贯性不多，适合作为手头书翻阅
- 16、这是我求职PM的时候，作为PM入门看的第一本书。因为也是新出的，加上腾讯的产品在业界的好评，于是就买来看了看。里面有很多新的概念，作为一个PM的门外汉还是觉得通俗易懂，不过作为一本-1到4岁的产品经理的书来看，可能因为作者本身的经验也不是很足，所以感觉整个逻辑框架还不是很清晰，实例也并不丰富（主要集中于作者在鹅厂的工作经验和自己阅读的书籍）个中实例还略显生涩。
- 17、不错的产品经理书籍，有些方法论，也可以从这本书开始进阶，但有些篇幅不是很引人入胜
- 18、略读，还比较有用，挺用心一本书，缺点是啰嗦。
- 19、看完感觉没什么特别收获，也许对刚入门的人来说会更有用，但能感受到作者对产品工作的喜爱
- 20、感觉一般，只是讲了做什么，没有讲为什么这样做，也许腾讯的产品就是这样工作的。
- 21、没看完
- 22、这个产品的用户体验很好，哈哈
- 23、产品经理入门必读，较为全面的产品名词解释
- 24、如果有志于从事PM，此书非常值得一读，至少可以了解到PM的日常以及所需的技能，但有点过于细碎了。
- 25、产品经历入门书，具体的操作指南。
- 26、个人真心觉得十本好书，在产品界的书里给99分，满分是范冰老师的《增长黑客》
- 27、一本比较全面介绍PM的书，基础篇
- 28、详细，略显繁琐
- 29、产品经理入门级书籍，书里讲了作者如何进腾讯做产品经理并立足的经历，以及在这个过程中对产品的思考。感谢作者对产品知识的梳理。
- 30、很好的产品经理入门书籍，推荐给大家看。
- 31、作为和自己同龄的人，能够把自己做产品的经验和感悟分享出来，并且能够一直坚持写作总结，确实挺让人敬佩的，引用了很多畅销书比较精华的内容，值得一读和学习的书。

《缔造企鹅》

- 32、一本关于产品经理入门级图书。作者大量生活化比喻使得本书易读易懂，适合新人，但也造成了三百多页的书干货不多。
- 33、真啰嗦
- 34、一般~
- 35、书是好书，不够体系化，很多文章和平时体验思考的集合
- 36、非常一般
- 37、真的如作者所说，只能当随笔来读。缺乏体系架构，读来有点心烦。干货有但不多，有些案例不错。总之谢谢作者分享。
- 38、看了大半个月终于看完了终于看完了。干货还是很多的。近距离了解了产品岗位的工作。
- 39、还不错的一本书，详细的介绍了产品的工作内容，书中给出了一些产品指导建议，可以当入门书籍看看
- 40、中规中矩的互联网产品经理手册。讲究顺势而为这一点我蛮欣赏
- 41、很棒
- 42、虽然才看40多页，已经觉得是入门好书，难得就难得在是对于入门的人的那种需求把握，第二周必须看完的书目
- 43、灌水有点多
- 44、对于产品新人，帮助甚大。介绍了产品经理的工作职责，工作方法，值得借鉴学习
- 45、看目录，条理性很强。看完整本书，反而觉得噪音多了点。
- 46、这么实在的书应该多推荐，每个部分都有细节，作者提到大量的书都是经典，多看吧。
- 47、未读完。四字总结，缺乏洞见。从《人人》《结网》《缔造企鹅》三本书中，可以看出，产品经理是个万金油的工作，需要知识的广度，需要快速学习兼融会贯通的能力。但正如周鸿祎所说，“想要脱引而出，在大家都知道的领域，你需要比其他人想得深，想和别人不一样的解决方法。”
- 48、信息量好大！读了好久~！蛮有收获的！推荐一下！
- 49、给我一种感觉：我就随便说说，您明不明白无所谓
- 50、不得不说作为文科生的作者文笔还不错，比其他同类书可读有趣一些，通俗易懂的资料汇编~ 不过比较掉书袋子哈哈，也不是特别深刻，文科生入门参考~

1、没有产品经理是不孤独的。或许你们早已经接触过我的博客，但一直不知道背后这个默默码字的产品经理究竟是怎样一个人。有时候多情，有时候孤独，但大部分时候，还是孤独。平时见人的时候，问我，怎么样算是优秀的产品经理？我每次都羞愧的回答，可惜我不是，不然我至少有了一个答案。优秀的产品经理并非是独孤求败，而是带领团队，以少胜多，以弱胜强，在商业市场中成为佼佼者。这看起来很容易，但真心太难了。成为产品经理的路漫漫，要把自己的经验总结出来很难，也更让人觉得孤独。在我起笔准备写《缔造企鹅》的样章的时候，是在星巴克呆着，身边的咖啡和人络绎不绝影响着我，但就是这样的写作环境中，我才能在Mou上写下几千字。反而呆着房间的时候，我的灵感常常如去年养的猫，一不小心失足跌落阳台，遍寻不得。平时看到许多人招聘产品经理有特殊的喜好：能码字的产品经理最好！懂编程的产品经理最好！项目经历丰富最佳！要聪明的。这些点都很关键，但唯独没有提到这样一个要素：同理心。有同理心才懂用户的喜怒哀乐，也才懂生活——生活是什么？生活是微信的闪屏图，巨大的地球下，一个渺小的人。孤独之感，好比一口喝完夏日冰饮，从脚底板冷气直冒，周游全身。《财经》的记者宋玮写张小龙，用的标题是：走出孤独。不瞒你们说，孤独就是产品经理的职业病。一整天忙碌各种会议，和不同的人见面，沟通不同的需求，只剩下晚上八九点钟的时候，产品经理才可以带上耳机，选择最喜欢的摇滚乐，安坐一隅，翻阅邮件，撰写PRD，整理PPT，最后在心流的作用下，沉浸在自己和产品的对话之中。往往这段时间是产品经理恢复能量的时候，也才是最有故事的时候。我说的故事不是项目如何如何成功，也不是问题如何如何解决，这种急功近利的体验不过是犟段子，无益身心。真正的好故事是产品经理如何与自我独处，从中获得了宇宙大观的逍遥游体验。这种独处，需要同理心。只有这样，你才可以想象自己是一个接触互联网尚浅的用户，才可以重新思考产品的逻辑和体验。还有另一种可能，你在不断自我否定，在这种矛盾的左右互搏中，你被自己说服了，自己被你说服了，这才是好玩的事。但这种情况不常用，当你感受到了压力，当你遇到了无法及时解决的问题，当你发现推动一件事情好比愚公移山，你呆坐在位置上，感受到了孤独。你无法与孤独厮杀，手头的一堆邮件和问题好比穿过心脏的子弹，一般都是连发的子弹。不知道你们观察到了吗，优秀的产品经理都会有一个爱好。这些都是缓解孤独的镇定剂。听闻许多大佬烟瘾特重，重到不抽烟就无法思考；许多产品经理偏爱音乐，耳机挑了又挑，每天一定要听半小时；而我，学了吉他坚持不下去，最后迷上了跑步，正如我书中所写，在写作期间，我呆坐三个小时没有灵感，于是决定跑步。最终，每回5公里，多的时候是8公里，半年跑了两百公里。如果你的数学还不错，你应该感受到那种孤独：一个人呆坐房间，一个字也写不出，一次又一次，一次又一次，一次又一次。在写作期间最痛苦的事情，倒不是即将到来的deadline，而是同理心带来的触动。写作第一章的时候，我想起自己大三那年进入了腾讯，在实习期间经历了各种大大小小的挫折，最终像NBA的知名球员，绰号“将军”吉尔伯特一样，承认自己是个0。第二章本着把流程梳理清楚，让更多想要进入产品经理行当的人了解到第一手的信息。对于想要入行的人来说，凭什么绕来绕去呢？直截了当从从业人员角度写出应聘者最想要的信息，这是一种善行，也是一种同理心。第三章是篇幅最多的，甚至到了试读的朋友都劝我改一改。全篇写了如何从应届生成长为一个真正做产品的人的经历，聊如何写需求，聊如何和开发沟通，聊如何做项目管理，聊如何避开大坑……我做产品策划这三年多，最精华的内容都在这里，怎么可能改。写作的人都不愿删除太多文字，就算删掉，也要存档一份。我忍着删了一些，优化了语句，但依然不知道如何下手，去大刀阔斧。各位读者如果觉得太长，可以尝试跳过某些部分，回头再看，或许又是一番风味。第四章初探运营，这不是我擅长的，但我还是把我经历和操盘的，看见的，思考的，从别人脑子里偷来的，咀嚼反刍之后，变成了文字。这部分后续我打算重新写一下，加入更多内容。因为时代在变，好的案例层出不穷，新的理念也不断涌现。之前我们还在谈社会化营销，很快就流行了“粉丝经济”……我个人理解这些，其实还是巴菲特的中心思想：滚雪球，一是如何找到长长的坡，二是找到足够多的雪。第五章则是我自由驰骋的地方，我可以发挥我自己日常的经验 and 沉淀的思索。无论是技术方法，还是设计理念，或者是用户分析，我个人都非常喜欢研究。信不信由你，我连AKB48都写在书里，这就是我日常生活的体验。尽管如此，每天写到凌晨两点，写作期间的孤独和焦虑严重破坏了我的身体，幸好长跑帮我积蓄了体力。这就是我写作的故事。如果要谈谈和其他产品经理书的差别，我觉得已经无须多言，相似之处，我们都谈产品经理如何入门和成长，但差异点在于，他们讲方法论，我讲同理心和方法论；他们讲XX的成功，我讲成长经历；他们讲如何打造一款产品，我讲亿级用户的产品团队如何运作和思考……太多的不同，

《缔造企鹅》

如果只是从表面看，可能对你们进入腾讯或者创业很有帮助。如果感受到我写作的诚意，你们可以更好地了解一个产品经理的心路历程。如果搭配其他书看，我相信你会回过头再看一遍我的文章，因为我在书中写了许多案例，推荐了许多好书，这些书搭配我的娓娓道来，好比砂锅粥内那不起眼的鱿鱼丝，没有的话，不过是家常清粥，加了之后，鲜美爽口。出版完此书之后，我给自己放了一个四天的假期，开车在高速和山水间驰骋，一路上依旧有我最爱的摇滚乐，还有与自己相处的时间。一路上开车，听着U2乐队唱着：With or without you Through the storm we reach the shore You give it all but I want more And I'm waiting for you 作为本书的作者，期待和各位分享更多观点，也期待各位积极和我互动。

2、距离折戟腾讯产品培训生已经3个星期了。经历了一两天对面试失利的耿耿于怀、放心不下后，开始思考反映出来的自身问题。期间写了一篇群面的总结。但初面对我的挫败却是最大的，想着还是要更了解产品经理这个工作才能找到问题。巧的是准备面试时听了腾讯产品经理胡澈的分享课，结果后来就在“T派校园”里看到他出书了——《缔造企鹅-产品经理是这样炼成的》。我竟然和他一个年纪，人家都出书指点江山了，我还没入门呢。读着读着发现这本书里引用了不少王坚的《结网》，也买了下来。两本书一块儿看，同时结合面试经历，思考如何通过选拔，如何成为一个优秀的产品经理。

1. 产品经理要最重要的能力/素质——你竟然跟我说产品经理最重要的能力是沟通能力”。。。这是初面时面试官跟我的对话。具体前边是怎么讨论让面试官得出这样一个结论就不提了，很显然，在这个问题的认识上，我和面试官的意见不一致。面试官当然是基于自己多年工作经验有自己的体会，而我自己则是认为产品经理需要和多方人员打交道，没有沟通能力就办不成事儿。回来后到知乎上开始看别人对这样问题的回答，这两本书上也正好有相应内容。很明显，沟通能力只是基本素质，不是核心竞争力。

1.1 发现问题、分析问题、解决问题的能力这是《结网》里说的。发现问题的能力是最重要的。对产品经理来说，发现问题其实就是发掘用户的需求，发现用户的痛点。如果你有很好的洞察力，就可以提出一个新的功能点，一个新的概念。只有先发现了问题，后续才有问题可解决。我自己的经验，这跟做学术是一样的，都是提问题最重要。刚入学，就苦于听讲座提不出问题，后来深入，慢慢听懂了，才能针对性的提问题。就像老师说的，这个需要有积累。对产品经理来说，这个积累就是深入生活，体验产品，从生活中、竞品中发现需求，发现问题。前两天流行的和菜头的《什么是好的产品经理》写道：好的产品经理会说：嗯，让我们来做一个东西，它可以帮用户解决一个XX问题。而糟糕的产品经理则会说：哈！这个东西太烂了，我找出了一百个优化点！想出了一百个新功能！提升了一千项用户体验！戴雨森（聚美优品联合创始人，产品副总裁）的《好的产品经理/糟糕的产品经理》也说：好的产品经理花最多时间关注“做什么”，及管理实现的过程。糟糕的产品经理花最多时间关注“怎么做”的细节可见，发现问题的能力得到很多人的赞同。根据这三个能力，可以对产品开发的过程重新分类：需求分析与用户调研属于发现问题和分析问题，交互设计、代码实现、沟通、执行都属于解决问题。“三个能力”概括性很强，在面试时还可以顺势说更多。

1.2 “产品商”这是胡澈在“‘产品商’——产品经理的核心竞争力”这一章里提的。他的定义是：理解透产品并能得出最佳方案的能力。不难看出，这跟王坚提的“三个能力”很像，“理解透产品”可看做类似于发现问题和分析问题，“得出最佳方案”则类似于解决问题。果然英雄所见略同。在“如何有效提高产品商”这一节，胡澈把产品商分为三个维度：产品决策商业决策市场决策之后，胡澈又简单的对这三个维度进行了分析。但这里把商业决策和市场决策又放到了与“如何有效提高产品商”平行的一节，感觉不妥。而且，我也没有搞清商业决策和市场决策的区别。其实，这个产品商是作者专门提出的一个概念，又有三个维度，如果加以发挥，应该能形成一套自己的方法论。

1.3 “商业sense”来看知乎“一个PM最重要的素质是什么”的高票回答。薛飞：商业sense，一个好的PM首先会和技术、UED讨论项目的商业目的，商业上达成共识了，优先级、时间点、一系列问题就有了讨论的基础；然后就是“翻译”能力，要能听懂技术语言逻辑、运营语言、设计语言，尤其... <http://zhi.hu/7tWb>（分享自@知乎）叶昆：商业感觉，没有这个一辈子只能做出垃圾来。沟通，没有这个你连垃圾都做不出来。<http://zhi.hu/7tWr>（分享自@知乎）那天面试，面试姐姐一连问了我几个问题，腾讯现在发展的怎么样，有哪几个事业群，市值多少，微信月活多少。我回答的比较乱，像腾讯的发展这种大问题，一下子不知从何说起。虽然我也天天看科技新闻，看着互联网大佬们各种战略收购，发布新产品，但轮到自己说，就卡壳了，源于没有思考与积累。而像市值，月活这种，看看财报会了解更多。我也没看。商业sense很重要，我却没怎么注意，亏我本科还是学经济的。做产品怎么能不关注市场呢。商业sense，最简单的理解就是做什么产品最赚钱，投资回报率最高。对一个产品经理来说，他需要了解公司的财力，重心在哪儿，一个产品的市场有多大，饱和了没有，做一款产品的成本有多少，应该怎么盈利。

虽然这些问题不需要产品经理亲自去做，有市场部门可以调查，但产品经理需要提出这些问题，市场部门才能根据要求去做。这个前提是产品经理对产品、市场、商业模式有自己的理解，才知道要做什么。胡澈在书中说：不懂商业的产品经理只是一个执行者。这话真绝啊！一方面印证了商业sense的重要性，一方面也说明，执行能力真的只是基本能力。但在最大化商业价值时，就可能会和产品的用户体验矛盾，也可能会和用户价值发生矛盾。胡澈专门写了一章“寻找商业价值及产品价值的平衡点”，进一步讲解这个问题。总结：从这些可以看出，大家认为的最重要的能力，都是笼统的，不是具体的；着重高大全，而不是细节；着重前期发现需求，并不是后期的沟通、执行阶段；与具体产品无关，是普世的。

2. 思维方式—我认为微信的加号里包含的内容多，而且有重复—又是“我认为”，你知道微信增减一个功能会影响到多少人吗。我要招的是产品经理，产品经理处理问题如果都是像这样“拍脑袋”，能行吗。这也是当天的对话，其实我可以辩解的，呜呜。其实这反映的是看问题的视角的问题。面试官认为我是从用户视角看问题，而不是产品经理的视角。

2.1 产品经理视角VS用户视角不是都说产品经理要把自己当成小白用户去体验产品吗。对啊。然后呢。然后产品经理就要跳出来，思考这个产品哪儿好哪儿差，目的是为下一款产品找灵感，优化现在的产品。这种跳出来后的思考其实是更重要的，是要有逻辑的，不是用户说加就加的。面试时我只提了观点，却没有为自己的观点找更多的逻辑和论据的支撑。这其实也是视角的差异。联想到我自己写产品体验报告（当时被压力面试压的都没递上去，哎），虽然是自己的主观体验，但不能全是个人见解，体验的功能点选择、提出的建议一定要有理由。所有竞品分析的思路是比较好的，有对比就可以看见差异，再用一个标准来定好差。这个标准，就是基于从产品经理视角对产品的理解，提出自己的标准。

2.2 产品经理思维VS用研思维VS程序员思维胡澈对比了产品经理思维和程序员思维：如果让程序员去开餐厅，他们首先会搭建一个无线网络，然后是一个自动排号系统，然后是一个自动点餐系统……而产品经理则是先看看附近的餐厅都在卖什么。这是两种思维在处理问题上表现出来的差异。我是心理学出身，对口的是用户研究，还在诺基亚手机做了3个月用研研究的实习。所以我擅长的是，你给我一个问题，我用适合的方法，比如焦点小组，用户调查，眼动实验去做调查，得出结论。注意，这里用研明显只是一个执行者，先有了一个问题，我才能去做。这个问题是当然是产品经理提的。对于上边的开餐厅问题，产品经理想知道餐厅要卖什么，用研就去周围进行田野调查，在跟路人来个问卷调查或者实地采访。但是，用研如果只是一个执行者的话，那就大材小用了。他应该同产品经理一道提出问题，然后再去执行。胡澈书中也说道：大部分时间用户研究成为了一个寻找论据的工具，而没有做长期积累用户数据、分析用户习惯的工作。——Lina胡澈也认为不该是产品经理提论点，用研去寻找论据。用户研究应该在概念设计阶段就跟产品经理开始接触，并应用长期积累的数据，来提出论点，之后再运用相应方法去论证。结合我自己，我面试时想利用我的心理学背景和做过用研实习的优势，来证明我自己有很好的洞察力，但其实用研的常规工作可能并不能证明洞察力，只有当用研把视角提到产品经理的高度，和产品经理一块儿提出问题，你才能说有了洞察力。

3. 全才：策划、用研、交互、开发、运营一锅端—你看过我们的招聘内容，需要什么样的人。—恩，看过，需要有运营、开发、策划都相关能力的人。豆瓣有个小组叫“我什么都知道…一点儿”。全才抢手，也很稀少。一个没有真正做过产品的人，无法说自己什么都会。我当时的策略是，表明我做过用研实习，有相关策划经验，自己自学了Axure，正在codecademy上自学python。我真的什么都懂…一点儿，但好像也没机会说出来。参加校招的人很少有人完整的做过一款产品，这些面试官都知道，所以他们不会奢望你是全才。他们会注重前边提到的那些产品经理最重要的素质和思维方式。当然，如果想成为全才，这两本书中都有相应的版块介绍。而且，做产品经理，真的需要什么都懂…一点儿。总结：这是我结合面试经理和这两本书做的一些思考。接下来自己还要面临熬人的校园招聘，有了这些思考，准备时也不至于像无头苍蝇。人说但行好事，莫问前程。但于我而言，相信用心准备，就有远大前程。

3、看了试读的部分，发现里面的内容正是我想要的。有些观点也是我认知到的，只是我还在摸索方法，打算去买书了。令我惊讶的是，作者竟然是个90后，当大部分90年的还在找工作，以及了解工作是个什么东西的时候，这个90后竟然已经出书了，这更让我这80后汗颜。

4、还是入门产品经理一职的教材书，更偏向理论知识传授，当然也有些方法论。方法也是因人而异，毕竟不然仅仅靠方法就能做好产品，产品还是需要灵魂、思想赋予。本书从产品经理入门到做出卓越产品的发展阶段，都有涉及，但后面的说明会少些，毕竟作者也是只有几年的工作经验。其中鹅厂产品经理的工作分工和 workflow 值得一看。

《缔造企鹅》

《缔造企鹅》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu111.com