



产品经理的认知

认识产品经理



2024-2-1

Anand

产品经理的认知

一、认知篇.....	3
(一) 产品经理的基础认知.....	3
1. 产品经理的定义.....	3
2. 产品经理的发展史.....	4
3. 产品经理的发展.....	4
4. 产品经理的分类.....	4
5. 产品经理常用的工具.....	5
6. 产品经理在项目中的角色.....	5
7. 产品经理的具体工作职责.....	6
8. 产品经理必看十大类目网站.....	6
9. 产品经理应具备什么能力.....	7
10. 如何学习产品经理.....	7
(二) 互联网思维与格局.....	7
1. 互联网发展史.....	7
2. 当下互联网的格局.....	8
3. 互联网思维.....	8
4. 产品思维.....	8
(三) 产品知识的基础认知.....	9
1. 好产品具备什么要素.....	9
2. 项目开发流程.....	9
3. 产品的生命周期.....	10
4. 产品常用的方法论.....	10
5. 如何撰写产品体验分析报告.....	12
二、文档篇.....	13
(一) 竞品分析.....	13
1. 竞品分析的目的.....	13
2. 竞品分析的时间节点.....	13
3. 竞品分析落地思路.....	13
4. 竞品分析的维度.....	14
5. 竞品分析报告如何撰写.....	14
6. 竞品分析，分析那些东西？.....	14
(二) 需求分析模型.....	15
1. 需求的定义.....	15
2. 传统需求和互联网需求的区别.....	15
3. 马斯洛需求（重点）.....	15
4. 四点心智模型.....	15
5. KANO 模型.....	15
6. 需求的来源.....	16
7. 需求真伪辨别.....	16
8. 需求的分类.....	16

9. 需求的管理.....	16
10. 需求池.....	17
(三) 用户体验.....	18
1. 用户.....	18
2. 用户体验金字塔.....	19
3. 用户体验与产品设计.....	20
4. 用户体验五要素.....	20
5. 用户体验与干系人.....	21
6. 用户研究.....	22
7. 用户模型.....	22
8. 多终端用户体验效果呈现.....	24
(四) 三大文档.....	24
1. 三大文档的基础认知.....	24
2. BRD\BP 的撰写.....	25
3. MRD 的撰写.....	25
4. PRD 文档的撰写.....	26
三、工作篇.....	28
(一) 业务流程及业务逻辑.....	28
1. 业务流程的梳理.....	28
2. 权限划分 - 用例图.....	28
3. 功能结构图与信息架构图.....	29
4. 总结.....	29
(二) 原型布局与交互设计.....	29
1. 原型布局的基本原则.....	29
四、其他篇.....	30
(一) 产品经理能力模型.....	30
1. BAT 产品经理能力模型.....	30
2. 产品经理知识地图.....	30

一、认知篇

(一) 产品经理的基础认知

1. 产品经理的定义

产品：能够供给市场，被人们使用和消费，并能满足人们某种需求的任何东西，包括有形/无形；

经理：管理者；

产品经理：企业中专门负责产品管理的职位，负责市场调查，收集并分析产品、市场及用户等的需求；确定开发何种产品，选择何种业务模式、商业模式等。并推动相应产品的开发。根据产品的生命周期，协调研发、营销、运营等，确定和组织实施相应的产品策略，以及其他一系列相关的产品管理活动。

1. 市场调查/市场分析：整体市场全面调研，细分市场方向，给出分析结果，确定面向的市场（找准市场方向，确定哪个市场是值得进入的）；

2. 用户需求/用户分析：用户有多样性，不同的人有不同需求。需要确定产品面向的目标用户群体（也基于市场的调研分析和公司的实际情况），分析用户特征和需求，用户对产品各个方面的具体需求需要了解清楚（针对目标市场的用户，分析他们的特征和需求，从而得到产品的需求和方向）；

3. 组织推动产品开发实现：组织研发、UI、测试、运营、客服等（组织相关人力和资源，比如开发、UI、测试、运营、客服等，将产品实现出来，并发布上线）；

4. 产品推出和运营：将产品推出，吸引用户使用，并且根据用户反馈和数据统计结果，继续优化迭代产品；

eg：假设公司想做电商市场：

市场调查：天猫/淘宝/京东主要覆盖城市，农村市场还没有被覆盖

用户需求：农村市场的人群，应该对价格比较敏感，对质量要求相对不高

农村相对是人情关系社会，创造【推荐、买单】等功能

产品实现：组织研发、UI、测试、运营、客服等

商品层面：找对应货源

产品运营：用户反馈、数据层面（主要看数据层面），后期继续优化

总结：找准市场——收集用户具体需求——产品开发——营销运营——更新迭代优化。

a. 产品管理者：设计者、规划者、推动者、运营者——（第一用户）；互联网的发动机，处于核心地位；

b. 乔布斯、张小龙、雷军：用户需求，基于用户设计的产品——app 开发、网站、小程序等互联网产品；

c. 产品经理：pm（项目经理）；

产品经理——妈妈——对生命周期负责

项目经理——老师——对单一业务负责

d. 建楼：资源（启动资金、人、土地使用等——老板）→规划（住宅小区、步行街——项目经理）→规划的图纸（产品经理）→砖、钢筋等等（代码——开发）→装修美化（UI 设计）→售卖（运营）；

e. 产品：带动技术、换位思考。

2. 产品经理的发展史

a. 1927 年—美国宝洁（海飞丝、飘柔）—商品“佳美”—迈克尔洛埃（品牌经理）；

2004 年—BAT—产品经理—重点负责网站策划；

2011 年—移动端产品经理—李开复—“产品经理是 CEO 的学前班”

b. 原始社会—工厂—现代化企业（科学管理、高效率）—系统—业务—产品经理；智慧城市、智慧医疗；

3. 产品经理的发展

a. 不会饱和—不是工具人；

b. 更多形态的业务：pc 端 (Personal Computer) 个人计算机—移动端（手机端）— watch 端（手表端）— vui (Voice User Interface, 语音用户界面)；

4. 产品经理的分类

传统行业：劳动力密集型的、以制造加工为主的行业，如制鞋、制衣服、机械；

互联网行业：以计算机网络技术为基础，利用网络提供服务并因此获得收入的行业；

（区别：传统企业生产产品，纯互联网企业不生产有形产品，互联网企业能帮传统企业推动其产品。即互联网+）

a. 工作性质

1. 前端体验型（用户体验、交互体验、视觉体验）——好看、好用、易用

2. 后端业务型（需求-业务-前后端）

3. 数据分析型-（数据敏感、excel-统计、查询、处理等、SQL、Python）

4. 商业渠道

b. 行业划分

1. 电商

2. 教育

3. 健康

4. 金融、社交等；

1.4.1 按细分领域划分

常见的互联网行业：电商（淘宝、京东、PDD）、旅游、在线教育（新东方、网易课堂）、交通出行（滴滴、T3、花小猪）、金融（蚂蚁财富、人人贷）、资讯聚合（头条、抖音、虎扑、小红书）、社交（微信、陌陌、探探、微博）、社区（虎扑、猫扑、百度贴吧、知乎）、运动健康（Keep）等

以上分类比较大体，还可以进一步细分，比如社交可以分为陌生人社交和熟人社交、内容平台可以分为视频和图文…

不同行业的产品经理都有其岗位

1.4.2 按职级高低划分

产品助理/专员：在领导和团队成员的安排下完成工作，执行部分

产品经理：完成需求分析及产品设计的工作，对行业和相关业务有认知，懂运营、数据、用户需求

高级产品经理：负责产品或业务线的产品整个生命周期的工作，对行业熟悉，对业务熟练，对数据敏感，会带新人

产品总监：产品负责人，一般负责战略方向及商业模式，团队管理、项目管理，为产品的方向和结果负责

1.4.3 按用户使用对象划分

C 端产品经理：面向用户是普通消费者，无法考虑个体

B 端产品经理：面向用户是公司或者企业，目标群体小，可能面向特定行业，准确考虑每个用户的需求，定制产品

G 端产品经理：面向用户是政府部分

1.4.4 按产品形态划分

移动端：主要做小程序、移动客户端相关产品

PC 端：做 PC 客户端相关的产品

Web 端：主要做浏览器相关的产品

1.4.5 按工作内容划分

功能型产品经理：专注于功能的设计，只需考虑如何将某个已经确定的需求转化为可以实现的功能

策略型产品经理：专注于业务策略，重点考虑怎样设计出更好的方案来满足业务的需求

商业型产品经理：专注于如何赚钱，重点是关注在怎样发掘盈利点

数据产品经理：通过数据挖掘产品的潜在机会、设计出更好的产品

硬件产品经理：做实体硬件产品的产品设计，需要了解软硬件结合

5. 产品经理常用的工具

a. 原型工具

Axure RP, 墨刀、Sketch

b. 脑图工具

Xmind, Mindmaster, ProcessOn

c. 流程图工具

ProcessOn, Visio, 亿图

d. 团队协作

TAPD, teamambition, 禅道

e. office

6. 产品经理在项目中的角色

a. 商业洞察者 - (PEST 分析模型 (宏观环境的分析))

Political 政治—商机—口罩、猪肉、头盔等；

Economic - 经济 - 思想觉悟；

Social - 社会；

Technological - 技术 - 科学技术第一生产力；

b. 创作者—产品的本质是用户需求；用户一指的不是某一个人，一类目；

mvp—最小可行性方案；

eg: - 车 - 旅行、工人拉货、兜风、耕地需求—真伪需求（垂直细分）

c. 把控者 - 用户能看到的图 - UI 设计做的，整体进度（项目本身+人）

人—人的作用大于一切，团结各类人；

事—工作、事业；

局—产品线；

7. 产品经理的具体工作职责

确定产品类型——做好市场调查——确定用户需求——组织产品开发——协调运营推广；

（产品类型可以理解为产品方向，如电商类、旅游类等，确定方向后再去调查市场）；

职责重点：

设计方向：产品架构设计、结构设计、流程设计、原型设计（页面设计、功能设计）等；

分析方向：市场调研、竞品分析、用户分析、需求分析、数据分析；

文档方向：需求文档、会议文档、产品说明、帮助手册等；

（以上是个人需要具备的基本功）；

跟进方向：项目进度跟进、Bug 修复跟进、发版跟进、UI 跟进、客服跟进、测试跟进等；

组织方向：组织项目立项、需求评审、项目总结等常见会议；

沟通方向：与老板、市场、销售、渠道、客户、开发、运营、设计师、测试等沟通；

（以上需要与各个部门协同）

需要具备的技能：

专业技术：业务分析、需求挖掘、需求分析、产品规划、产品设计、数据分析；

能力素质：学习能力、沟通能力、情商高、抗压能力；

加分项：对行业领悟深、商业思维、项目管理、领导力、了解其他角色的能力；

a. 对用户—用户调研、市场调研、行业分析；

b. 团队—产品管理 - 配合、协作；

c. boss/甲方—产品宣讲、产品整体规划；

d. 项目流程扩展

1. 调研—切入点；

2. 需求分析—资料；

3. 产品推进（产品排期）；

4. 产品运营；

5. 产品迭代；

8. 产品经理必看十大类目网站

a. 聚合类数据—大数据导航；

- b. 公众号、微博抖音等—清博大数据、微榜、新榜；
- c. 浏览数据报告—百度指数、百度搜索、微博指数、360 指数、搜狗指数等；
- d. 研究机构—艾瑞数据、企鹅智库、腾讯研究院、数独、数据局等等；
- e. 影视综艺分析平台—骨朵数据、猫眼数据分析；
- f. 淘宝后台数据—淘数据、生意参谋；
- g. 视频平台—TBD、飞瓜、火烧云 - b 站；
- h. app 数据—七麦数据（iOS 端）、酷传（安卓）；
- i. 新闻资讯—人人都是产品经理、it 橘子、虎嗅、36 氪、百家号、易观等；
- j. 协同平台—石墨文档、process on、飞书、友盟、蓝湖等；

9. 产品经理应具备什么能力

- a. 产品设计—设计功能、业务；app、网站、小程序、后台等；
- b. 文档撰写；
- c. 逻辑思维能力—思考能力；
- d. 业务梳理能力—想通业务与业务之间的闭环；
- e. 沟通能力；

10. 如何学习产品经理

- a. 心态 - 敬畏之心；
- b. 观点 - 产品经理不可以短时间培训，但可以快速培养意识；
- c. 核心能力模型：

工具层 - Axure-原型；亿图、Process on—流程；xmind—思维导图；
 业务层 - 需求分析、用户调研、竞品分析、用户画像、业务流程、原型设计；
 思考层—ROI（投入产出比） - 商业化思维；
 底层—用户心理、经济学、统计学、市场营销；

- d. 多体验产品；
- e. 想 - 思考+记录 - 动手写下来；
- f. 项目打磨；

(二) 互联网思维与格局

1. 互联网发展史

- a. web1.0—提供信息，网络—人（门户类：新浪、网易、搜狐）—2003
- b. web2.0—搜索引擎，人—人（博客、人人网、开心网）—2007
- c. web3.0—人机交互，（AI、大数据）

前置条件：

2g - 文字、3g - 图片、4g - 视频
 智能硬件
 移动支付
 手机号实名

2. 当下互联网的格局

- a. BAT—百度、阿里、腾讯；
- b. TMD—头条（字节）、美团、滴滴；

百度—360 亿—李彦宏—科技—竞价排名；百度网盘、爱奇艺、百度地图
阿里—4000 亿—马云、张勇—电子商务，1688—B2B，淘宝—C2C，天猫—B2C，社交—旺旺、新浪微博，办公—钉钉，视频—优酷，阿里云…
腾讯—4000 亿—马化腾—社交—微信、QQ，游戏，电商—（京东、拼多多、唯品会），腾讯视频，腾讯视频…
字节—1000 亿—今日头条、抖音、西瓜视频、懂车帝、皮皮虾

- c. 为什么要了解互联网格局？

拼多多的登陆和京东的登录对比，拼多多的微信登录更明显，京东的手机号登录更明显。一些界面的设计是由于格局造成的。

3. 互联网思维

- a. 一把你的钱通过合法的方式装进我的口袋；一把我的想法装进你的大脑；
- b. 需求评审—干系人—开会；

问题：针对于这次新增搜索的需求，有什么看法？

1. UI—搜索框用什么颜色、大小风格、icon、描边；
2. 开发—搜索背后的逻辑、数据库、接口、框架；
3. 运营—我们的用户在哪，留下来，转化，变现；
4. boss—ROI（投入产出比）；
5. 产品经理—全局观—思维模型，说服能力，思维认知

c. 互联网思维—建立在算法、共享、服务、品牌基础之上并能够很好融入人性的平等经济；

- d. 特征—大数据、零距离、驱透明、慧分享、便操作；
- e. 九大思维；

1. 用户思维—产品的本质就是用户需求；0~1（冷启动）
2. 简约思维—简约而不简单—《简约至上》
3. 极致思维—苹果（用户体验）
4. 迭代思维—1~100（热推广）
5. 流量思维—流量就是钱—谢娜粉丝—1 亿
6. 理论模型—AARRR - 获取用户 - 激活用户 - 留存 - 转化 - 复购\裂变
7. 社会化思维—正能量
8. 大数据思维—共享单车—用户信息
9. 平台化思维—多平台（公众号、pc、小程序、客户端、电视、家长端）；业务可能是单一业务，平台端口可能会有多个
10. 跨界思维—生态矩阵（小米）

4. 产品思维

- a. 产品思维—将互联网思维用到产品项目上；

b. 用户—产品的用户；

核心用户—每周都活跃—或每月产生消费—维系—付费

随意性用户—转化成核心用户

僵尸用户—连续 60 天没有活跃—激活

无需求用户—迭代产品业务，尽可能转化用户/放弃

c. 企业—做项目—做需求—业务—赚钱；

d. 产品本身—用户体验；

思考顺序：产品—用户—企业

e. 互联网公司靠什么盈利？

1. 基本认知—羊毛出在羊身上（买方便面送碗），羊毛出在狗身上，羊毛出在狗身上猪买单（微信支付的接口钱）；

eg：微信—朋友圈的广告\第三方认证\小程序\支付体现\表情包的增值服务

2. 广告—CPM（展示）\CPT（时间）\CPC（点击）\CPA（用户行动）\CPS（售卖）；佣金—美团；商品销售；收费服务；金融运作（银行）；增值服务（腾讯会员）

(三) 产品知识的基础认知

1. 好产品具备什么要素

a. 产品的定义；

广义—能够被生产出来的东西—工业设计

狭义—互联网产品（在特定的场景下解决特定的需求）

b. 好产品必备的要素；

产品维度—有效用—有用；商业场景—有价值—赚钱；可持续—长期；

需求分析—满足用户的基本需求，优化人们的生活；提升人们的精神层次—字节；

c. 如何做好的产品？

1. 人的作用

a. boss、企业；

b. 用户—精准用户；

c. 优秀的团队—boss、pm、运营、UI、研发、测试；

2. 势的作用 - 点线面体

3. 场（使用场景—使用终端，使用频次）

2. 项目开发流程

a. 立项—确定一个项目；（资源\渠道、市场环境、人）；

b. 需求分析；市场—用户调研—需求—需求池；

c. 业务—业务流程图、任务流程图、信息架构图、用例图；

d. 原型—落地—Axure—交互设计；IOS 规范；

e. 视觉设计—UI 设计；

f. 切图，标注—蓝湖；

g. 前端开发—还原；

h. 后端开发—数据库，接口；

- i. 测试;
- j. 上线, 用户下载;
- k. 1-100—更新迭代;

3. 产品的生命周期

- a. 人的生命周期: 婴幼儿—青少年—中年—老年;
- b. 产品 (上线后) —探索期—增长期—成熟期—衰退期;

探索期—刚刚上线—没有用户—MVP; —缺钱—vc (Venture Capital) 风险投资—草创;

增长期—得到用户和投资人认可—大范围运营—vc (Venture Capital) 风险投资—千万;

成熟期—产品内核—用户体验—挣钱—延长成熟期时间;

衰退期—尽可能多的挣钱—开拓新业务;

eg: 滴滴

1. 探索—2012.6 - 2014.1—程维—出租车—王刚、朱啸虎
2. 成长期—2014.2 - 2015—快的打架—柳青
3. 成熟期

4. 产品常用的方法论

a. 产品矩阵图谱—产品三轴 (x—内容 y—机制 z—体验) (产品设计方法论)

1. x - 内容 (UGC—用户填充, PGC—专业填充 (eg. 名人), OGC—职业填充 (特别专业))

即功能—功能来源于业务—业务来源于需求—需求来源于客户—客户 51%以上有需要;
场景—不同场景下用户是一个变量;

*设置功能

2. y - 机制

即规矩\法律\设定的场景—产品的法律;

eg. a—b—3km 开车要多久能到? 要考虑开什么车, 当地环境, 是否有步行街…;

核心目的一产品的业务更好用, 服务于用户;

*功能触发条件

3. z - 体验

性能体验—开发、网络、服务器;

交互体验— (人人交互、人机交互-HCI、机机交互-AI) —能点选不输入

视觉体验

- b. 三级火箭 (盈利方法论)

 1. 第一级—引流的一带来用户;
 2. 第二级—沉淀商务场景—留存;
 3. 第三级—赚钱—可持续赚钱;

eg-1. 360

- a. 第一级—免费的杀毒工具—吸引流量;

- b. 第二级—网络安全平台—360 网址导航—沉淀到一个场景；
- c. 第三级—打广告赚钱；

eg-2. 小米

- a. 第一级—卖手机—吸引用户；
- b. 第二级—小米商城\小米之家—沉淀到一个场景；
- c. 第三级—搭建生态体系；

c. SWOT 分析法 (Strengths - 优势；Weaknesses - 劣势—内部分析；Opportunities - 机会；Threats - 威胁—外部分析) (市场分析方法论)。

SWOT 分析法的作用

1. 通过对竞品的优势分析，找到竞争策略；
2. 通过对竞品的劣势分析，找到产品的差异化策略，避开劣势；
3. 通过对外界机会的分析，找到产品的动力；
4. 通过对外界威胁的分析，找到产品可能面对的风险并提出应对策略；

eg-1. 淘宝—c2c

1. s—优势
 - a. 海量的用户—80% 10 亿件 4.8 万/分钟
 - b. 支付宝
 - c. 阿里巴巴，阿里云，达摩院
2. w—劣势
 - a. 商品质量偏差，服务对象 a—平台—服务对象 b
 - b. 经营成本高；直通车、钻展—cpc(点击收费)、cpm (每千次展示成本)
 - c. 恶性竞争
3. o—机会
 - a. 移动互联网发展
 - b. 网民购物态度转变
 - c. 购买力的提升
4. t—威胁
 - a. 腾讯系电商平台的围攻—京东\拼多多\楚楚街
 - b. 电商直播
 - c. 支付体系
 - d. 物流—京东—四流合一—(商品流-资金流-信息流-物流)

eg-2. 天猫—b2c

1. s—优势
 - a. 阿里巴巴
 - b. 很多规范，商品质量
 - c. 优质服务
2. w—劣势
 - a. 产业链太长，运营成本高
 - b. 后端物流
3. o—机会
 - a. 互联网的普及，网民数量的增加
 - b. 政府的扶持力度

- c. 技术领域的主要突破
 - 4. t—威胁
 - a. 竞争市场严峻，腾讯系的围攻
 - b. 商家很难盈利
 - d. 5w3h 分析法（八何分析法）：快速解剖产品
 - 1. what—你做什么；
 - 2. why—为什么这么做—用户、市场、pest；
 - 3. when—什么时候—敏捷式开发（小步快跑，迭代思维） - 另一种瀑布流开发（全局思维）；
 - 4. where—在哪（城市\人群）；
 - 5. who—公司内部的研究者+精准定位人群；
 - 6. how—怎么做—做产品就是做方案；
 - 7. how much—ROI（投入产出比）；
 - 8. how feel—产品体验；
 - e. mece 法则—相互独立 - 完全穷尽
 - 1. 使用场景—业务场景复杂、流程不清晰；
- eg. 主厨采购—菜品—类目
- 2. mece—分类；
- a. 二分法—男女、国内国外、收支
 - b. 过程法—流程和状态划分，先状态后流程
 - c. 要素法
 - d. 公式法—销售额=客单价*转化率
 - e. 矩阵法—四象限—重要、不重要、紧急、不紧急

5. 如何撰写产品体验分析报告

- a. 什么是产品体验分析报告
 - 体验（实际使用过程中的具体感受，重点看核心业务）+分析
- b. 为什么要写产品体验分析报告
 - 1. 了解所分析的产品—慢慢形成产品感觉
 - 2. 了解竞品—知己知彼
 - 3. UI 和交互—挑毛病—给建议
 - 4. 需求—产品—功能—业务
 - 5. 行业—市场（数据网站）
 - 6. 产品的玩法—营销策略的角度—为以后的推广
- c. 主要分析什么维度
 - 1. 界面设计—优缺点—改进建议；
 - 2. 交互设计—好用；
 - 3. 需求分析—核心用户—使用场景；
 - 4. 迭代的逻辑；
 - 5. 市场—竞品—分析；
- d. 产品体验分析报告赏析—（人人都是产品经理搜关键词）

二、文档篇

(一) 竞品分析

1. 竞品分析的目的

- a. 基本定义：分析竞争对手的产品
- b. 目的

1. 开拓视野，收集行业信息
 - a. 公司层面
 - b. 产品层面
 - c. 用户维度
2. 知己知彼
3. 取长补短

2. 竞品分析的时间节点

a. 项目开发流程

1. 立项 - 资源、业务模式、推广手段、市场份额；
2. 需求分析 - 用户定位、使用场景、市场；
3. 原型设计 - 业务转向页面、交互控件、体验；
4. 视觉设计 - 风格、排版、配色、流行趋势；
5. 前端开发 - 框架；
6. 后端开发 - 数据库、系统性能、服务器；
7. 测试上线 - 测试方法；
8. 运营 - 玩法、手段；

b. 工作场景

1. 竞争对手上线了新功能；
2. 自我升级 - 内在驱动；
3. 提升产品整体品质；

3. 竞品分析落地思路

a. 竞品分析是解决什么问题的（不确定时）

1. 业务 - 功能不确定；
2. 修改犹豫不决； - A|B；
3. 商业模式有疑问；
4. 交互、视觉不满意；
5. 技术实现

b. 如何获取竞争对手的信息

1. 竞品的网站、app、微博、公众号等平台；
2. 客服；

3. 网站—大数据导航、艾瑞、易观、百度指数、淘宝；
4. 行业媒体—论坛、贴吧、微博、自媒体平台；
5. 财务报表；

c. 产品分析方法论

1. swot
2. 5w3h
3. pest（PEST 分析是指宏观环境的分析）、mece（MECE 分析方法是一种结构化的分析框架）等

4. 竞品分析的维度

- a. 解决同样需求的同类目产品—直接竞品—业务模式相似；
- b. 解决同样需求的不同类目产品—潜在竞品— eg. 微信和支付宝；
- c. 解决不同需求的同类目产品—间接竞品— eg. 共享类型；
- d. 解决不同需求的不同类目产品— eg. 京东|头条—营销方式、视觉美感、交互体验；

5. 竞品分析报告如何撰写

- a. 文档的撰写目的（营销模式？交互体验？业务模式？—确定好具体目的，不是全写）；
- b. 体验环境和版本；
- c. 行业维度；
- d. 产品各角色分析； eg. 淘宝—c 端用户\b 端商家\后台
- e. 信息架构—一级 tab；
- f. 产品核心业务流程对比；
- g. 业务机制的对比； eg. 划分会员等级
- h. 产品的交互和视觉的对比；

6. 竞品分析，分析那些东西？

- a. 产品定位：产品面向的行业、领域、市场等；
- b. 目标用户：目标用户是谁，用户有什么特征，用户有什么需求等；
- c. 运营推广：产品是怎么推广的，比如第三方广告引流、口碑营销、活动拉新等；产品是怎么运营的，比如活动运营；产品是怎么盈利的，比如电商、会员、打赏等；
- d. 产品功能：产品整体结构如何（结构图）、产品核心业务流程（流程图）、产品主要功能有哪些、亮点功能有哪些、产品有哪些做的好的地方，哪些不足的地方；
- e. 产品界面：交互效果如何、交互体验如何、视觉效果如何，有什么优点，有什么缺点；

(二) 需求分析模型

1. 需求的定义

a. 人在特定场景下面临某些待解决的问题；

eg: 衣食住行

2. 传统需求和互联网需求的区别

a. 传统需求—人与人之间的的问题； eg. 做饭没有盐，借盐

b. 互联网需求—人与机器之间的交互—多元的

3. 马斯洛需求（重点）

a. 人本主义的科学理论—生理需求、安全需求、社会化需求、尊重需求、自我实现

b. 衍生过程—人是由环境塑造的；—使用场景—人的作用—人本主义—高峰体验

c. 总结规律—越靠近底层越是刚需，—互联网产品—刚需为核心；越靠近底层越工具化—bat, tmd—工具；越靠近高层新鲜感的驱动越明显；

4. 四点心智模型

a. （痛点、痒点、爽点、恐惧点）

1. 痛点—迫切需要，欲望—需求是挖掘出来的，不是问出来的；多重拆解需求；仔细挖掘；有多想要—强度

2. 痒点—消费升级的副产品；—足迹—像大片一样；情感化设计—加载速度—gif 动画；痛点—工具性—使用；痒点—趣味性—享受产品—用户体验

eg. 微信

发消息—im 即时通讯—痛点；表情包—痒点

3. 爽点—有需求马上得到满足

4. 恐惧点—愿意为它付费； eg. 电视剧中的广告

eg. 吃饭

a 用户—1 天没吃饭—痛点

b 用户—3 天没吃饭—恐惧点—馒头；鸡腿—爽点

5. KANO 模型

a. 基本需求—必备型需求，—手机—通讯；洗衣机—洗衣服；

b. 期望需求—意愿需求—健身—游泳馆；

c. 兴奋需求—魅力属性，买核桃—钳子；—用户体验和服务；

d. 无差异需求—飞机午餐；

e. 反向需求—新老版本交替的时候—微信视频通话；

6. 需求的来源

a. 用户反馈 - 微博、贴吧、群、评论 - 收集 - 用户调研 (用研) - 转化产品业务功能 - 页面的设计;

b. 用户研究 - 痛点 (重点)

1. 对于新产品一定方向
2. 对于已经发布的产品 - 发现问题、持续迭代更重要 - 用户体验、交互设计
3. 用户研究 - 目的性 - 结论
4. 用户研究的流程
 - a. 前期的用户走查 - 访谈法 - 深度访谈 - 核心用户
 - b. 情景实验法 - 问卷、观察法 - 察言观色
 - c. 问卷调查 - 线上 - 问卷星、金数据、调查派; 纸质版;
 - d. 数据分析 - 最真实的; - python 爬虫、第三平台购买; 自己家的后台;
 - e. 建立用户模型: 0-1 用户角色 - 应用上线前 - 前端虚拟 - 核心业务; 1-100 - 用户画像 - 了解用户行为 - 精准化推送
5. 用户研究的方法论
 - 情景调查、用户访谈、问卷调查、A/B 测试、可用性测试

7. 需求真伪辨别

a. 以用户为核心的方法论

1. 真需求
2. 伪需求
 - eg. 口渴 (真) - 买瓶水 (伪) - 时效性; 福特和马: 伪需求 - 千里马, 真需求 - 更快的速度

b. 如何挖掘用户需求

1. 以场景为核心
2. 以数据为衡量指标
3. 以成本为指标 - ROI - 商业价值
4. 多、快、好、省、趣、美、嗨、秀

8. 需求的分类

a. 全局类目划分 - 内部、外部

1. 内部需求 - 用户需求、运营需求、技术需求 (系统性能)、数据需求
2. 外部需求 - 客户、合作方、市场战略

b. 类型划分

1. 功能需求说明 - 必须完成的那些事 - PRD
2. 非功能性需求说明 - 安全性、可靠性 - 服务器 - 接口

9. 需求的管理

a. 需求管理 - 核心工作 - 真伪 - 四象限法则

b. 需求排期—业务部门功能需求、终端用户痛点、避免重复开发和低效开发；
整体节奏

c. 需求排期的方法和思路—产品架构—聚焦需求点—逻辑关联—产品 MVP

10. 需求池

a. 需求池定义：需求池，顾名思义就是把很多需求放在一起的东西，在规划版本时，从池子里根据“轻重缓急”和“优先级”来筛选出需求、排期，弄成一个版本开发计划。需求池工具有很多，比如 Project、Process on、Excel、MindManeger 等都可以作为需求池管理工具。

b. 需求池包含哪些内容

需求提交时间、优先级、后续计划、反馈、需求名称、平台、产品、反馈来源、需求类型、功能、现象描述

c. 需求池搭建流程

第一步：通过不同渠道挖掘需求

第二步：对需求优先级进行排序

第三步：搭建需求池

eg. 哔哩哔哩为例，如何搭建需求池

产品简介：哔哩哔哩是一款娱乐动漫二次元视频社区。哔哩哔哩上的视频来自用户的创作或搬运，不同于其他视频网站存在大量重复、低质量的视频内容，哔哩哔哩的搬运工是一群热爱动画的核心用户，他们能保证动画的内容和画面质量，能提供最及时、最清晰的动画视频内容。一部新番在日本播放完约 1 小时后，该视频的高清版就会及时被搬运到哔哩哔哩上。

1. 挖掘需求

1.1 通过用户反馈关注什么？

a. 发现自己的问题；

b. 发现竞品的问题；

c. 通过用户反馈发现可能的机会点；

1.2 通过哪些渠道收集用户反馈

1.2.1 有 app store、新浪微博、百度贴吧、七麦、酷传网等

a. 公开渠道我这次以七麦为主，通过信息总览，大致归纳典型的反馈方向

b. 微博：通过关键词搜索，了解热度较高的反馈和讨论细节，通过关键词搜索全站，浏览 B 站官网近 3 个月的更新，重点关注热度较高的反馈及讨论细节

1.2.2 半公开渠道

朋友圈、微信公众号文章、微信群、用户评价

1.2.3 内部渠道

用户投诉、电话录音、客服咨询

1.3 用户反馈不同渠道的处理策略

a. 公开渠道：勤搜索、关键字+收藏夹、使用监测工具—友盟、云朵

b. 半公开渠道：定期搜索关键字、定期分析用户评论

c. 内部渠道：整合内部用户反馈渠道，定期与一线同事沟通，或是自己主动去一线

1.4 重点看什么

低分差评：重点看 1-3 分差评

1.5 [哔哩哔哩]评论信息提取

通过不同的渠道，咱们已经收集好用户反馈了，下面在各渠道收集的 125 条有效评论其中一部分截图，下面需要对用户的评论信息进行提取

1.6 [哔哩哔哩]用户反馈合并汇总

把七麦、微博、百度贴吧收集的用户反馈数据合并，得到以下结果：

- a. 优化需求共 43 个
- b. 新需求共 21 个
- c. BUG 类 61 个

在上述需求中再剔除删掉无效及重复的反馈，优化类需求本次不做需求整理

1.7 新需求

- a. 希望支持 ipad 分屏功能
- b. 希望增加播单功能
- c. 增加弹幕与视频同时缓存功能
- ...

2. 需求的优先级排序

通过几个维度给需求进行优先级排序

2.1 看产品价值

- a. 迫切程度：用户是不是真的需要？还是空想
- b. 付费意愿：用户是否会为解决该问题付费
- c. ARPU（每用户平均消费）：如果开发出来，用户会为之付多少钱

2.2 看你对目标群体的熟悉程度

2.3 总结结论

(三) 用户体验

1. 用户

1.1 用户定义

用户是一个可是可虚的概念，它并不是一个独立的个体，而是既有共性、又有差异性，往往不在我们身边，更不能直接告诉我们想要什么。

- a. 核心用户：每天都会打开产品
- b. 普通用户：偶尔打开产品
- c. 僵尸用户：一个月之内没有打开产品一尽可能激活
- d. 无需求用户

1.1.1 用户在哪

- a. 贴吧、论坛
- b. 直播间
- c. 自媒体平台
- d. 应用市场
- e. 新闻资讯平台

f. 明星粉丝群

如何吸引用户，通过各渠道进行引流

1.1.2 用户想做什么

用户只想通过产品服务达到即时目的

1.2 什么是体验

亲身经历、实地体会

1.3 用户体验

广义：用户在使用产品过程中的个人主观感受。关注用户使用前、使用过程中、使用后的整体感受，包括行为、情感、心理等各个方面

狭义：用户体验主要是来自用户和人机界面的交互过程（看电影卡顿、打电话掉线）

1.4 影响用户体验的三要素

a. 系统性能

b. 用户的状态

c. 使用场景——沙漠中的水和高档餐厅中的水

2. 用户体验金子塔

2.1 用户体验金字塔的定义

a. 有用：用户在特定场景下面临一个或多个问题，此时你的产品就可以解决或者为解决这个问题提供可行性的方案，也是最底层的基础——【立项+需求分析】

传统商品：产品的质量、产品的价格、产品的性能、产品的美观度

互联网产品：功能的技术价值、内容的优质程度、产品的使用体验、多终端的价值形态

b. 易用：设计能够符合使用者的习惯与需求，能让用户快速便捷解决问题，用户一看就知道怎么使用并解决自己的问题【原型设计+视觉设计+开发测试】

c. 友好：能让用户使用舒服甚至超过预期；用户的各种操作都自然流畅，交互文案给用户惊喜等【原型设计+视觉设计+开发测试】

d. 视觉：视觉设计是通过特定设计的插画和图形去传达信息的一种手法，有意思的排版，让人共鸣的图标，有说服力的颜色，舒服的间距和布局，还有很多其他重要的小细节【视觉设计】

e. 品牌：品牌概念是指能够吸引消费者，并且建立品牌忠诚度，进而为客户创造品牌优势地位与观念【上线迭代】

1. 创新 2. 品质服务 3. 营销推广 4. 核心内容 5. 定位清晰

2.1.1 如何打造品牌

a. 从需求出发来确定价值方向

b. 提供差异化价值

c. 品牌价值的可视化传递

d. 品牌价值的持续管理

2.1.2 品牌的作用

a. 行业影响力

b. 社会趋势

c. 市场份额

3. 用户体验与产品设计

3.1 产品的概述

产品：能被生产出来的东西

3.1.1 互联网产品

好的互联网产品的特征：a. 在一个点上打动用户；b. 持续改进、持续运营

3.1.2 互联网产品的本质

产品的本质即用户需求，它的好坏取决于满足外界需要的能力

4. 用户体验五要素

a. 用户体验五要素概述

1. 战略层/基础层—用户需求+产品目标【有用】—用户使用完产品后，用户判断是否完成了他的目标

包括产品定位、目标用户和用户需求，对应的启动阶段的产出物：BRD/MRD 和立项报告

- (1) 产品思维：做什么
- (2) 解决问题：为什么开发产品？
 - 痛点
 - 商业价值
 - 市场现状和预期
 - 项目风险

2. 范围层—功能说明+内容需求【好用】—更深入的使用某个功能时，用户对功能的感知根据战略层的需求，产品提供了什么功能，对应规划阶段的产出物：功能清单

- (1) 产品思维：满足哪一类需求【需求池】
- (2) 解决问题：我们要开发什么样的产品？
 - 项目的背景与目标
 - 功能概述
 - 需求说明
 - 非功能需求

3. 结构层—交互设计+信息架构【好用】—用户开始使用产品后，用户对产品的感知根据战略层的需求，产品提供了什么功能，对应规划阶段的产出物：功能清单

- (1) 产品思维：信息架构+业务逻辑【原型】
- (2) 解决问题

—产品结构—产品呈现给用户的页面和功能结构，是用户看得到的产品结构—eg. 一个社交产品，可能包括聊天页面、好友页面、个人中心页面。其中，个人中心页面又包括了个人信息、设置等功能。【建议用思维导图的方式将其列明】【路由】

—信息架构—产品呈现给用户的信息组织的方式—eg. 一个电商商品，商品的内容包括了：商品信息、用户评价等。其中商品信息又包括了商品介绍、功能参数等内容。【数据设计】

—页面结构 - 产品的功能和信息在页面上怎么体现，每个页面大概包括哪些内容。

【单页面设计】

—交互流程 - 用户操作的流程和页面的跳转流程==【交互设计】==

4. 框架层—页面设计+导航设计+信息设计【好用】—用户进入产品时，用户对产品的整体印象

具体的页面设计、排版、导航设计等，对应执行阶段的产出物：原型

(1) 产品思维：功能交互设计【原型细化】

(2) 解决问题

- 信息架构细化
- 页面结构细化
- 交互设计细化

5. 表现层—视觉设计【好用】—用户拿到产品后，产品呈现给用户的第一印象视觉效果，对应跟进阶段的产出物：最终的页面效果

(1) 产品思维：视觉设计【视觉设计】

(2) 解决问题

- 产品定位
- 用户体验
- 创意美感

b. 用户体验五要素各阶段产物

1. 战略层

MRD 文档（市场需求文档）+用户调研报告+用户角色卡片+BRD\BP（商业计划书）

2. 范围层

需求池的搭建+用例图+业务流程图+泳道图+业务机制说明书

3. 结构层

功能结构图+信息架构图+线框图

4. 框架层

原型图+页面流程图+交互说明+PRD 文档

5. 表现层

高保真页面+视觉体验走查+视觉包装+切图、标注

5. 用户体验与干系人

a. 什么是干系人

1. 产品经理

2. 开发—系统性能+功能体验

3. 运营—情感体验

4. 设计—视觉设计

5. 测试

6. 其他

b. 产品的三环构成

内容+机制+用户体验—保证留存率

6. 用户研究

a. 用户研究定义

用户研究是用户中心设计流程中的第一步。它是理解用户，将他们的目标、需求与商业宗旨相匹配的理想方法，能够帮助企业定义产品的目标用户群。用户研究的重点工作在于研究用户的痛点，包括前期用户调查、情景实验等。

b. 用户研究在项目流程中的作用

1. 产品设计前期

帮助调研需求、明确产品目标

2. 产品研发中期

收集用户数据、了解用户动机

3. 产品上线之后

收集用户反馈、帮助产品迭代

c. 用户研究的主要流程

1. 获取研究需求

来自市场运营、用户、产品经理、设计师等其他岗位职能；来自研究人员本身；

2. 确定研究内容

3. 确定研究方案

4. 研究方案执行

5. 输出研究结果

d. 用户调研方法论

1. 情景调查

2. 用户访谈

3. 问卷调查

4. A/B 测试

5. 可用性测试

让用户使用产品，在用户使用产品的过程中，让用户提出一些建议（内测）

6. 用户行为分析

通过对收集用户的行为数据信息，综合分析，得出结论从而有针对性的对产品进行优化升级

作用：研究产品决策+匹配用户情感+实现精准营销

数据获取途径：平台数据埋点+第三方统计工具

7. 用户模型

a. 用户模型的概念

用户模型是指通过对用户分群进行分析之后，提炼各用户群特点生成的模型

b. 用户角色概述

用户角色是从用户群体中抽象出来的典型用户，常用于产品设计阶段、原型开发阶段，帮助建立行为模型，设计产品基准线，描绘用户需求，帮助不同角色在研发过程中站在用户角度思考。【上线前，虚拟的】

c. 用户画像

【上线后的、标签化】

d. 用户画像的作用

1. 用户需求

关注人口属性、生活等静态信息，从而判断“用户准备消费什么”动态信息

2. 标签化

可视化用户，但是有时效性

3. 覆盖

提供细粒度的画像，基于一级分类逐级细分（用户画像群）

e. 建立用户画像的步骤

1. 确定模型因子

活动（用户行为、频率等）、态度（用户对待产品的态度）、能力（用户的学习成本）、技能（在特定领域下的技能技巧）

2. 访谈目标用户

制定方案、招募用户、访谈进行、整理结果

3. 识别行为模型

对用户产生的兴奋进行收集并分类汇总

4. 确定用户特征和目标

确定目标用户，根据其所产生的行为对该用户行为特征进行提炼

5. 检查完整性和重复

确定用户的行为信息是否完整，同时排除重复性结果

6. 描述典型场景下的用户行为

关键词法、列表法、卡片法

7. 制定用户类型

优先级：主要用户>次要用户>小众用户>僵尸用户>负面任务角色

f. 用户标签模型

静态标签：在短时间内不会产生较大变化（性别、血型、身高、教育水平）

静态标签获取方式：

1. 用户主动填写

优点：真实性和客观性上有保障

缺点：需要对用户进行引导，增加了用户的操作成本；对于产品来说过于被动

2. 与其他数据的共享

优点：能直接获取相同用户的部分数据，节省了时间成本

缺点：获取信息有限；此方式需要达到深度合作才可以实现

3. 基于 LBS 服务的信息获取

优点：通过技术直接获取用户的部分信息

缺点：获得的信息大多数为基本信息，不能判断购买力或做精准化推送的核心依据

动态标签：在一定时间周期内频繁发生变化（上网时间、上网时段、使用频次、点赞收藏…）

动态标签获取方式：

1. SDK（软件集成包）埋点

2. 推荐引擎

3. 标签共享（把老用户的推荐给同标签新用户）

8. 多终端用户体验效果呈现

a. 多终端概述

指的是多个终端设备，eg:移动端、PC端、ipad\watch、智能终端

b. 用户体验与多终端关系

1. 用户体验：

视觉体验+交互体验+功能体验+性能体验

2. 多终端

使用场景差异性+平台矩阵搭建+商业闭环

(四) 三大文档

1. 三大文档的基础认知

a. BRD—business requirement document—商业需求文档

1. 核心：用户产品在投入研发之前，由企业高层作为决策评估的重要依据

2. 内容：涉及市场分析、销售策略、盈利预测等，一般短小精炼，没有产品细节

3. 解决问题：哪里能赚钱+怎么赚钱+赚多少钱+需要投多少钱

b. MRD—market requirement document—市场需求文档

1. 核心：由准备阶段到实施阶段的第一个文档

2. 作用：对年度产品中规划的某个产品进行市场层面的说明

内容：定位人群、市场份额、竞品、核心优势；是BRD的延续

解决问题：怎么赚钱+赚多少钱

c. PRD—product requirement document—产品需求文档

类型	重点突出
BRD	项目背景（产品介绍）、市场分析、团队、产品路线、财务计划、竞争对手分析
MRD	目标市场分析（目标、规模、特征、趋势）、目标用户分析（用户描述、用户使用场景、用户分类统计、核心用户、用户分类分析）、竞争对手分析、产品需求概况（定位、前景）
PRD	详细功能说明（功能清单、优先级、功能目的、功能详细说明）、业务流程（用例）、业务规则、页面原型（页面流程、页面原型）、数据要求（输入输出、极限范围、数据格式等）

d. 总结

BRD 主要面向项目立项，拥护公司的发展，就需要对产品进行展望以及所要消耗资源的权衡。

MRD 面向市场，这里要重点去分析产品去市场上如何短期、中期以及长期生存，核心用户的需求等。

PRD 主要面向团队开发人员，设计、程序、运营等，我们需要更加详细的

去阐述所有功能。

2. BRD\BP 的撰写

a. 产品目标

简述要做一款面向何种用户群体、解决用户何种需求的何种性质类型的产品。

b. 项目背景

1. 市场环境
2. 政治法律环境+经济技术环境+社会文化环境+自然地理环境+市场竞争环境
3. 用户规模
4. 商业模式

c. 评估分析

SWOT 分析法

d. 投入产出

1. 投入的测算包括：研发成本+运营成本
2. 产出的测算包括：用户数量增长+营业收入

e. 产品策略与目标

1. 产品策略

不仅仅是产品本身的功能和服务，还要延伸到产品的运营与销售，这里主要指营销策略；通过哪些渠道进行营销？通过什么样的模式营销？

2. 阶段目标

产品都需要有阶段目标，按年度可制定为 3 年或 5 年的阶段目标

3. MRD 的撰写

a. 概述

1. 项目背景
2. 项目目标

b. 市场分析

1. 市场目标与定位
2. 产品具备的主要功能
3. 产品的操作流程
4. 产品的基本布局
5. 用户体验
6. 产品的专业程度
7. 产品的特点
8. 产品的优势与不足

c. 需求分析

1. 用户需求分析
2. 用户类型划分
3. 用户使用场景

d. 用户分析

用户角色一般包含但不限于以下静态标签

1. 姓名
2. 照片
3. 年龄
4. 所在地
5. 家庭状况
6. 工作收入
7. 场景\活动
8. 计算机技能\组织
9. 目标\动机
10. 喜好\习惯
11. 观念\生活态度
12. 其他

e. 功能描述

功能描述主要是产品原型与功能描述。在市场需求文档中，原型一般无需带有交互，但是建议包含产品结构图（思维导图）和线框图，来表达产品结构、功能设计和使用场景。

f. 结论

1. 未来市场预测
2. 风险与潜在困境
3. 市场潜力与机会

4. PRD 文档的撰写

a. 文档属性

- 文档名称
- 版本号
- 撰写人
- 阅读人
- 首次发布时间
- 预计上线时间

b. 修订记录

- (1) 修订时间
- (2) 修订内容
- (3) 修订人

c. 产品概况

- (1) 背景：参照 BRD
- (2) 定位：参照 BRD
- (3) 用户：参照 MRD

d. 用户角色

写明不同的用户类型，例如：游客、注册用户、匿名用户、vip 用户、管理员等一用例图（主要是权限问题）

e. 产品结构

- 产品结构图
- 产品信息图
- 业务流程图

f. 产品功能

(一) 用例编号

- 登录账号
- 注册账号
- 浏览资讯

(有交互行为就有用例的产生)

(二) 用例说明 (以发布评论为例)

(1) 用例名称: 发布评论

(2) 用例编号

(3) 角色

(4) 用例描述: 用户在浏览资讯时发布评论

(5) 前置条件

(6) 基本事件

1. 在评论页点击评论按钮, 进入评论界面

2. 在评论编辑区输入内容, 点击发布按钮发布评论

(7) 分支事件: 点击清空按钮清空输入评论内容

(8) 约束条件: 评论内容必须超过十个字符

(9) 异常事件: 未输入内容或输入不符合要求时给与提示

(10) 后置条件: 编辑评论、删除评论 (后置条件是指完成此用例才

可执行的用例, 即本用例是后置条件中所述用例的前置条件)

(11) 流程图\场景图

g. 时间进度—甘特图

h. 非功能性需求

三、工作篇

(一) 业务流程及业务逻辑

1. 业务流程的梳理

a. 流程图的基本认知

流程图=流程+图。流程是一系列的逻辑关系（包含因果关系、时间先后、必要条件、输入输出），流程是在特定的情境下满足用户特定需要的总结。

b. 为什么要画流程图

1. 帮助梳理逻辑
2. 便于宣讲和传播
3. 优化迭代

c. 流程图元素定义

d. 产品中设计的流程图主要有 3 种：业务流程图、任务流程图、页面流程图

1. 业务流程图就是描述哪些个体在什么条件下做了什么事情，他们之间有何关联。主要分三个方面：涉及哪些主体？每个主体有哪些任务？各个主体之间是怎么联系的？【业务流程图涉及用户+软件（包括后台判断等）】 P43 有具体案例

如何绘制？

（1）分析功能的关键逻辑，确定涉及的所有人员和部门；确定每个人扮演的角色，承担什么任务，梳理参与者的关系，要完成的任务以及任务流程

（2）明确开始与结束的路径，每个功能模块中，从哪里开始流程，到哪里结束流程；开始和结束只有一个。

（3）确定功能模块与核心路径。核心流向一定要清晰

（4）优化顺序，合并异常流程。确保流程顺畅，各部门工作协调

（5）合并和拆分流程有依据。先复杂后简单，先加法后减法；调研相关产品。

2. 任务流程图通常指的是确定了业务流程图中某一固定主体的具体操作流程，通常是业务流程图的简化版【任务流程图中主体是固定的，比如只描述用户做什么事，不描述系统后台做了什么】

3. 页面流程图【原型】

2. 权限划分 - 用例图

a. 用例图定义：描述了人们希望如何使用一个系统，将相关用户、用户需要系统提供的服务以及系统需要用户提供的服务更清晰的显示出来，以便使系统用户更容易理解这些元素的用途。

b. 为什么要画用例图—用例图是描述软件产品外部特征的视图，它从用户的角度而不是开发者的角度来描述需求，分析产品的功能和动态行为。

c. 用例图包括三方面内容：参与者、参与者与用例之间的关系、用例；参与者用人形图标表示、用例用椭圆表示、连线描述关系。

1. 参与者

参与者是系统外部的一个实体，它以某种方式参与了用例的执行过程，在 UML 中，通常用名字写在下面的人性图标表示。

- a. 真实的人，即用户
- b. 其他的系统
- c. 可运行的进程

2. 用例

用例描述的是系统做什么而不是怎么做，描述的是主事件流，没有考虑异常事件流

3. 参与者与用例之间的关系

- a. 关联关系【同级】
- b. 泛化关系【一个用例由多个用例构成】
- c. 包含关系【可以理解为前置条件】
- d. 扩展关系【当某特定条件出现时，该扩展用例的行为才会被执行；可理解为后置条件】

3. 功能结构图与信息架构图

a. 功能结构图定义

功能结构图是以功能模块为类别，介绍模块下其各功能组成的图表。

b. 信息架构图

信息架构图指脱离产品的实际页面，将产品的数据抽象出来，组合分类的图表，信息结构有点类似编程中的数据表结构设计，揭示了需要哪些数据，这些数据需要有怎样的元素组成，才能达到每个功能模块需要展现的内容表达。

4. 总结

需求—需求池—用例—任务流程—业务流程—功能结构图—信息架构图—原型图（线框图）—页面流程（交互设计）。

（二）原型布局与交互设计

1. 原型布局的基本原则

a. 绘制原型注意事项

1. 不要使用写实手机壳、图标、色彩、复制字段、沉迷面板、中继器
2. 不要轻易改变产品结构、非线性交互、深入第八级、乱用视图、跳脱范围、布局方案单一
3. 不要无视内容运营、单纯抄袭、状态无遍历、“你觉得”、沉迷心理学、放弃创新

四、其他篇

(一) 产品经理能力模型

1. BAT 产品经理能力模型

能力框架	能力项目	能力标准				
		Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
通用能力	学习能力(基本素质)	指导下进行学习	寻找学习机会,学以致用	总结提炼,帮助他人学习	营造学习氛围	成为公司学习标杆
	执行力(基本素质)	按要求行事	领会意图,主动汇报	抓住重点,克服困难	事先预测,应对变化	创造性执行,树立执行文化
	沟通能力(基本素质)	表述自己的要点	把握他人论述要点	多种沟通技巧,跨团队沟通	创造沟通氛围,通过沟通获取资源与支持	提升团队沟通能力,重大问题有效沟通
	行业融入感+主人翁精神(关键素质)	热爱互联网及产品	产品控,从琢磨、分享和改进中获得愉悦感	传教士般热爱,对细节和用户反馈敏感	回归生活,求索产品精进之道	回归生活,求索产品精进之道
	心态和情商(关键素质)	勤于思考,主动融入	不抱怨,主动寻求解决方式	乐观面对挑战及挫折,有效平衡压力	建设性处理压力及困难,化压力为动力	荣辱不惊,在困难压力中寻找机会
专业知识	技术知识(关联知识)	知道技术名词及概念	了解技术基础理论及产品中表现	清楚技术原理,能进行成本预估	能与技术团队充分沟通,能独立评测成本方案	能将技术优势转化为产品竞争力
	项目管理(关联知识)	指导下进行计划跟踪和监控	组织实施小型项目	独立负责中型项目的实施和运作,预见潜在问题	独立负责大型项目/多项目的实施和运作,进行风险控制	负责公司级战略性项目
	其他知识: 财务、心理学、美学、办公技能等(关联知识)	听说过相关名词	了解相关知识,参与相关工作	掌握相关知识及技能,能熟练应用到项目中	能权衡多方面因素,指导团队的相关工作	善于全面思考和权衡,主导公司的相关复杂项目
专业技能	产品规划: 版本计划/节奏(产品能力)	知道流程,能清晰描述出客户原始需求	准确把握用户需求,可独立进行需求提炼、模块设计、版本安排	掌握需求分析和建模方法,能独立完成系统规划和版本迭代	丰富的理论和实践,能独立完成长短期规划和版本迭代	成功主导过多个任务,能将需求与版本完美结合
	市场分析能力/前瞻性(市场能力)	了解基本理论知识,指导下完成工作,对行业有初步认知	熟悉方法工具,能独立进行市场分析	丰富的理论实践,成功主导中型项目,可预测1-2年行业方向	敏锐洞见,能准确捕捉并及时跟进市场变化和机会点	形成系统化分析模型,帮助判断和执行,帮助产品取得市场优势
	对外商务沟通(BD/P3以上)(市场能力)	了解谈判流程和基本技巧	掌握多种谈判技巧	能独立谈判,不断调整策略方式,达成目标	能敏锐观察并判断,现场决策,掌握谈判主动	意志坚定,成功主导重大谈判
	运营数据分析(运营能力)	了解指标含义,在指导下分析	深入理解指标,能独立分析并找到规律	灵活使用多种工具,能找出隐含规律,推动产品规划	独立规划和设计指标体系,支撑管理决策	形成系统化分析模型,帮助提升数据分析效率和质量
	市场营销: 品牌/公关/推广(运营能力)	独立完成营销执行	熟悉产品营销模式,能协助策划	能独立主导营销活动	突破性创新和策划,效果超出预期	融会贯通,跨界营销,有业内知名的成功力作
	渠道管理(运营能力)	了解渠道知识,能提供渠道服务	独立开展渠道业务,在指导下拓展新渠道	改进渠道政策,主导拓展新渠道,处理渠道冲突	独立制定渠道策略,形成渠道合力,并预防渠道冲突	独到见解,成功实践,敢于推行新管理模式并取得成功
市场/用户的调研与分析(客户导向)	在指导下完成调研,独立收集客户需求	收集客户反馈,驱动产品改进;独立主导调研	识别客户关键需求,帮助决策	综合把握客户需求,形成差异化产品特性	创造或引导客户需求,提升用户粘性;成为调研专家	
组织影响力	方法论建设(领导力)	总结归纳	提炼规律	方法论沉淀	创新性方法论与工具的开发	变革性的有巨大业务价值的方法论与工具开发
	知识传承(领导力)	团队内分享	跨团队经验与知识的分享	营造分享的组织氛围	建立信息共享平台	跨界学习与分享,推动专业提升
	人才培养(领导力)	直接指导/帮助	随时辅导	有策略的辅导	人才培养意识	激发团队成员潜能

2. 产品经理知识地图

