

# 产品经理数据修炼30问

作者：R.D.

## 关于作者

□

R.D.（读音：阿滴）

毕业于华中科技大学

腾讯学院认证讲师

曾任腾讯数据产品经理

先后负责QQ、腾讯视频数据体系建设和数据运营工作

关注作者的微信公众号

□

向作者发出猛烈而善意的批评

反馈意见或投稿

邮箱：zhenglj@phei.com.cn

微信号：Alinamercy

## 内容提要

本书立足于国内互联网行业，面向全体产品经理，结合作者5余年从事数据产品经理的工作经验，围绕日常数据工作的4个维度(产品数据、数据产品、数据运营、数据技能)提出并讨论30个常见却又值得玩味的问题。

对于职场人士而言，为解决具体问题而进行学习无疑是一种快捷有效的学习方式。鉴于此，本书采用问答的形式，侧重于引导读者提出问题，然后围绕解决问题的思路展开讨论，而与解决问题无关的内容只字不提。这样的体例安排，一方面，减轻读者的学习负担，帮助读者把握阅读节奏；另一方面，若读者对其中涉及的部分内容感兴趣，可以在本书讨论的基础上展开系统性学习。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

## 图书在版编目(CIP)数据

产品经理数据修炼30问/R.D.著.—北京：电子工业出版社，2019.1

ISBN 978-7-121-35204-1

I.①产… II.①R… III.①数据处理-产品管理-问题解答 IV.①TP274-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第235340号

策划编辑：郑柳洁

责任编辑：汪达文

印刷：

装订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开本：720×1000 1/16 印张：16 字数：314.4千字 彩插：2

版次：2019年1月第1版

印次：2019年1月第1次印刷

定价：69.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010)88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：010-51260888-819，[faq@phei.com.cn](mailto:faq@phei.com.cn)。

# 推荐序一

产品经理是一个宽泛且多维的概念，我们在互联网行业所说的产品经理往往是指那些为使产品顺利诞生和持续运作提出想法、协调资源并对结果负责的角色，因此，我们看到大量讲述如何进行需求分析、有效沟通、团队协作、项目管理、用户运营、数据分析等的书籍和资料。我们也看到，一个人似乎只要能写好需求文档，画出产品原型，提出几个现有产品中存在的交互问题，就可以被贴上“产品经理”的标签。实际上，在这种框架下讨论的仅仅是产品经理最基础的形态，甚至是任何互联网行业的从业者都应具备这些素养。

五六年前，“产品经理”的概念突然火起来，使得很多人对互联网产品经理职位趋之若鹜，这其中包括大量的应届生和非互联网行业从业者，加之当时正值移动互联网正热，也确实创造了吸收大量产品经理职位的环境，给许多本身对互联网行业并没太大兴趣的人带来了“互联网行业门槛低、薪资高”的幻象。然而，近些年互联网产品交互日趋成熟，产品经理需求量也日趋饱和。对于一些创业公司来说，想法、资金与资源比产品的交互和用户体验更重要，而产品的交互基本上可以完全照搬已有的模式。于是又给一些人带来了另一种幻象——专门的产品经理已无必要，产品经理职位前景堪忧。

由于云服务、大数据、人工智能等产品常年被当作支撑性产品对待，使许多公司和从业者认为这些东西只能由具备专业知识的技术人员主导。而互联网的产品一旦面向大众，势必要由技术驱动转为产品驱动，十年前的网页开发技术如此，五年前的移动应用技术如此，未来的大数据、人工智能技术同样会如此，且转换的速度会更快。产品驱动就必然要求有专门的产品经理，而产品经理真实的素养应当是：

- 对垂直行业有深刻的理解，并清楚如何与互联网元素建立有效连接（而不仅是浏览行业资讯加体验尽可能多的竞品）；
- 对产品架构的建设与把控，始终保持对产品的整体化认知，合理升级产品来应对市场、需求和场景的变化（而不是开会，写需求文档，画原型图）；
- 对产品生态的构建和优化，有效整合用户体验、商业模式、市场行情等各维度资源（而不是单纯地把改进视觉与交互当作用户体验的优化）。

因此，产品经理一定要具备某个垂直领域的专业技能，且具备跨界的知识储备。

数据便成为这个语境下的代表素养之一，这意味着，产品经理不仅要具备互联网从业者的基本素质，还要对大数据和人工智能的产品化有专业的洞察能力。

可是，对于一个具有这方面潜力却缺乏经验的人来说，想要培养数据思维却缺乏系统性的指引。我在腾讯的这些年，有无数产品经理问我有哪些书籍可以用作数据相关的参考，而我当时给他们的只有那些通用书籍：讲产品经理的书、讲交互设计的书、讲数据分析的书，甚至讲数据库技术和编程的书。这些确实是他们都需要有所了解的，但这样的学习无疑既低效，又没有系统性，很可能他们努力了半天却在产品业务上得不到显著的成长。

如今，这样一本有系统性且沉淀着产品数据方法论和实践经验的书即将面世，我很高兴地将它推荐给你，以及下列人士。

- 产品新人，引导他们的职业生涯。
- 产品老人，供他们参考以少踩“坑”。
- 所有互联网人，指导他们以数据驱动产品运营，并拓宽他们在大数据方面的视野。
- 任何人，只要他们对未来的互联网怀有浓厚的兴趣。

刘凌（Lillian）

腾讯专家产品经理、QQ浏览器产品与运营总监

## 推荐序二

我不从事产品经理工作，也不在大家常说的互联网行业，但当我有幸阅读到本书的一些样章时，便爱不释手。书中谈到的对产品和数据的研究方法和思路，与企业运营管理的诸多方面是相通的：根据企业运营目的设定数据指标，之后这些数据在各个环节产生，我们通过各种手段将这些数据及时收集起来，使它们成为对我们有用的数据，再将这些收集到的数据通过一定的规范和逻辑进行处理，以较为直观的方式呈现出来，供管理者分析使用，以挖掘其中的意义并及时对经营活动做出调整。

在数据化管理的背景下，数据本身蕴含着巨大的价值，它使我们的生活和工作更加科学和便捷。书中详细讲解了数据支撑体系是如何运作的，这对于帮助读者构建系统的数据素养是大有裨益的。

除了大量的知识点，作者还将理论联系实际，不局限于产品和互联网领域，结合对大量案例的深入剖析，帮助读者快速理解和记忆。同时，为了避免分散本书的主题，作者巧妙地将每个案例做成了扫码阅读的方式，读者可以随时随地利用碎片化时间学习。

本书采用问答的形式更符合人们的学习和认知习惯，便于读者带着问题和思考有目的地学习。

此外，书中各章之间环环相扣但又相对独立，你可以把它当成一本工具书，在你遇到问题的时候去查阅，也可以从头到尾细细品味。

无论你在什么领域、什么岗位，只要你对数据研究有兴趣，都不妨读读此书，也希望你能同我一样，从书中得到启发。

王琪峰

视源股份（CVTE）高级副总裁

## 推荐序三

也许你遇到过这样的场景，当你向其他人提及“数据产品经理”或“数据驱动运营”这些概念时，对方可能会问“你是指数据分析师做的事情？”或者“这是不是产品运营需要关心的内容？”在当今大数据时代，你的团队中可能也确实存在数据分析师、数据挖掘工程师这样的专职角色。

实际上，数据相关的工作以移动互联网的发展为节点大致分为三个阶段。

· 第一个阶段，在移动互联网爆发前（2011年之前），产品经理这个角色几乎不承担数据相关的事情（甚至产品经理这个概念才刚刚被引入互联网行业）。数据工作以支撑和辅助产品的功能开发和运营为主，那个时候，只需要安排产品助理兼做一下数据的埋点和收集，再由开发或运维工程师将数据做初步的汇总后提取出来，交由产品团队解读。

· 第二个阶段，移动互联网爆发初期（2011年至2013年），随着智能手机开始普及，一时间涌现出各种各样的App产品，用户数据的维度越来越丰富，使数据规模发生了数量级的增长。数据的重要性逐渐显现，各企业开始建立专门负责数据挖掘和数据分析的顾问团队，这些团队的成员以数据挖掘工程师和数据分析师为主，探索数据决策的各种方向。这些顾问团队虽然很少参与产品的实际规划，但是会给出专业的分析报告和决策建议。

· 第三个阶段，移动互联网高速发展期（2014年至今），移动互联网生态呈现阶段性稳定，各领域的头部产品占据了用户和数据的优势资源，国内互联网巨头整合数据资源跨行业布局大数据，使得数据、产品、用户紧密相连，用户已开始受益于大数据及基于大数据的人工智能技术。由于数据已不再是过去那种孤立的资源，亟须系统化、产品化运作，以数据产品经理、大数据工程师、人工智能工程师为代表的智能型数据团队的价值得到彰显和认可，他们参与到产品研发、运作和维护的各个环节，形成行业—产品—数据一体化的格局。

今天，产品经理对数据把控的必要性主要体现在以下四个方面。

· **主导以数据驱动产品。**在阶段性稳定期，无论是产品的技术、体验还是市场均已被探索实践并达到阶段性顶峰。由于数据通常来源于用户最真实的表现，越来越多的互联网企业及其产品团队将目光转向数据，开始了对数据驱动产品的探索。而产品经理便是数据驱动产品的主导人，产品经理与其他角色在产品探索上各司其职，又在产品目标上殊途同归，分工协作拓宽产品发展的路径。

· **产品经理要更具有数据敏感度，并要具备逻辑严谨的表达能力。**例如，在向公司决策团队汇报时，产品经理通常要事先通过数据分析得到一些初步的结论和假设，再以精确的表述汇报，而不是以“有一定比例的用户遇到了问题”这种含糊的方式来表达。

· **打造和经营专业的数据产品。**数据积累到一定程度能够发挥难以想象的作用，并以产品化、产业化的形态发展。这种态势推动产品建立专业的大数据体系。而数据产品在整个数据体系中起到了不可或缺的作用。产品经理能够结合对数据和用户产品的深刻理解，应用产品的理论和实践，打造并经营与用户产品无缝协作的数据产品，在保证数据兼容性的同时，大幅提升了数据的利用效率。

· **充当产品团队与数据团队的纽带。**假如产品团队与数据团队彼此独立，各行其是，无疑既不利于数据对产品的驱动，又无益于公司内部的有效协作。这就需要产品经理从产品团队的视角随时捕捉产品的数据需求，将其转化成可用数据描述的模型，便于数据团队的研究；也需要产品经理从数据团队的视角，找准契合点，将数据方案落实到产品上，发挥数据的价值。

对于国内外知名互联网企业而言，数据思维和数据技能是产品经理的必修课，这会使产品经理与数据分析师有一部分技能重合，但前者注重对数据方案和产品的整体把握，而后者注重对数据的挖掘、分析、提炼的专业探究。在互联网大大小小企业纷纷进行大数据战略布局的当下，数据也被以产品化的形态运作，这就对产品经理的数据素养有了更高的要求。如果你也有志于提升自己的数据思维能力和技能，那

么请翻开本书，从提问出发，探索这个精彩的数据世界吧！

□

华中科技大学新闻与信息传播学院教授、院长

# 推荐语

数据是互联网的指路明灯，数据视角是每一个从事互联网创业的 CEO 和产品业务人员都需要具有的，比如如何看大数据应用，数据如何驱动业务，如何完成数据化运营。本书给出了一个很好的框架：从提问出发，找到关键的数据逻辑，合理部署资源，然后运用数据理性地回答，适合互联网从业者和对数据视角有兴趣的人士来阅读。

——翁翔坚（Neo）

英语流利说合伙人、首席产品官，阿里汽车&天猫家装前产品总监

用户需求千变万化，千人千面，作为产品经理，单靠个人经验来做产品设计或运营就像盲人摸象一样。唯有数据才能让你真正了解用户，作为产品经理一定要有数据意识，要懂数据，会看数据，会分析数据。推荐阅读本书，做一个科学化的产品经理。

——曹成明（老曹）

起点学院、人人都是产品经理创始人兼CEO

在数据分析领域折腾多年，我越来越觉得“数据分析”不该是一种职位，而应该是一种人人必备的能力。读到本书，更让我坚定了这个观点。产品思维+数据分析，这样的复合能力，实在诱人。本书完备的知识体系加上深入浅出的解读，相信能让不少朋友具备这样的能力。宽泛地说，这是一本人人可读的书；而对于互联网行业的朋友，本书理应在你的“悦”读书单之中。

——胡晨川

饿了么高级数据专家，行业畅销书《数据化运营速成手册》作者

近年来，移动互联网、大数据、人工智能的发展为人类生活带来质的飞跃。其中，大数据具有海量、多维度、完备性等特点，所具备的潜力和为各行各业创造的价值，是每一位互联网从业者有目共睹的。产品经理作为互联网先锋角色，势必要拥有互联网前沿思维，肩负起建设未来互联网的重任。这本书为修炼大数据思维提供了一个独特的切入点，它立足于实战，先引导读者提出有价值的问题，再围绕问题逐步分解，从而让读者得到属于自己的解决方案。作为工作之余自我提升的手册，本书值得每一位力争上游的产品经理阅读。

——方魁（Kenny）

腾讯专家产品经理、QQ产品总监

作为一名技术出身的投资人，我始终对技术和产品保持高度的关注和兴趣，因为我相信做好产品和做好业务在方法论上有很多相通的地方。R.D.是一个功底扎实的产品经理，更是一个优秀严谨的讲述者，相信这本深入浅出的佳作能够给各种背景对产品开发感兴趣的朋友很多启发。

——张迟晟道投资副总裁

孩童在从偶遇音乐到成为音乐达人的过程中必然会经历无数的坎坷与波折，映射到立志要做一位出色的产品经理的人身上，就是从初入职场开始所经历的一系列“打怪升级”的过程。你眼前就是这样一本书，它不向你灌输知识，而是引导你提出问题，系统化思考，提升实战水平，靠自己的实力实现飞跃。

——汪涛

深圳市鹏金所互联网金融服务有限公司总经理

本书涉及的大量方法论与技巧，凝聚了作者对数据运营和数据产品的思考、实践和经验。跟随本书实战

演练，边学、边做、边领悟，相信会助读者在工作中事半功倍。

——戴学锋

深圳市鹏金所互联网金融服务有限公司CTO

互联网时代的当下，好的产品已不再是靠产品经理拍脑门设计了，而是通过数据来驱动产品快速迭代，并基于数据运营。本书通过 30 问的形式帮助产品经理快速理解“数据产品”的方方面面，作者以自己在腾讯等公司5年多的数据产品经验，对大量的实例进行了深入浅出的讲解，形式新颖，值得所有对互联网、数据、产品感兴趣的人阅读。

——乔迁

武汉小果科技有限公司CTO

随着“互联网+”和数字经济逐步在各行各业深入，整个社会的数据也在不断融合与结构化，个人、企业、政府在数据方面的产出和需求越来越多，也越来越多样化。对大数据的分析和运营也成为一个基础的能力。在这个大数据时代，每个人，尤其是互联网产品经理，不仅要有数据意识，更要建立对数据的思考，运用好数据挖掘的价值。在本书中，作者不是向你灌输知识的老师，而是与你共同思考问题的伙伴——你的收获将是你自己的成就。

——辛建华（Steven）

微信支付运营总监

本书是市面上少见的一本面向产品经理的数据能力修炼书籍，生动形象地描述和解释了什么是数据产品思维，以及如何进行有效的数据运营，通俗易懂，趣味性强，是一本非常适合产品经理系统化建立数据思维的入门读物。

——陈少华

华中科技大学教授，华中科技大学出版研究所所长，

全国新闻出版信息标准化技术委员会委员

This is an excellent textbook for such a highly-demanded position, which covers everything a professional product manager needs to know. This is a magical tome of wisdom that unveils the secret of winning in the future wars of big data. This is also a meticulous handbook for anyone who is new to but intrigued by information technology, data processing and artificial intelligence.

——Dr. Zhe Liu（刘哲）

Material Scientist, University of Pennsylvania

这是一本实用性非常强的书，对有志于从事互联网数据分析相关工作的从业者有很好的帮助。作者根据自己在国内顶尖互联网公司从业的经历，为我们介绍了大量珍贵的案例，同时也系统、专业地展示了互联网数据分析的具体工作内容、从业者能力模型，以及分析方法，希望能为更多互联网从业者开启数据思维之门。

——符凌霄（Lennox）

腾讯游戏资深运营经理

大数据时代，如何充分挖掘数据价值是很多公司非常重视的一项工作，尤其在互联网行业里。但对于非专业从事数据分析的人员来说，这项工作的难度较大，门槛较高。本书基于作者过往多年的互联网数据

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《产品经理数据修炼30问》R. D. 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/354.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

