

YES!
产品经理

上下册

YES! 产品经理 PRODUCT MANAGER pm

UCPM
专业力作

1 2
上下册

职场小说+专业工具
原ucpm 超人气连载
《泡面是如何泡成的》

汤圆 老马 著

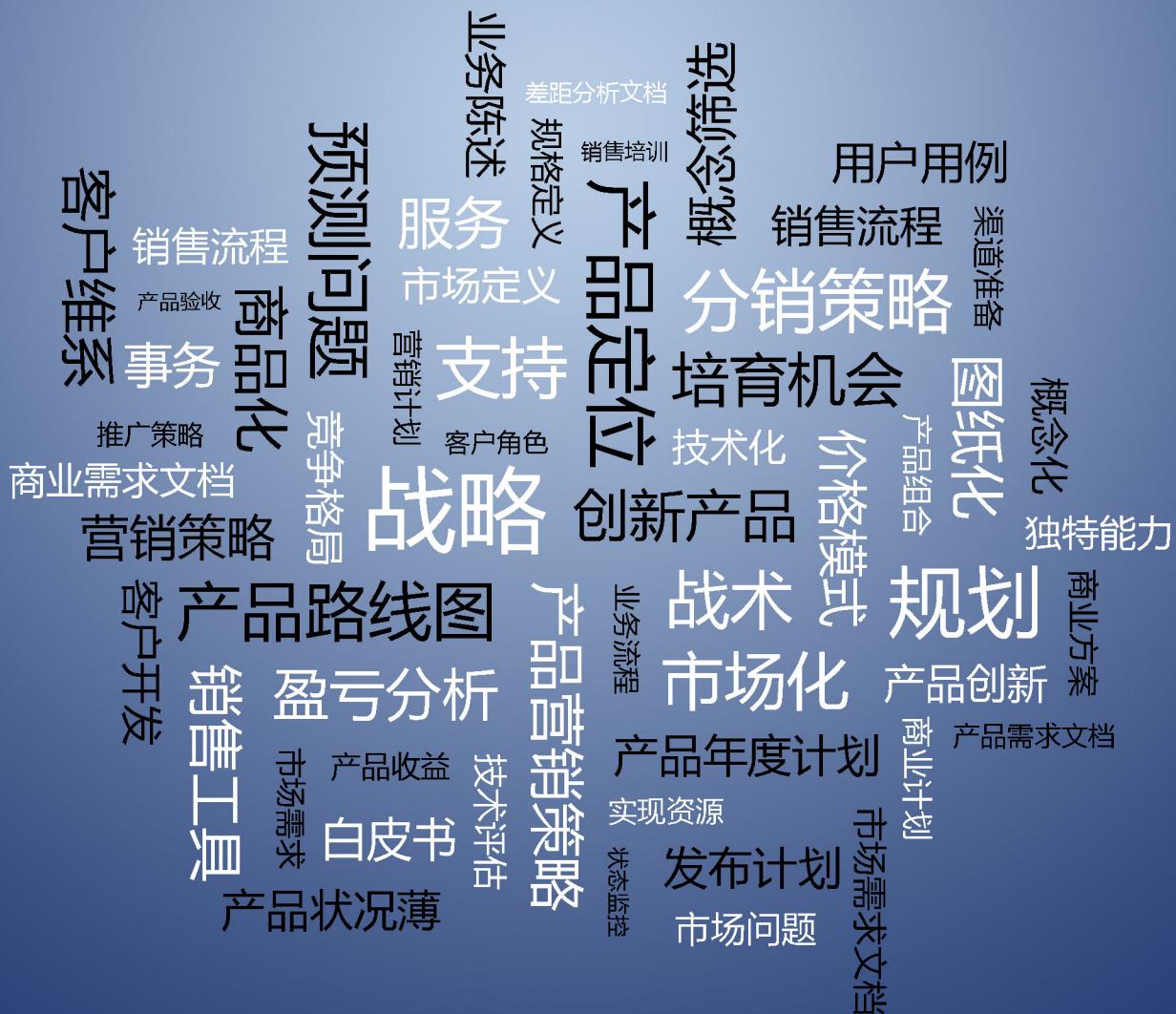
从现在开始，做一名**真正**的产品经理！

电子工业出版社



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

YES! PRODUCT MANAGER



WORKING CONTENT

目录

前言	2
序：呼唤产品经理阶层.....	4
致“编外”读者.....	6
如何阅读此书.....	7
关于这个家伙.....	8
第一问：产品经理是什么？	10
第二问：产品经理应该做些什么？	14
第三问：产品经理的战术执行。	19
第四问：产品管理职位的级别都有哪些？	23
第五问：产品经理的职业发展路线是什么？	28
第六问：产品经理的职责都有哪些？	32
第七问：什么样的人适合做产品经理？	36
第八问：产品经理的人才模型。	40
第九问：产品经理的知识结构是什么？	45
第十问：产品经理是“通”才还是“专”才。	49
第十一问：产品助理应该做些什么？	53
第十二问：产品经理应该知道的产品战略图。	56
第十三问：产品管理有行业特殊性吗？	60
第十四问：产品经理是否有行业性限制？	64
第十五问：技术人员如何转型为产品经理？	68
第十六问：产品管理的工作流程是什么？	72
第十七问：产品管理工作的文档管理。	77
第十八问：产品经理必须要了解的 26 个文档。	81
第十九问：产品管理部归于何处？	87
第二十问：产品部和业务部门的利益之争！	92
第二十一问：产品经理的权利之争。	97
第二十二问：现有产品的三种发展战略？	102
第二十三问：产品管理和项目管理有何区别和联系	106
第二十四问：产品部和业务部门是什么关系？	111
第二十五问：产品经理应该具有的几个工作态度。	116
第二十六问：产品管理？产品策划？产品设计？	121
第二十七问：产品经理的技术之痛。	125
第二十八问：产品经理应该如何学习？	132
第二十九问：产品经理如何提升自己的知识？	136
第三十问：产品经理都有哪些类型？	141
第三十一问：产品经理应该扮演的几种角色.....	146
第三十二问：企业如何确定需要什么样的产品经理？	150
第三十三问：产品经理应该如何考核？	155
朋友们的评论.....	163
如何购买.....	170



本书已由电子工业出版社出版，现已全面上市，如果您觉得本书值得购买，请点击图书推介站点查询详细购买方式以及关于本书更多信息。

推介站点：<http://www.chinapm.com.cn/book/default.asp>

前言

在策划这本书的时候，就有许多朋友问我：这是一本什么样的书呢？

说实话，我还真不好回答这个问题，但是我告诉他们我可以说一下这本书的目标读者和能够解决什么问题。

我期望的读者是：

如果你是一个想转型为产品经理的职场人士，那么这本书就非常适合你去读。

如果你是一个已经在产品管理岗位上工作了一段时间的产品经理，那么这本书就非常适合你去读。

如果你是一个对产品管理还有很多问题的产品经理，那么这本书就非常适合你去读。

如果你是一个想提升自身产品管理素养的产品经理，那么这本书就非常适合你去读。

如果你是一个关注产品管理在中国发展的非产品经理，那么这本书同样适合你去读。

.....

总之，凡是对产品管理有兴趣的朋友都可以去读这本书。

那么，这本书能够解决什么问题呢？

如果你到现在还不知道产品管理到底是什么，那么这本书就再适合不过了。

如果你经常被老总呼来喝去的做一些事务性的工作，那么这本书就再适合不过了。

如果你经常处于强势部门的打压之下，那么这本书就再适合不过了。

如果你经常疲于应付各个业务部门，处处救火，那么这本书就再适合不过了。

如果你经常提出的想法被从来不知道客户在那里的高层所否定，那么这本书就再适合不过了。

如果你不知道从哪些方面提高自己的产品管理技能，那么这本书就再适合不过了。

.....

总之，一切中国产品经理已经和可能遇到的问题在这本书里都能找到你需要的答案。

101 个关于产品管理的问题，对于中国的产品经理来说，已然是太多了，在总结出这 101 个问题后，我竟然不太相信，难道中国的产品经理就是在这样的困惑和处境中成长的？

101 个关于产品管理的答案，对于中国的产品经理来说，应该是不多的，我不知道这 101 个答案是否可以真正解决中国产品经理最现实的问题，但是，我期望能够做到这一点。

这是一本什么样的书，我想：

它可以说是经管类的书，但是要比经管类的书更实战。

它可以说是工具类的书，但是要比工具类的书更易懂。

它甚至可以说是职场类的书，但是要比职场类的书更有知识。

这到底是一本什么样的书，我想，答案很简单了：它就是一本想解决中国产品经理问题的书。

我期望这本书能够成为这样的书。

序：呼唤产品经理阶层

数年前，跟一位朋友在上海浦东一家很冷清的咖啡馆闲侃。我们畅谈“中国制造”在美国大小商店无处不在的情形，我们感慨日本电子卖场示威般高悬的“日本造”标签，我们景仰“德国品质”的持久竞争力，也担忧起我国电子信息产业、企业、产品的现状与未来……沉寂中，他向我讲述了这样一个故事。在德国求学和供职 15 年后，他决定离开德国雇主回国创业。这时，一位担任产品经理的同事连夜在车间打造了一件个性化礼物。这是他最喜爱的礼品，它充分体现了德国雇主技术、产品的实力，体现了这位产品经理的精湛技术和过硬的动手能力，也体现着他们之间浓厚的感情。他的喜爱并没有停留于此。他的震撼在于：正是有无数个这样的产品经理，才造就了德国品质享誉全球的口碑。“我国电子信息产业的做强做优，迫切期待产品经理阶层的崛起”——这是我们不约而同的结论。

自从那次纸上谈兵之后，我就与产品经理结下了不解之缘。无论是新闻选题策划，还是日常采访报道，无论是经营项目的运作，还是平日的社交圈子，产品经理已经成为我工作和生活的主角。正是这种发自内心的对产品经理的崇敬和期待，我有幸接触到汤圆等人自发组织的产品经理“草跟群”。

为了给产品经理正名，为了产品经理阶层的崛起，为了让产品经理在“中国创造”中充分发挥中流砥柱作用，他们贡献微薄的收入，组织沙龙，开展培训，开发网络平台。如今，他们将多年产品经理调研、培训、实践的知识结晶结集出版。这不仅是他们个人事业中的里程碑事件，也是产品经理阶层崛起的标志性事件。

图书即将出版之际，作者邀请我以媒体从业者身份写序。我很纠结，一来我很想写，因为我认同、崇拜产品经理，震撼于作者的热心和韧性。二来我不敢写，置于产品经理，我仅仅是一个铁杆的“粉丝”，面对厚重的书稿，我是诚惶诚恐。盛情难却，还是想以作者和产品经理“粉丝”的身份，谈几点心声。

一、产品经理是产品、品质的灵魂。目前，产品经理研究并没有上升到系统学科，类似的书籍并不多，但有关产品经理的定义可谓众说纷纭。有一位 IT 企业的产品经理曾经告诉我，产品经理也称品牌经理，其职责是掌管 4P，即产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion），我并不认可这种观点。因为 4P 营销理论适宜于社会形态单一、社会供求不足、顾客需求简单化、媒介传播大众化的市场环境。在社会形态多元化、供求过剩、顾客需求多样化、媒介传播精准化的网络时代，产品经理更加注重客户需求的把握，更加注重技术的产品化，更加注重产品的解决方案化。概括地说，产品经理更加致力于规划、研发和技术等前端环节，引导消费者意志前置到生产环节的前端，是要对产品的性能、效能、品质负责的，是一条产品线的灵魂。当然，我不敢给产品经理妄下定义，更加系统，更加精确的界定均一包含在本书当中。

二、产品经理是新型工业化生产的代表。无论是上世纪中叶的规模化生产，还是发起于上世纪 80 年代的精益管理，其核心是经济人按照生产线流水作业，其效率得益于“泰勒-福特制”的科层式官僚体制。伴随着生产流程再造、柔性制造的诞生，特别是金融危机后世界发达国家提出的“去工业化”、“再制造”等方式，加速了网络时代“定制-温特制”扁平式管理的诞生。在这种生产管理方式下，企业高效率管理不再是传统的机械化，也不再是一般意义上的自动化，而是以产品经理为生产方式和管理模式的核心，及时捕捉客户和市场的需求，及时掌握技术和生产的革新，高效调配企业内外部资源，快速生产、销售满足市场需求的产品，并跟踪服务、调试、修正产品或解决方案。在网络时代的扁平化管理体系中，产品经理首先是一个社会人，他面对的不是生硬的生产线，而是面向市场、调配资源的团队。

三、产品经理是社会良性流动的标志。尽管改革开放已经走过了 30 余年，尽管企业化、

市场化已经从书面走向实践，尽管社会水平流动和垂直流动体制已经得到很大程度的改善，但是“学而优者仕”带来的社会阶层固化依然存在，企业资源向行政职务集中现象依然存在。当企业良性运行产品经理制度之后，产品经理作为行政职务的重要补充，为企业员工创造了新的发展舞台和新的升迁“梯子”。在产品经理制度健全的企业中，产品经理作为产品和品质的灵魂，作为新型工业化生产的代表，同样掌控着依托产品线的研发决策权、资源调配权和收益分配权。这不仅为不善管理、不屑管理的业务骨干提供了健康的升迁流动机制，也为企充分调动员工积极性、充分发觉企业知识资本，创造了良好的体制氛围。更甚者，在产品经理体系中，原行政或管理职务担当者扮演者协调、参与人的角色，有利于企业管理层深入一线、科学决策、高效执行。

总而言之，产品经理阶层的诞生标志着产品规划、技术研发、解决方案提供和客户关系发展的一次变革，标志着社会人力资源健康流动的依次创新，标志着产品和品质的一次飞跃。当然，产品经理阶层是伴随着中国特色工业化进程的新生事物，是“中国制造”走向“中国创造”的必然产物。新事物战胜旧事物的道路是曲折的，前景是光明的。在产品经理成长的过程中，困惑和磨难再所难免。本书系统地回答了产品经理工作、生活中面临的实际问题，并以鲜活的事例予以启发，相信本书将对每一位致力于产品经理的人，包括产品经理的领导们，都将大有裨益。

---中国电子报社常务副社长、中国计算机学会高级会员 张建设

致“编外”读者

一部以小说体裁形式的关于产品经理并包含产品管理体系、思想、工具、方法的书。一本具有实际指导意义的书，一本 90 万字的书，一本写给产品经理的书，一本包含 UCPM 多年研究与实践成果的书。这一切都是我们努力想让产品经理们了解什么是真正的产品管理和如何做一名合格的产品经理。但这些让我感觉还不够。一种新的管理思想涉及到企业的方方面面，意识与管理，工具与方法，组织与流程，组织的纵向与横向，效率与效果，等等都是影响其成果的众多因素。所以不仅具体的执行人产品经理要理解、明白。我们更希望相关的公司各组织部门，管理层都要明白设立产品管理机制的根本意义和价值。

偶然机会与国内一位某机械制造企业的副总聊起产品管理，他用“急迫”两个字来形容其心情。可见一些企业已经意识到产品管理的重要性和迫切性。我们不希望企业在感到迫切时才考虑如何解决，让自己措手不及。产品管理在国内刚刚起步，一切都需要在实践中不断完善和发展。我们希望通过这本书给予有“急迫”或者“有意为之”的企业一个略有价值的借鉴。同时我内心更希望每个企业的相关管理层如我提到的这位副总一样，能够对产品管理有客观、全面、理性的认识。认识到它存在的必要性和对企业发展的长远价值。只有这样，企业的产品管理体系才能在统一认识的平台上顺利成长和发展。

产品管理对于企业的价值和意义会影响深远，当企业某日感叹于产品管理体系为企业带来丰厚的回报时，一定不会吝啬体系设立初期的看似平淡的短暂过程。其实企业在发展中总要不断蜕变才能成长。这种蜕变的阵痛实属再正常不过，就看用什么样的心态去面对。现在很多企业设立了产品经理的职位，但由于种种原因难以体现出其作用和价值，当然这与产品管理行业发展不成熟有关，与对产品管理认识的局限性有关，与产品经理人的职业能力有关，但起到关键作用的还是企业面对它的认识与态度。企业只要从现在开始了解产品管理并逐步建设产品管理体系，我们相信巨大的回报就在不远的将来。

当然对于这一切都要从具体的执行者入手，就是这些被赋予厚望的“产品经理”。希望企业能够明白，这些“聪明人”其实就隐藏在企业内，现在最需要的就是把他们找出来，推至前台，给他们责任，给他们信任，为他们提供一个平台，授予认可，给与机会，让他们发挥其应有作用，为企业创造更多的价值。同样这是企业悄然蜕变的一个看似不华丽却意义深远的一个过程。也是企业积极面对市场竞争，建立竞争优势，实现企业未来发展目标而必须要做的一个重要决定。

如何阅读此书

是的，没有错，阅读此书很简单，用眼睛就可以了。

但是，我从来不相信你是属于过目不忘的那种人，因此，如果有条件，再找一支笔，一个小本子就可以了，把你认为有价值的记下来，一方面可以做个整理，另一方面也可以恢复一下自己的书写能力。

当然，用眼睛看，用笔记，只不过是一个输入的过程，我可不希望这是一次只有输入，没有处理和输出的阅读经历，因此，把你的大脑用起来，原则上我是希望一脑专用的，但是如果你有一闹多用的本事，那也是可以的。

因为本书过于复杂，因此，我必须让一个负责此书的产品经理带你阅读此书，当然，他不仅仅是一个阅读的向导，更是一个不断提出各种问题的家伙，希望这个家伙能够担当此任，对得起每个月发给他的薪水。

在本书中，我们共分为三个部分，分别是：

1、产品管理的基础问题。

我们发现，许多基础的问题依然困扰着大部分的产品经理和企业，这是一个意识启蒙的过程，如果这些问题搞不清楚，你就会像酒后驾车一样，不知道什么时候就出事了。

2、产品经理的问题。

这类问题就很多了，但是也比较分散，各个行业的产品经理都认为他所遇到的问题是最有针对性的，因此，他们都期望能够给予最现实和直接的回答，我们优选了 XX 个问题，希望能够起到抛砖引玉、举一反三的作用。

3、产品管理的问题。

我们必须承认，有时候产品经理做不好事情，除了一部分是个人能力的原因外，也有很大一部分是企业自身的问题，企业如何看待产品管理和产品经理直接决定了做事的成效，因此，个人的问题很多时候是企业的问题，而企业的问题有时候也会引发个人的问题，我们希望能够调节这种关系，实现个人和企业的和谐发展。

好了，不多说了，那个家伙已经催我了，他已经迫不及待的要亮相了，我的任务已经完成，现在主角就是那个家伙了。

关于这个家伙

咳、咳，大家好，终于轮到我闪亮登场了。

首先说明一点，我不是什么家伙，我是有名有姓的产品经理，我叫张泡泡，大家以后叫我阿泡就可以了。

这次他们把我拉过来做大家的向导，我一直认为他们是醉翁之意不在酒，看似是让我出头露面，增加我的知名度，而事实上则是把我架到火上烤，让我把在工作中的问题都暴露出来，让我在广大的同行面前丢脸，关于这一点，我已经做过多次的严正交涉，可谁让他们财大气粗，用各种明的和暗的手段打压我，欺负我，对，就和美国人一样，忒霸道了。

在软硬兼施下，我知道了对抗是解决不了问题的，只有对话才能解决问题，因此，我发挥产品经理的主观能动性，想出了一系列以弱对强的策略，别看我现在屈服于你们，中国有句老话：风水轮流转。等我那天翻过身来，看我不骑在他们的头上作威作福。

但话又说回来，我对 UCPM 那拨人是面和心不和，但是我对广大的同行、战友们还是亲如一家的，感情还是很深的。

我愿意用我的亲身经历现身说法，让大家看看一个目前来说不成功的产品经理是如何成长的，对于这次向导的工作，我的原则就是：

我的问题可能就是你的问题，我的经历也就是你的经历。

我给自己定了一个很清晰的目标，就是：

在我的引导下，经历了我的经历后，你会点点头，说一句：

产品经理！我懂了！

妥了，这就够了！

让我们从我面试的那一天开始吧！

第一问：产品经理是什么？

三个原因促使阿泡要努力面试成功，争取留在 Eyoung 公司。

第一、这是一家规模不大不小，实力不强不弱，产品不好不坏，但是名气却还可以的本土软件企业。

话说上世纪 90 年代，当中国的软件产业开始迅猛发展的时候，这家企业就在一个专业的领域里获得了极高的知名度，据说当时该企业主打产品的装机率最高时达到了 95%，当然了，95%里的 95%是拜盗版所赐。

这类企业(不仅仅是软件企业)占据了中国企业数量的 90%，它们通常具有这样的特点。

初期靠几个创始人的原始资本(可能是技术，可能是人脉，也可能就是一个机会，反正很少有初期就靠大规模资金的)，辛勤的工作逐渐打下一片江山，随着市场和企业的发展，做的产品越来越丰富，企业员工越来越多，部门编制也越来越大，而开创者却越来越少的和客户交流(在他们的通讯录里只有投资商的信息了)，越来越只能从意识层面给与指导，操作层面的东西则给与的越来越少。

这类企业通常只有两个归宿：第一是快速地发展起来；第二是快速的消亡下去。

可惜的是，大部分这类企业都走向了后者，属于前者的企业应该说是凤毛麟角。

因此，他们被官方统称为：中小型企业。

而这家企业就是凤毛麟角的那种，据业内小道消息所传，这家企业今年将完成第一轮，规模达到数千万美金级别的融资，并且在融资完成后，随之就是启动 IPO 的计划。

如果真是如此，那么，这家企业极有可能摆脱吃了上顿没下顿的窘境，进入到不愁吃喝的小康生活阶段。

阿泡现在是愁吃愁喝的，因此就想找一家能长期解决温饱问题的东家。

第二、这家企业正准备实施产品管理制度。

这对于阿泡来说，是相当有吸引力的了。

我发现一个有趣的现象，凡是做产品管理工作的，多少有些自虐倾向，明知道产品管理目前国内并不是一个容易出成绩的岗位，但凡是铁了心要走这条道的产品经理，总是不断地为自己找麻烦，负责一个产品的时候就琢磨着什么时候能负责一条产品线，等负责一条产品线了，又开始琢磨什么时候能负责公司整个产品部，等真正做到产品部经理了，又开始琢磨什么时候能够管理公司全部的业务，总之，产品经理是典型的属于那种“明知山有虎，偏向虎山行”的一根筋。

阿泡也不例外，听说这家公司今年要实施产品管理，这对于一个想在该岗位上再进一步的产品经理来说，精神上的追求显然超越了物质上的。

第三、让大家失望了，真的还有超越精神层面的，至少对阿泡来说是如此，甚至可以说即使没有前两点因素，阿泡也要努力留在这家公司最根本的因素。

阿泡必须承认，这家公司的 HR 姐姐长的确实很漂亮。

阿泡是不会承认自己好色的，只承认自己有追求美的渴望，呵呵。

美的东西，包括人(那就是美人了)，是能够改变态度的，甚至是影响决定的。

听说国内某互联网公司老大是帅哥一个，因此，有不少职场女性就冲着帅哥 CEO 挤破了头皮要进入这家公司。

现在阿泡面临的就是这样一种情况，因此，阿泡在把前面两条因素彻底丢弃后，就把这条作为了留到这家公司的最直接理由。

因此，接受美女 HR 姐姐的面试，阿泡必然是倾尽全力，积极应对的，当然，这种尽力和积极应对也只是在看到 HR 姐姐后才临时决定的。

实话实说，阿泡在产品管理这个岗位上应该属于半成品的那种。

经验是有点，但不切实际的东西居多；

水平是有点，但夸夸其谈的东西居多；

见识是有点，但纸上谈兵的东西居多。

但是，阿泡还是非常自信的认为：应付 HR 的一面还是绰绰有余。

通常来说，HR 的面试都是流程化的，包括要提问的问题都是标准化的内容，就拿面试产品经理来说吧。

通常分为三个阶段：

1、个人介绍：此阶段主要包括个人信息，既往工作经历说明，完全就是口述一遍简历。

2、产品经理知识问答：此阶段通常以问答题的形式进行，虽然说是关于产品经理方面的，但基本上 HR 都不会问到很专业的问题，只是初步了解一下你对产品经理到底有多少认识，当然，不排除那种敬业的 HR 会提前做一些相关准备，例如问你什么是产品经理，记住了，这个时候尽量不要发挥，一定要引经据典地回答，因为 HR 很有可能也看的是这本书。

3、自由发挥阶段：基于第二点，HR 会让你说说你对产品经理、包括对本行业产品经理的认识，这个阶段是最为关键的，虽说是自由发挥，但也要有个度，太发挥了反而会让 HR 晕掉，一般来说，只要基于 HR 提出的问题，条理地说明即可，最好用 1、2、3 这样的形式，一方面可以简单说明你的想法，另一方面也可以让 HR 感觉到你这个人很有条理。

做事有条理，有重点，毫无疑问，是产品经理必备的素养之一。

这家公司的 HR 姐姐虽然漂亮，但外貌漂亮并不代表思路与众不同，因此，在面试中，完全是按照我归纳的流程进行的。

阿泡的记忆力一向不错，因此，在回答前两类问题的时候，可以说是引经据典，环环相扣，有理有据，天衣无缝了。

其实阿泡比较擅长的是自由发挥，阿基米德曾经说过，只要给我一个支点，我就可以撬动地球，同理，对于阿泡来说，只要给我一个话题，我就可以侃晕一切。

“你是如何看待产品经理这个职位的？”HR 姐姐表情严肃，甚至可以说是毫无表情地问道。

我想笑，这种问题太没有挑战性了，别看 HR 间的问题貌似很有深度，其实这个问题对于她来说，就如同高中生面对解析几何一样，大道理都懂，但是深究就不行了。

因此，回答这个问题的根本在于：你能否把 HR 侃晕。

我整理了一下思路，调整了一下状态，开始口若悬河。

“我个人认为，产品经理其实什么都不是，就是一个职位名称而已，英文名是 Product Manager，来到国内后，被翻译成产品经理，因此有不少企业就根据产品经理这个职位名称，想当然地认为产品经理就是‘对产品进行管理’的职位，但是，我认为这种认识不能说是错误的，但至少是片面的。”

“为什么呢？”HR 姐姐开始上套了。

“首先，产品经理是一种习惯性的称谓，也是被大多数行业所认可的，事实上，对于这个职位的称谓还有很多，例如我们熟悉的品牌经理，除此之外，还有以下几种名称：

顾客细分经理：Customer Segment Manager;

产业经理：Industry Manager;

大型产品领导人：Large Product Leaders;

方案经理：Program Managers;

等等。

因此，我认为我们不能基于职位名称来说明他做的就是产品管理的工作，而应该是根据他所担负的职责来定义他是否是产品经理。”

“嗯！”HR姐姐义无反顾地沿着我的思路往下走。

“第二，是职责决定职位，而不是职位决定职责。

有一种定义认为，产品经理就是‘负责对现有产品进行管理及营销的中层经理，也负责开发新产品’，我认为这只是一种简单的描述，而不是定义。

那么，产品经理是什么呢？

产品经理就是依据公司产品战略，对某个（线）产品（介质、服务、品牌）担负根本责任的企业管理人员。”

同时，我告诉HR姐姐这个定义来源于《产品经理手册》，毕竟自己是搞软件的，知识产权保护的意识还是需要有的。

“我觉的这才是对产品经理比较完整的定义。

要理解这个定义，只需要抓住三个关键词就可以了。

1、依据公司产品战略

什么是战略，战略即为‘决定全局的策略’，具体到产品战略中，则为‘对市场发展进行前瞻性和对市场参与者进行优劣势的判断，并据此而做出的对企业资源所进行的工作策略’。

由此可以看出，对于一个企业，产品战略从本质上说，它只是提供一个方向性的纲领说明。

例如：某企业要求整体业务的市场占有率为 2010 年度中增长 10%，但是在 2010 年度中，如何实现 10% 的增长目标，则需要公司内所有的业务部门制定更为详细的策略和战术，例如销售部门需要制定 A 产品在不同区域销售的增长率，并把任务分解到各区域负责人身上。

因此，从公司产品战略上看，它会涉及到多个部门的协同配合来实现战略目标，其中可能会包括市场、销售、渠道、研发、客服、财务等多个并行的部门，如何能够有效的让这些部门运转起来，步调一致的按照公司的产品战略开展工作，这就需要一个类似于‘大脑’的公司组织对这些部门进行统一管理，这就是企业设立产品管理体系的必要条件。

而这个组织中的人员，就可以定义为是从事产品管理工作的，也就是我们常说的产品经理。

2、某个（线）产品

我们知道，大多数公司都有多个，或者多线的产品，而产品战略具体到某个（线）产品上的时候，就会有所不同。

例如 A 产品作为公司的主要产品，并处于成熟期，在 2010 年度的目标是增加 20% 的收入和 10% 的市场增长率，这就说明了该产品的产品战略应该是利用成熟期产品的优势，对各目标市场进行更有力的争夺，而 B 产品则属于公司试探市场的产品，处于引入期，在 2010 年度的目标是首先要求保证产品的良性发展，其次才是获利的要求，这就说明了该产品的战略是保护性成长，并进一步对 B 产品的市场进行开发。

当企业有了多个产品和多种具体的产品战略后，就需要多人来执行不同的产品战略。

例如，产品经理甲执行 A 产品战略，产品经理乙执行 B 产品战略，或者产品经理甲执行 A 类产品战略，并把 A 类产品下的 B 产品继续分配给产品经理乙，C 产品分配给产品经理丙，这些都是可以的，具体要依据公司的产品（线）划分进行人员安排。

而对于那些只有单一产品的的企业，我认为：可以建立产品管理体系，但是在此体系下，一般无需设立独立的产品经理，通常可以由企业总经理或者副总代管，这样做的好处是可以减少沟通环节，提高企业的市场响应速度。

总之，产品经理适合存在于多产品，多品牌，多市场的企业中，单一产品和品牌的企业

一般没有必要设立独立的产品经理。

3、担负根本职责

什么是根本职责？我认为，根本职责就是：导致产品成功或者失败的策略和方法。

一个产品的成功可能会有好多原因，而一个产品的失败则只有一个原因，就是策略和方法的失误，因此，作为产品经理，更多的时候要担负的责任是‘让产品不失败’，这就是产品经理的根本责任。

那么这些根本职责都有哪些呢，我个人认为至少有：

- 1、根据公司战略制定所负责产品（线）的战略和目标；
- 2、根据产品季（年）度情况调整产品战略和目标；
- 3、根据公司战略优化产品（线）；
- 4、根据产品的市场反馈，为高层提出可决策的各类建议；
- 5、制定有效的竞争分析和竞争策略；
- 6、对现有产品和新产品进行管理。

以上 6 点为产品经理的根本职责，而我们所作的工作都是在此职责之下的具体表现，这就包括的多了，比方说：

- 1、竞争对手分析；
- 2、产品组合管理；
- 3、产品品牌管理；
- 4、市场需求管理（商业需求、市场需求、产品需求）；
- 5、规划和制定相关的产品策略；
- 6、产品所需资源的管理；
- 7、制定营销策略（价格、渠道、推广等）；

.....

等等，同时，如果仅从工作内容上来判断一个职位是否是产品经理，肯定是有问题的。

例如，市场需求的收集，整理和分析，在一些公司，市场部门、客服部门，甚至直接的开发人员都或多或少的在做，还有在开发过程中的资源协调，进度跟进等，项目经理同样具有这样的职能，因此，作品内容不具有排它性，而根本职责则具有排它性，所以说，判断一个职位是否是产品经理，要从这个职位的根本职责上来判断，单单依靠作品内容来定义，是不科学的。

因此，我认为：

产品经理被称为什么并不重要，重要的是这个职位是否担负起了一个产品经理根本的职责。”

人总是有好为人师的心态，阿泡也不能免俗。

此番高论说完，连我自己都情不自禁地为自己叫好，“阿泡，你又长进了，看这话说的”。

HR 姐姐只是边听边记录，我不知道这是因为她听不懂我说的，还是真的被我侃晕了。

停顿片刻，HR 姐姐终于说话了。

“你的回答很精彩，让我这个外行都大概知道了产品经理应该做什么，看来你对产品经理有很深刻的认识，我会把这次面试的结果交给产品部经理的，在一周之内，公司会通知你是否进入下一轮面试。”

可以听的出，HR 姐姐对阿泡的认可是发自内心的，而不是那种礼貌的回应，因此，就在此时此刻，我认定，一周之内，我必然会再次坐在这个座位上。

“你还有什么要问的吗，如果没有，麻烦你通知下一位，好吗？” HR 姐姐不等我说，就客气地让我腾出了这个座位。

其实我是想问 HR 姐姐，“姐姐，你的电话是多少”。

APAO Say:

产品经理是什么？这个问题要是搞不清楚，下面的 100 问也就没什么看头了。

那产品经理到底是什么？

正如阿泡在面试时和郭姐姐说的，产品经理其实什么都不是，只不过是一个负责产品管理的职位名称罢了。

即使如此，这个职位名称还不是唯一的，在不同的行业还有不同的叫法。

这就是阿泡要说的，是否从事产品管理的工作，一定不能从职位名称来定义，而一定要从现实的工作职责来定义。

现在，名不符实的产品经理太多了，滥竽充数的就更多了，还有不少不完整的产品经理，大概估算一下，基本得占到这个人群的 95% 以上。

因此，我们讨论产品经理是什么，其实根本是要搞清楚产品管理是什么。

那产品管理又是什么呢？

产品管理就是我们理解的对“产品”的管理吗？

如果真是这样，这工作倒是简单了，是个人就能做了。

但问题是，现在许多朋友都认为产品管理就是这样的，因此，一大堆和产品有点关系的职位也把自己当成了做产品管理的了。

同时，我们要知道，一种管理思想的普及必然是因为它的普世性，绝不是用一种坐井观天的视野去审视这个工作。

因此，我们要理解产品经理是什么，一定要搞清楚产品管理是什么，它的普世性到底在哪里，只有这样，我们才能真正理解我们所从事的这份工作的价值到底是什么。

还好，郭姐姐并没有问得这么细，我就不详细说了，但是有一点知道就可以了：产品经理，绝不是对“产品”进行管理，也绝不是天天琢磨着做一个什么不切实际的改变世界的产品出来。

第二问：产品经理应该做些什么？

在一面结束后的第三天，我就接到了 Eyoung 公司要我去复试的电话。

由此可见，他们是真的要招产品经理，并且也希望能够尽快招到然后上岗，不过阿泡个人认为，最为可能的原因是我在一面中给 HR 姐姐留下了深刻而美好的印象，因此，HR 姐姐一定是在复试负责人面前对我大加赞赏了一番，才使得复试负责人迫不及待地想看看这个叫阿泡的生物到底是骡子是马。

阿泡在前面说到过，一般来说，初试务虚，复试务实，因为初试通常都是 HR 来完成的，涉及到的问题基本都是围绕简历开展的，大致就是三个阶段（请参见第一问），而复试的问题通常就超出了简历的范围，相比来说，针对性会更强，因为面试官极有可能就是你未来的领导，对于他来说，他当然希望能够通过自己自认为不错的眼光来从 HR 提供的候选人中选择最合适的下属了。

如果说初试的目标是“优秀”的话，那么，复试的目标就是“合适”了。

因此，我们面试的原则就是：在 HR 眼里，要表现出你是最优秀的，在复试负责人眼里，要表现出你是最合适的。

因此，我通常认为复试是没有太大必要做功课的，因为你根本不知道面试官会如何考察你。

有量化考核的，给你一份考卷，让你回答一大堆问题；

有谈话考核的，和你谈几个比较专业的问题，看看你的思路；

还有下套考核的，通过面试时一个小的场景来看看你的素质。

总之，企业是想尽办法，用尽一切手段来折磨求职者，而求职者如果想通过做功课来应对各种预料到的和不能预料到的考核，我想那就只能是自寻烦恼，事倍功半了。

唯一的方法就是：以不变应万变，临场发挥，投其所好。

因此，我去面试，只是把自己捯饬的干净利索，精神饱满就行了，饭我是不会吃的，无论是早上还是下午，因为阿泡认为吃饭后会让人疲倦，面对往往能够决定存亡的一关，我是不能在任何一个细节上疏忽的。

阿泡最为反感的复试形式有两种：

1、让面试的产品经理做一份题。

如果是这样的形式，我可以百分之九十的告诉你，这家公司基本不知道产品管理和产品经理是什么，如果你脾气好，给对方面子，你可以忍着把题做完，在走出这家公司后，然后对着这家公司的大门挥挥手，“拜拜了您的！”；如果你脾气不好，根本不想给对方面子，你大可以在卷子上写下一句话后，起身走人，这句话就是：你们家也是用考卷选拔 CEO 的？

2、让产品经理提供曾经做过的文档。

我不排除有些公司这样做确实是为了想通过这些文档来了解面试者的技能，但是，阿泡可以负责任地说，大部分这样做的公司其最终的目标肯定不是面试者，而是这些文档。

如果你不幸遇到了这种情况，那么，你可以很直接地告诉这家公司：对不起，我无权向还没有签订劳动协议的公司提供我的任何涉及个人以往工作成果的资料。

当然，阿泡是幸运的，至少这次复试是没有出现这两种情况的。

为什么这么说呢，根本原因在于：不是我懂的多，而是面试我的那个人懂的太少。

打他一进门，我就立马看出这个人是做技术出身的，原因很简单，衬衣扣都扣错位了，他还浑然不知。

他进来后还直和我握手，一个劲说“抱歉，抱歉，刚处理了一些事，来晚了”，没错，肯定是搞技术出身的，连面试官的排场都装不出来。

这下我是放心了，在还未交手之前，你的对手已经把底子露了出来，反正在阿泡的面试经历中还是第一次，难得，难得。

仔细端详来人，年纪不大不小，个子不高不低，身材不胖不瘦，就是在脸的两颊分布了不少低洼地带，就像飞机轰炸过的弹坑，按说他这个年龄早已过了出彩的岁数，嗯，可以肯定了，内分泌失调。

搞技术的作息不规律，饮食不规律，多少都有些内分泌失调的情况。

初次见面就让阿泡感到很轻松，环境轻松，心理也轻松。

轻松的环境是很容易出成绩的，有时候我就想，要是企业把工位都设计成半米多宽的大沙发，放上轻松的音乐，再加上漂亮的 HRMM 走来走去，是不是是个公司就能进 500 强呢？

说正事，说正事，我就是这点不好，经常神游千里之外。

流程性的互相介绍。

“我叫阿泡，在做产品经理之前做过 2 年的开发，从 03 年起开始做产品经理，负责过的产品有……”

对方边听边在我的简历上记录。

在第二次背诵完简历后，对方开口了。

“我叫周扬，是公司新成立的产品部的负责人，其实现在就我一个人，光杆司令一个。”他不好意思地笑了笑，然后继续说道：“我和你一样，上个月我还是研发部的呢，这个月就要开始为公司建立产品部了。实话实说，现在让我负责产品部的建设，我还真没什么想法，虽然也查了一些资料，但是还是感觉有些缺乏思路，一方面是因为相关的资料确实太少，有

价值的就更少了，二是因为各种说法都有，也不知道哪种说法是合适的。”

“您说的没错，这确实是现状。”我赶忙附和以表明对方在见到我之前所做的工作是有成效的，哦，现在应该是周扬，周经理了。

周扬继续：“因此啊，我就对 HR 说了，我招产品经理就一个要求，真正是产品经理，是做过产品，带过队伍的。我听郭姐（原来那个 HR 姐姐姓郭，哇咔咔）说你的初试成绩挺不错的，因此这次复试呢，咱们就是随便聊聊，看看咱们怎么把公司的产品部搞起来。”

看见了吧，什么是魅力，这就是魅力，刚热完场，就已经成“咱们”了，全然已经把我当成一条战线上的战友了。

既然随便聊聊，那就聊呗。

“我一直想搞清楚，产品经理到底应该做些什么，网上虽然也有这方面的资料，但是我感觉都不够详细，你能说一下你理解的产品经理到底应该做些什么吗？”

我说：“这个嘛，各个行业有各个行业的认识，都认为他们所从事的就是产品经理要做的，这呢，就有些盲人摸象的意味了。”

“对，对，我也是这种感觉，各种说法都有，把我也搞晕了，你就说说你的看法。”

对于这个问题，我是早有准备的，因为在以前的公司，我也负责对部门新人进行培训，这个是做过总结的。

“其实产品经理的工作概括起来就是三件事：

- 1、知道做什么；
- 2、知道怎么做；
- 3、让别人去做”。

“嗯，你说的挺有意思，但是你别介意啊，我的感觉是这也有点太意识流了吧，能不能说具体点。”

其实我比较反感别人在我说话的时候插话，我只不过是先吊一下你的胃口，你就沉不住气了，可谁让他即将可能，并且是很大可能成为我的领导呢，我先忍了。

“那好，我就详细说明一下这三件事都是什么。

先来看‘知道做什么’。

许多产品经理其实不知道该做什么，整日被动的应付上面安排下来的工作，一旦出现工作的断顿，就会感觉无所事事，更有甚者会感到紧张，怀疑是不是哪里做错了，但是，作为一个合格的产品经理，怎么可能会出现这种情况呢？

知道做什么，并不是说你根据公司定义好的工作去做就成了，说实话，那些工作才有多少，这个工作的真正价值在于产品经理要通过自己主动的工作，告诉企业朝哪个方向做才是光明大道，而不是稀里糊涂地把企业引向歧途，或是跟着稀里糊涂的企业使自己走向歧途。

我来举个简单的例子吧。

比如说今年公司计划要上新产品，那么作为这个产品的产品经理，你就要知道为什么要扩充产品线，这个产品的价值在哪里，这个产品如果上马后，是否会对现有的产品造成影响，是积极的，还是消极的，如果造成影响，应该怎么办，是删减现有的产品，还是停止新产品，或是重新对产品进行组合，等等，这也就是我们常说的产品规划，产品规划可不是我们理解的那种设计一个新产品那么简单，产品规划包括新产品的开发和对现有产品的优化，作品内容就是产品组合，工作目标就是规划出最有市场获利能力的产品组合。

其实在这个工作里，产品经理只需要做三件事：

- 1) 发现问题；
- 2) 找到机会；
- 3) 创新产品。

第一件事情解决的是知道市场有什么需求，对于产品经理来说，市场的问题其实就包含

着无尽的市场需求。

第二件事情解决的是我们如何才能找到适合自己的市场位置，事实上，市场上的问题竞争对手也会看到，他们也会从中挖掘需求并考虑如何满足需求，而我们要做的就是找到适合我们的发展机会，尽量能够减小竞争的风险和市场的阻力。

第三件事情就是根据我们自己在市场中的位置以及企业的资源情况来制定出这个产品的发展思路，也就是要明白自己能够做什么样的产品来满足市场需求，解决用户问题。

这个工作用一句话就可以概括了，就是‘产品战略的制定’。

我有个老外产品经理朋友说的好：

It's better to do a few things right than a million things half-baked.

做一件正确的事要比做一百万件半拉子的事情更好。

其实用咱们中国人的俗语来说，就是：

在这个工作上，产品经理要宁做方向对的乌龟，也不做方向错的兔子。

当然了，如果你能做到是方向对的兔子就更好了。”

“不错，不错，浅显易懂，你继续。”看来，周扬对我的观点表示认同，认同就好，说明我回答的形式和内容都挺合他的胃口的。

“再来看第二件事情：知道怎么做。

这里面包含两层含义，第一是产品经理要知道自己本职的一些工作怎么做，第二是要知道产品团队的工作怎么做。

先来看第一点。

还拿上面那个产品组合的例子来说，比如说现在需要你去删减产品，你作为一个产品经理，你知道应该去删减哪个吗？

靠什么？感觉？经验？高层意愿？还是干脆就抓阄。

最直接的一个指标，就是看每个产品的盈利能力，通过对产品盈利能力的评估来决定产品的删减。

但是又有多少产品经理知道如何做盈利能力评估呢？

损益表，成本核算，销售报表，产品经理要通过评估一定的数据才能比较客观的得出结果。

即使如此，也不能完全通过评估的结果来做出决定，还要看这个产品所处的生命周期，假设删减后，这个产品的直接固定成本是否会对其它产品的盈利造成影响，等等。

总之，在经过了客观和主观的分析，在经过了定性和定量的评估后，才有可能得出一个比较靠谱的结论。

这就是产品经理要知道自己的工作应该怎么做。

再来看第二点，知道产品团队的工作怎么做。

我认为，产品经理在第一点上应该是专才，在第二点上是通才。

因为毕竟一个产品从无到有，所要涉及到的环节和人员真是太多了，指望一个产品经理能够对每个业务环节的技能都精通是不现实的，但是作为产品经理必须要了解，最好是熟悉每个业务环节的知识。

举个简单的例子，公司每年都会进行来年销售指标预测，不夸张地说，这是公司内最容易引起矛盾的工作。

如果是由上面制定，上面会为了报表好看，或者是给投资人一个信心，通常会把销售指标预测的比较高，但如果是由一线的销售部门或者个人预测，他们会为了降低自己的风险，更容易的完成绩效而把数据预测的低一些。

当出现这种情况的时候，作为产品经理，你又该如何面对呢？

是听上面的，还是听下面的呢？

“要是我，我就会听下面的，毕竟他们是在一线跑的，更客观一些吧。”周扬回答到。

“你说的没错，通常大部分的产品经理会这样想，但是，换了我，我就不会简单的听信某一方的，而是通过自己的计算来做一个预测，你看，这就要求你必须知道如何来做销售预测，虽然这项技能是属于销售层面的，但是你作为产品经理，如果不懂的话，就很容易出现偏听偏信的情况。

最后的结果就是老鼠钻进风箱，两头不讨好。

不仅如此，如果更为 NB 的产品经理，不但会自己做预测，而且还能知道如何得出更客观的数据，这就需要更多的方法来完成，例如可以采用德尔菲法加指数平移法加销售人员法，这样得出的结果就比较接近客观了。

如果说这个工作是一种技能的话，那么第一个工作就是一种意识了。

事实上，在‘知道怎么做’的工作中，根本的是需要产品经理通过产品管理专业的知识和技能来向企业和团队说明如何做才能实现第一个工作所制定的战略，同样也是包括三件事：

- 1) 规划产品路线；
- 2) 设计产品策略；
- 3) 制定年度计划。

这个工作其实就是对第一个工作的方案化。

战略是一种指导，只有形成可行的方案，指导才是有价值的，战略也才有可能实现。

第一件事情其实就是告诉企业，我们这个产品（线）的目标是什么。

第二件事情其实就是告诉企业，我们应该如何去做才能实现产品目标。

第三件事情其实就是告诉企业，我们如何才能一步一步做到。”

说实话，到这个时候，我真想给他画个流程图表示一下，但是转念一想，如果我这样做，是不是显的我有些太自以为是了，毕竟我是在应聘，适当收敛一点，恰到好处就可以了，呵呵。

正当我要继续说第三个“让别人去做”的时候，会议室的门一开，探进一个头来，男性，秃顶，满脸的疲惫，看上去似乎好几天没睡觉了。

他操着一口可能是湖北或者湖南那边的口音对周扬说：“小周，马上去大会议室开个会，很紧急的，你还有多长时间？”

周扬抱歉地看看我，对秃头说：“马上，马上，我正面试呢。”

秃头似乎根本就没有注意到我的存在，头一缩，门一关。

我微笑地看着周扬，意思是是否还需要继续。

周扬不好意思地说：“你也看到了，老板叫开会，看来又得改时间继续聊了，我下周三有时间，你方便吗？”

我脸上笑着，心里却是非常不快，不带这么折腾人的啊，我可不想再等一个星期，早一天上班，我的银行卡上就能少花一分钱，我想了想，试探地说：“如果你晚上有时间的话，咱们可以在网上聊，这样不知道行不行？”

周扬眼睛一亮，“好啊，我怎么没想到，你说吧，晚上几点见？”

“那就 8 点吧，对了，我只有 QQ 啊，MSN 用着不习惯，我的号是 xxxxxxxx。”

我们互留了 QQ 号，然后他开他的会，我走我的路。

在经过前台的时候，意外的收获出现了，HR 姐姐，哦，不，现在应该叫郭姐姐了，当然只是心中默念了，正在前台安排事情，她当然没注意到我，每天那么多人面试，我又不具备华仔的外形，发哥的气质，实在是没有理由能让她对我有什么太深的印象。

但是看着她亮丽的背影和相当职业的举止，我再一次给自己打气：记住，阿泡，一定要来这家公司。

APAO Say:

阿泡说了，关于面试，一定是一面务虚，二面务实，郭姐姐问的那些内容都是阿泡倒着都能背下来的内容。

但是周扬问的就比较现实了，毕竟他是我的直接领导，我估计，按照他目前的想法，一定是要找一个来了就能干活的，因此，他的面试肯定就是围绕产品经理应该做什么开展的。

其实产品经理应该做什么，总结起来无非就是三点：

- 1、知道做什么？
- 2、知道怎么做？
- 3、去做（主要是让别人去做）。

听起来有些虚，是吧，呵呵，周扬也是这么想的，但是各位别着急，这只是面试的一种技巧，先把面试官的胃口吊起来，然后再慢慢喂他。

阿泡也知道，这三点许多朋友都能说出来，但关键是，你能展开，有思路，有体系的把这三点涉及到的每一项工作以及他们之间的关系描述出来吗？

更别说每项工作所涉及到思路，方法，工具这些更为具体的信息了。

把这个搞出来，才能真正证明你对产品管理是有经验的。

阿泡就行，周扬差点就被我侃晕了，说实话，要不是那个秃头打断了这次面试，估计周扬当时就拍板了。

哎，没办法，晚上还得在QQ上继续面试，好了，各位先看着，我去准备一下晚上的面试。

第三问：产品经理的战术执行。

很准时，我们8点在QQ上如约见面。

我们互相问候了一下，无非是吃没吃饭，如果吃了，吃的是什么这类能够尽快进入聊天状态的闲话。

还好，他没吃饭，我也没吃饭，据他说，他是因为没有按时吃饭的习惯，经常就是几包饼干，几瓶可乐就凑合应付了晚饭，稍微奢侈一点的，就叫个麦当劳一类的快餐，当然如果这种垃圾食品也算是饭的话。

我没吃饭是因为前面说到的原因，和人聊天，尤其是谈论正事，我一吃饭就容易犯困，无论是在线下还是线上。

以下为我和周扬的聊天记录，为了方便大家阅读，我重新进行了整理。

周扬：早上的交流让我很受启发，不过估计还得慢慢吸收，你继续说说产品经理的第三个问题吧。

我：好的，我整理一下思路哈。

周扬：：）

我：产品经理的第三个问题，就是“让别人去做”。

周扬：那产品经理做什么呢？

我：别急，听我慢慢说。

“让别人去做”的真正意义并不是说在这个工作中，产品经理就是放羊了，什么都不管不问了，而是说产品经理要知道该做什么，不该做什么。

周扬：能具体说说吗？

我：我来举个例子你就知道了。就拿软件来说吧，你的技术实力应该是公司里出类拔萃的吧？

周扬：还行吧，：)。

我：我相信仅靠你的实力是能够做出一个很“好”的软件产品来的，在上世纪 90 年代的时候，靠个人的实力曾经造就了一大批著名的个人软件作者，例如求伯君、鲍岳桥、严援朝、王江民（借此怀念王老师）、梁肇新等等，但是，你现在在市场上还能见到这些软件的踪影吗？

周扬：他们我都知道，我们老总和他们还是好朋友了，这些软件确实已经不如以前了，你是不是想告诉我这些软件失去市场的原因？

我没有直接回答，而是继续我的思路。

我：为什么会这样呢，其实原因很简单，当产品的个人影响力逐渐小于产品的商业影响力的时候，如果你不能应势而动，就必然会被淘汰。

任何产品都是这样。

因此说，当产品越来越需要商业化运作的时候，商业运作的实力就成为决定性的因素，而不再是简单的技术实力或是销售实力。

因此，一个技术强的个人或者企业能够做出一个“对路”产品，但是不一定能够做出一个“适销”的产品。

而产品管理就是要保证不但要做出“对路”的产品，还要做出“适销”的产品。

我们经常说产品要“适销对路”，但是对于产品经理来说，应该是先有“对路”，才有“适销”。

早上说的前两个工作就是保证“对路”的，第三个工作就是保证“适销”的。

但是，适销的工作是商业运作非常关键的一个阶段，涉及到一个企业方方面面的部门，例如技术、BD、PR、销售、客服、运营等等部门，这么多部门，这么多人，而一个产品从构想到在市场上站稳脚跟，又需要很长的时间，这么庞大的一个团队在如此长的一个周期内工作，谁来负责，毫无疑问，是靠这个产品的产品经理来负责。

这个阶段是由众多的大大小小的工作构成的，你总不会指望让产品经理一个人事事亲为吧？

周扬：那肯定不行了。

我：但是，你说如果产品经理完全不参与，完全交给各业务部门自己完成，那也是不可能的，我说了，这么长的时间，这么多人，这么系统的工作，再加上部门之间，产品之间本身就存在一定的不协调，如果真的不管，肯定会出大问题的，我相信你们研发和市场就经常打架吧？

周扬：嘿嘿。

我：因此，“让别人去做”这个工作就是说执行层面的工作要让业务部门去做，因为他们能够专业的完成这些工作，而对于产品经理来说，在这个阶段，只需要做好三个事情就可以了：

- 1) 方向引导；
- 2) 过程管理；
- 3) 工作指导。

第一个事情就是所有的业务部门都要按照制定出的产品发展计划来做，但是在现实的工作中，走偏甚至走错的情况时有发生，因此，产品经理首先要保证团队工作方向的正确。

也就是要告诉你的团队“做什么”。

第二个事情就是产品经理要对工作的过程进行监控，但是你会说了，这个过程这么长，难道处处、时时都要监控吗？当然不是这个意思了，实际上，产品经理在这个工作中基本的工作思路就是“卡两头，保中间”。

什么意思呢，就是说产品经理只需要对每个环节的入口和出口控制好就可以了，这就是

“卡两头”，对实现的过程只要保证是按照既定规范和流程做的就可以了，这就是“保中间”。

至于业务团队是如何实现的，产品经理完全不需要过多干预，因为产品经理在这个工作中是“以结果为导向”的。

这就是要告诉你的团队“怎么做”。

第三个事情可能许多人会有误解，认为工作指导就是对业务团队的工作指手划脚，这里的工作指导是指对过程中会影响到产品发展的事务的影响。

当然，这种指导通常不带有“权力性”，而是靠流程规范和个人影响来完成的，因此，其成效的好坏很大程度上依赖企业流程、规范和执行的成熟与否。

也就是要告诉你的团队“正确地做”。

这也就是产品经理的战术执行，这种执行实际上是有双层含义的。

对于业务团队来说，产品经理的这个工作是带有指导和方向性的，而对于高层来说，这个工作则是一种战略方案在业务层面上的执行。

我们常说产品经理是一个最具有现实价值意义的中层职位，根本原因就在于这个职位担负了商业管理和营销管理的双层责任。

周扬：商业管理我大致明白，但是产品经理和营销管理又有什么关系呢？

我：这个说起来就更多了，今天就先不聊这个，要是有机会咱们再探讨。

其实，我这是先吊吊周扬的胃口，也就是评书里的“且听下回分解”，要让他有足够的好奇心，这样你就会有足够的神秘感了，哈哈！

周扬：行吧，那咱们继续。听了你的介绍，我也大致明白了产品经理要做些什么，我把我的想法说一下，看看是不是这个意思啊。

产品经理其实是一个不但横跨职能部门，而且还是横跨业务领域的职位。

产品经理的工作主要就是战略制定、产品规划、战术执行，这些工作事实上构成了一个产品从无到有到优的完整的过程，对于业务部门来说，这是产品的实现过程，而对于企业来说，这是商业运作的过程，因此，产品经理应该是既不属于单纯的管理岗，也不属于单纯的营销岗，而是兼具其特点的一个岗位。

这个岗位属于什么呢？阿泡，你认为呢？

不亏是做技术出身的，理解能力和逻辑思维能力就是强，总结的不错，给80分吧，意识上有所认识是一个基础，能够认识到产品经理这个岗位真正的作用也已经是一大进步了，尤其对一个技术转型的从业者说，但是从我的经历来说，实践才是真正具有挑战性的，我离开前一家公司就是因为产品管理实践半途夭折了。

希望这家公司不要让我重蹈覆辙。

我：呵呵，你忘了，我曾经说过，产品经理被称为什么并不重要，重要的是这个人群是否担负起了一个产品经理根本的职责。

同样，产品经理被定义为什么岗位并不重要，关键还是看企业是否真正把产品经理放到了该放的位置上，是否提供了产品经理施展才华的平台，当然最关键的一点，企业是否从整体上真正意识到了产品经理存在的价值。

周扬：？？？

我：？？？什么意思？

周扬：你早上没和我说过这些呀？

这个时候我才突然想起来，这些话是我在初试的时候和郭姐姐说的，周扬当然不知道了，失败，失败，挺好的一盘菜即将出锅，结果发现没盐了，这不扯淡了。

我（赶忙掩饰）：老了，老了，这是我和 HR 说的，呵呵！

周扬：没关系，现在说我不也就知道了，你说的挺有道理，看来咱们这个产品部还真不是我想的那么简单呢。

我：你是怎么认识产品部的呢？

周扬：我想的无非就是做一些产品规划，用户分析，需求分析，产品设计，研发跟进，协调资源，再加上一些事务性的工作而已。

我：没什么的，这种认识在目前来看是很正常的，几乎所有的企业对于一种管理思想的认识都停留在操作层面上，往往就是用具体的内容来认定一个思想是否有价值，这就如同造汽车，“能造汽车”和“会造汽车”可是完全不同的两个层次，前者本质上强调的是流水线和工人熟练程度的能力，而后者则强调的是研发汽车的能力。

如果一个企业对于一种管理思想的认识仅仅是停留在“救命稻草，不行就换”的认识上，那么，这个企业迟早没戏。

周扬：那应该是什么认识呢？

我：很简单，一种管理思想应该是“发动机”，它的价值在于能够让现在的企业跑的更快更好。

周扬：精辟！！！

我心想，这就叫精辟，真是太高看阿泡了。

我：那，周经理，今天也不早了，我就不耽误您休息了，早上和现在就算是复试结束了吧，大概什么时候能够给我消息呢？

周扬：我觉的我现在就是需要你这样的一个懂产品经理的人来协助我，下周一，哦，还是下周二入职吧，我明天就通知 HR，咱们都准备准备，我把技术部门的工作交接一下，你也好好准备一下，产品部刚起步，如果按照你说的那样，工作肯定少不了，这几天你也想想如何把咱们产品部建立起来，周二来了，咱们碰个头。

你还有什么要说的吗？

我现在真怀疑他是不是揣着明白装糊涂，一周跑了两趟，晚上还谈了这么多，下周二就让我入职，实质的内容没谈就想撤了，你倒是考虑到底给阿泡多少饷银呀？

我：周经理，我很高兴能够成为咱们公司的一员，通过今天的沟通，我相信您也比较（其实我是想打“非常”的，后来一想，还是谦虚一些好）认可我的能力，我就是想确定一下咱们公司对于产品经理的薪资待遇是否就是 HR 说的那样？

几秒钟后……

周扬：这个我还真不清楚，明天我问问 HR，确定后我让他们通知你，这个你不用担心，咱们公司的薪资说不上是业内最高的，但是我认为还是中等偏上的。

还有什么问题吗？

我：周经理，没有了，那我明天就等 HR 的电话了啊。谢谢。下了。

周扬：88！

不担心？别扯了，现在的公司“开源”没学会多少，“节流”倒是办法不少，首当其冲

的就是节流员工的薪资，反正我是想好了，如果明天给我的待遇满足不了我每个月 1 次金钱豹自助餐，2 次卡丁车，4 次近郊游，8 次星美，16 次大排档，32 次胡同口早餐摊的水平，我可是会坚决拒绝的哟。

不过就是我怎么和周扬说呢，我对他的印象还是挺不错的，要是否了的话，他会不会认为我是一个胸无大志，金钱至上的人呢，管他呢，双向选择，各有自由吗，合适就去，不合适就不去，谁还能把我怎么地，但是确实我还是挺想去的，毕竟机遇不错，但是……

想着想着，我竟然睡着了。

连晚饭都没吃。

***** APAO Say:

咱们现实点说啊，作为一个中国企业的产品经理，日常更多的工作其实就是在上一问中提到的“做”这个工作里。

各位还别有情绪，事实就是如此，阿泡一直以来就是这样的境遇，估计要是去了 Eyoung 那里，也和现在差不多，但当然还是希望有所改变吧。

所谓的产品战略，产品规划，阿泡虽然知道怎么去做，但是在现实中却几乎没有实践过，我想大部分的朋友估计都没写过什么商业方案，商业需求文档之类的这些和战略，规划密不可分的文档。

我们每天接触最多的还是 MRD、PRD，如果是 IT 行业，可能也就是 PRD 最多了，还有的把 PRD 更细化的，叫 FRD，但不管怎么说吧，统统都是战术的工作，您还别不愿意承认。

你看，周扬对这个就比较关心，整整花了我大半个晚上才把这些工作给他讲清楚，QQ 就是这样，闲聊可以，但是讨论些正经事就不行了。

其实战术活动总结起来也很简单，三个工作：

- 1) 方向引导；
- 2) 过程管理；
- 3) 工作指导。

在战术活动中，前期的工作主要由产品经理操刀，方向引导吗，咱们必须在前面把方向定好了，然后接下来就是业务团队做的比较多了，我们主要就是参与，也就是过程管理和工作指导。

有朋友会郁闷了，这算什么啊，其实我能做的更多啊，是吗？

阿泡还是想和大家说句心窝子话，先把战术活动搞好再考虑更高层面的工作吧，动脑其实比动手更难的，想做企业的智囊，那是需要时间的。

第四问：产品经理职位的级别都有哪些？

饿着肚子睡觉似乎睡的更香。

在我正睡的稀里哗啦的时候，手机的短信响了，真够烦人的，睡觉不关手机本不是我的习惯，但是以前的公司要求这么做，美其名曰是“可以随时找到产品经理”，我就纳闷了，大晚上的找产品经理干什么。

但是你不得不这样做，事实上这么长时间以来，晚上我一个电话都没接过，大半夜的谁不想睡个好觉，谁和睡觉有仇啊。

结果一来二去，时间长了就养成这样的习惯了。

但自从离职后，我就逐渐在改掉这个毫无意义的习惯，上班的时候都没有电话，离职了

就更不可能有了，当然，如果深夜 12 点来电话，那就另当别论了，别吓唬我，我胆小。

我印象中昨天好像关机了呀，怎么回事呢？

哦，想起来了，昨天因为和周扬聊天，聊完以后困的直接就睡了，也就忘了关手机了。

拿起手机一看，NND，才 7 点，我想好了，如果要是广告推销的短信，我非回拨过去大骂对方一通。

一个不认识的号码，打开短信一看，是周扬的，短信内容很简单：

有时间的话给我回个电话，谢谢！

晕死，你直接给我打过来不就行了，搞的流程这么复杂，缺乏产品经理经验就是不行呀。

不过我忽然转念一想，一般来说，我只是说一般来说啊，如果是对接电话方有利的事情，通常的习惯是直接拨打电话，但如果是不利的事情，通常会先发一个短信，让你给他回电话，其实这也是告诉你：做好心理准备。

难道是关于饷银的问题？

我一下子睡意全无，整理了一下嗓子，至少要让周扬知道我是一个早睡早起，从来不睡懒觉的产品经理。

电话打过去，周扬的声音还不如我呢，睡意朦胧，我说：“周经理，这么早就起来了，有啥事？”。

周扬倒是客气，说道：

“事实上我还没睡呢，昨晚聊完后就一直整理技术部的工作，打算今天就交接，还好都搞完了，我今天请了假，正准备回家，突然想到有一件事情需要和你沟通一下，我想产品部不应该只是一个产品部经理加几个产品经理吧，是不是还需要其它的职位，像什么产品策划，产品设计一类的，后来我想了想，还是你来做个规划吧，看看咱们部门还需要招什么职位，做完后发我邮箱里就可以了，今天，哦，不，你下周一入职啊，这样吧，你发过来后我就让 HR 发布出去，嗯~，另外，你的待遇问题我已经给 HR 发邮件了，他们今天会通知你的，记得今天争取发给我啊，挂了。”

看看，什么叫给人打工，这人还没到岗呢，工已经安排下来了，但是，我可还没说一定要去你们公司的，不给我一个明确的关于待遇方面的消息，那你让我做的事情到底算是什么呢？

如果算是工作，那工资可得从今天算起，如果算是帮你周扬的忙，咱俩的交情似乎还没到这份上吧。

总之，安排的事情做不做关键在待遇方面，待遇到底怎么样关键在今天 HR 姐姐的电话里，因此，我决定，先消极怠工一会。

2009 年 8 月 28 日 10 点 27 分 43 秒的时候，熟悉的 HR 姐姐的电话终于打了过来，依然非常职业的声音，即使看不到人，也能在脑海中勾勒出 HR 姐姐现在的神态举止，肯定是一端坐于座位之上，电话在左肩和左半边脸之间，双手敲着键盘，核算着我的卖身价。

还不错，当卖身价被 HR 姐姐用甜美的声音说出来的时候，我就像被电击了一下，浑身一阵发热，对，就是那种从头到脚的用户体验，不过这次用户体验非常好，没想到我阿泡竟然卖出了这么好的价格，谁说人力市场是买方市场，明明是卖方市场吗。

比我期望的多了 3K（期望是多少就不说了，我一直很低调的），不但如此，HR 姐姐还告诉我，我入职后的正式职位不是产品经理，而是产品部副经理，协助周扬建设产品部，并在公司内实施产品管理。

各位，你们见过吗，一个求职者，在还没有正式入职之前，竟然就已经升官了，罕见，罕见，实属罕见。

买卖谈成，我就等着下周二走马上任了，我心里这个美，小沈阳怎么唱的，“美了，美了，我美了”，估计他也是在遭遇了和我类似的经历后，才能发出这样高亢的，发自内心的

呐喊的。

行了，阿泡，别让胜利冲昏了头脑，周扬安排的事情也该开始了，昨天是给面试官留个好印象，今天可是要给领导留个好印象了。

其实这个工作对我来说，并不复杂，无非就是确定一下产品部的职位构成而已，本质上就是要让周扬明白产品经理的职位级别都有哪些？

一个小时，一份洋洋洒洒的邮件就完成了。

以下为邮件内容：

To: 周扬

From: 阿泡

主题: 产品经理部职位设置说明。

附件: 产品经理部职位设置说明.doc。

周经理：

你好！我很荣幸能够正式成为 Eyoung 公司的一员，我相信在公司的平台下，我能够发挥出我全部的力量，为公司的发展添砖加瓦。

早上您和我说的工作我已经完成，详细内容请参见附件。

谢谢您的认可，周二见！

以下为附件文档内容。

周经理，您提出的问题实际上涉及的是产品经理职位的构成，也就是说，这个问题对于企业来说，是如何合理构架产品经理岗的问题，而对于个人来说，则是如何规划产品经理职业生涯的问题。

接下来，我就说一下我对这个问题的看法。

首先，我认为产品经理并不应该仅仅包括产品经理这个职位。

和其它岗位一样，产品经理也是分相应级别的。

据我了解，在国外，通常会分为助理产品经理，产品经理，产品线（群）经理，高级产品经理和首席产品官（CPO）。

而在国内，就我经历和见过的公司，一般分为产品经理助理，产品经理和高级产品经理。

你问为什么没有产品部主管，这是因为产品经理岗通常是基于业务层面来划分的，而通常我们所理解的产品部主管（经理）应该是属于职能层面的。

我来举个例子。

我们经常会看到有些老外的职位写的是：

Vice President-Product Management

这是什么意思呢？

前面的 Vice President 就是职能职位，后面的 Product Management 就是业务职位，这就表明这个人在公司内是负责产品经理的副总裁。

这就和军队里的军衔与职务的关系是一个道理，例如上校团长，上校是军衔，团长是职务。

因此，从业务层面来说，在产品经理岗最高的职位应该是 CPO，因此，您更适合被称为 CPO（看这马屁拍的，丝毫不留痕迹，并且还有理有据）。

这种划分是典型的矩阵式结构的表现，矩阵式结构就是职能和业务的二维结构，是目前企业采用比较多的。

第二，在确定了我们要从业务层面来定岗后，接下来的工作就是定责。

虽然都属于产品经理岗，但是他们的工作职责肯定是不一样，是有层次划分的。

就拿最常见的“产品助理-产品经理-高级产品经理”三级划分来说吧。

先来看产品助理。

产品助理的主要职责包括什么呢？

因为不同企业有不同的要求，我这里仅仅做一个总结：

主要的工作就是协助产品经理开展并完成相关工作，并根据产品经理的安排主动完成一些业务执行层面的工作。

举例来说，某产品的产品经理要做一次客户访谈，产品经理在完成访谈方案后交予产品助理执行，产品助理就要根据方案来逐一完成其中定义的工作。

因此，我们可以看出，产品助理是产品经理岗最初级的职位，虽然是初级，但是所要求的工作技能却并不初级，例如许多产品助理都会协助产品经理进行数据收集和分析的工作，这就要求产品助理必须熟悉数据收集的工作思路和基本方法。

因此，产品助理是产品经理岗的业务执行岗。

再来看产品经理？

关于产品经理，面试时候咱们已经聊了很多了，事实上，一个真正的产品经理所需要的技能和知识是不压于一个公司老总的。

毕竟产品经理是扮演了经理人与领导人双重角色的。

作为经理人，他必须在当今日益复杂的市场环境中执行相关计划；作为领导人，他则必须面对持续不断的改变。

哈佛教授约翰·科特对于管理和领导这两件事的差异曾有深入的描述：

领导和管理是两个截然不同、又可以互补的行动体系。管理是要应对处理复杂的事务，领导则是要迎战改变。领导可以补强管理，但是不能取代它。企业通过规划与预算、控制并解决问题来进行管理。相对的，领导一个企业则要设定方向、引导人们朝着这个方向前进，并鼓舞他们达成远景。

正如琳达·哥乔斯在《产品经理手册》中所描述的：

“诚征：企业战略家

能制定愿景又有执行天分。必须具备创业精神与经营企业的头脑。能专注焦点但也有弹性，不能为了执行战略而采取紧急措施。可以和各种阶层、不同文化背景的人员公事。要凭借极少的权限来为产品的获利表现负责。要有经验。欢迎自备超人披风，上面有红色“S”字样的那一种。”

这才是真正意义上的产品经理，他必须像超人一样能够为企业的发展（不仅仅是产品的发展）做出正确和合理的判断，具体的工作我会有自己的想法，周二详谈（必要的引经据典是非常重要的，一方面证明你的观点是有据可依的，另一方面也会证明你学识的渊博）。

最后说一下高级产品经理。

国内有一种认识认为高级产品经理和产品经理之间的区别就是在于一个管理产品，一个管理产品线，这种认识简直就是无知。

他们的根本区别在于他们所担负的根本职责是不一样的。

如果说产品经理更多的工作还是在战术层面的话，那么高级产品经理则更多是在战略层面。

当然，产品经理和高级产品经理都会涉及我们曾经聊过的战略、规划和执行三大活动，如果简单做个工作比例分配的话，产品经理在战略、规划和执行工作上的比例大致在 2:3:5，而高级产品经理则应该在 4:3:3。

不要以为高级产品经理是每个产品经理都能做到的，许多国外的 VP 在转向业务岗的时候，都期望去做高级产品经理。

而基于公司目前的情况，我的建议是先建立一个精干高效的产品管理部，编制无需太大，岗位级别要少。

具体设计如下：

- 1) 产品助理：1人（见过一个产品经理配一个助理的，太浪费）。
- 2) 产品经理：4人（目前公司4条产品线，虽然按照国外的做法应该是按产品数量定规模，但是成本太高）。

3) CPO：1人（当然是您需要和上面说一下，如果不行，您就还叫产品部经理算了）。

我认为，这样6个人的产品部就足够支撑目前公司的产品管理工作了，之所以这样设计，除了考虑部门成本外，还有非常重要的一点，就是对于刚引进产品管理体系的企业来说，是能够承受这种规模的产品部可能带来的风险的。

有些企业的产品部搞的非常大，把一大堆业务执行部门都归到了产品部下，例如有些软件企业就把设计部作为产品部的二级部门，有些还把本该属于技术部的测试部也归到产品部下，这样让产品部变得非常臃肿，工作效率大大降低。

总之，产品部作为企业的大脑来说，应该是敏捷高效的，而决不能是脑满肠肥的。

当然，这又涉及到了企业部门构架和产品部定位的问题，这个咱们有时间再详谈。

此致

顺祝商祺

邮件发完后，我才发现，一直到现在，我还没吃东西呢，怪不得刚才写的时候我一阵阵脑袋发晕，身上发冷，明显的低血糖症状。

不过还是坚持一下，赶快给老爸老妈打个电话，自从离职后，爸妈就很惦记找工作的事情，他们那个时代的人总是希望儿女能够找一个稳定的工作，可惜他们的儿子—阿泡天生就不是那种喜欢稳定的人，其实我觉的我们要比他们幸福的多，至少现在你可以选择你想做的职业，不像他们那个时代，所有的一切都是组织上安排的，一份工作就要干一辈子，我经常疑惑地问他们：一个工作干30多年，难道不烦啊？

他们的回答是，怎么会不烦呢，但是有什么办法呢？

是啊，他们那个时代没有办法，但是我阿泡是有办法的。

APAO Say:

本问的目的有两个：

- 1、让企业知道产品管理岗位都有哪些级别；
- 2、让意欲从事产品管理工作的朋友知道如何进入。

尤其是第二个目的是阿泡想在这里重点说一下的，因为第一个目的在正文里已经说的很详细了。

为什么这里要说第二个目的呢？

没办法，产品管理工作的门槛被设置的太低了，以至于许多刚毕业的朋友第一份工作竟然都是产品经理。

阿泡郁闷坏了，阿泡在从事这个职位之前在技术、市场这些岗位不管怎么说，也摸爬滚打了将近四年的时间。

想不清楚这到底是什么原因？难道是现在企业对产品经理的用人量激增，有点饥不择食的意思了？

当然，这不是说阿泡对这些年轻人有什么成见，而是确实直接从事产品经理，你真的做做不好。

有朋友说了，我就想从事这个职位，怎么地吧。

阿泡的意思是，如果你想在这个岗位上有所发展，那么，第一步要做的不应该是产品经

理，而应该是助理产品经理（也有叫产品助理的），在这个职位上，主要就是做一些基础性的工作，比方说数据收集，工作协调，业务熟悉等等，等在这个职位上磨练个 2-3 年，然后再考虑是否去做产品经理，在产品经理这个职位上再磨练个 4-6 年，然后再考虑下一步的发展。

总之，这条路没有个小 10 年的时间，怕是成不了一个合格的产品经理。

当然，在其它岗位上有过经验的就另当别论，但是这个岗位也必须得和产品管理相关才好，例如市场，销售，或者开发，策划什么的，其它的就离的比较远了。

按照周扬的意思，Eyoung 是不太可能直接找应届毕业生做产品经理的，因此，我给周扬的岗位架构相对简单一些，这对大部分的中国企业来说，或许更现实一些。

第五问：产品经理的职业发展路线是什么？

几日无事。

人一旦心中无虑，看什么都是美好的，就连早上煎饼摊摊的煎饼我都觉得是最好吃的，尽管摊煎饼的大姐总是习惯于用一只手收钱和递煎饼。

我甚至在想，当时要是和周扬说，得再等一周入职就好了，我就可以多享受几天《猪之歌》里所描写的生活了。

3 个 24 小时过的真是快，突然发现明天就要履行卖身契所约定的事情去了，现在的年轻人很奇怪，明明签的是卖身契，却一个个兴高采烈，比着看谁卖的价格更高。

想到这里，杨白劳的感觉油然而生。

当夜失眠。

第二天起床后，我感觉天也不晴朗了，路人也不可爱了，开车的也越来越讨厌了，就连煎饼摊的煎饼也不好吃了，临了我还对摊煎饼的大姐喝到：和你说多少次了，别用摊煎饼的手拿钱！

在大姐一脸的愕然下我早已飞奔而去，生怕赶不上 2 路汽车。

来到新公司，嗯，没什么变化，当然了，几天时间能有什么变化，唯一的变化就是多了一个我，阿泡。

前台小 MM 问清我的情况后，就呼叫周扬过来领人，我就像一个丢失的，然后被警察叔叔找到的孩子一样坐在接待室的沙发上，等着家人的来到。

很快，周扬来了，不知为什么，我一看到他，立马产生一种亲切感，实际上我和他只见过一次面，谈过两次话。

我开始相信，有些人确实有一种天生的亲和力，而对于产品经理而言，这种亲和力尤为重要。

周扬显然具有这样的素质。

周扬依然是那样的热情，说真的，我喜欢这种热情，不做作，是由心而发的那种。

我们来到一间大约有 50 平米的屋子里，一股子装修的味道，没错，连工位都是新安装的。

周扬笑着说：“你给我的部门人员组成建议，老大们通过了，先按 6 个人的编制准备，但是因为办公区没工位了，就把原来的库房给腾出来了，这几天简单装修了一下，以后这就是咱们的办公室了，你看，我还预留了一个小会议室，这属于咱们的内部会议室，就咱们有使用权。”

说是小会议室，其实就是借着边上的两面墙，然后加了两块玻璃隔断，构成了一个大概 7、8 平的空间而已，目前里面只有一张小桌子，我就想了，要都是阿泡我这体型规格的，

顶多能装进去两个。

本来周扬是安排我在门口那个工位的，说是无论是从身材还是相貌上我都比较显眼，能够兼具门神和部门前台的职责。

但是在我一再的说明下，周扬最终还是同意我坐到靠近一块玻璃隔断的工位上，我的官方理由是原来的位置适合我们部门的产品助理，既然如此，干脆一步到位，省的过几天再调换，而实际上我的私心却是周扬安排的这个地形非常不利于我干点什么事情。

大家想了，为什么情侣看电影总是喜欢往后坐，一个道理。

简单安排好后，周扬就走了，说是技术上出了点情况，需要他过去指导一下，一会 HR 会过来走一下入职流程，办公设备也会有人送过来。

我心想，M.R 周啊，都改行负责产品了，还是放不下那些技术，唉，多少产品经理就栽在无法从以往的工作惯性中摆脱出来啊。

现在就只剩下我一个人，倒也清静，等着 HR 来吧。

这个时候，我才明显感觉到，新工位的味道真大，看来阿泡要和甲醛同吃同住同劳动了。

不行，一会得和 HR 说一下，不能这样对待和你们同在一个屋檐下的战友呀。

高跟鞋的声音，没错，是郭姐姐，即使我只听到声音都知道毫无疑问是她！

门开了，果然，是她！

还是很经典的职业套装，事实上我对职业套装根本不感兴趣，在我心里制服诱惑永远比不上温情比基尼，嘿嘿。

再看看我，穿的西四处理的牛仔裤，淘宝上买来的卫衣，新街口淘来的休闲鞋，脖子上还挂着一个朋友送的据说是五台山开过光的菩萨，就这身打扮，要是对外说这是一个光荣的产品经理，我相信那个人会把自己的眼睛抠出来当炮踩。

还好，早上吃完煎饼后还嚼了一块口香糖，嗯，葱味不大。

流程是简单的，无非就是我交东西，郭姐姐收东西，然后发东西而已，不到一个小时，我就算正式地成为 Eyoung 公司第一名光荣的产品经理了。

“谢谢郭姐啊，以后还得麻烦您了。”

说实话，我还真不知道以后在哪方面会麻烦她，除了福利待遇这块，当然，前提是她也负责这块才行。

“欢迎你成为公司的一员。”

讨厌，又是职业说辞的那套东西，就没点其它的话！

“我看了周扬发给我关于产品部人员编制的文档和 JD，我听周扬说你确实在产品管理这方面有很多经验，我正好有个问题想请教一下，你有时间吗？”

我心里琢磨，废话，刚入职能有 P 事，现在阿泡有的就是时间。

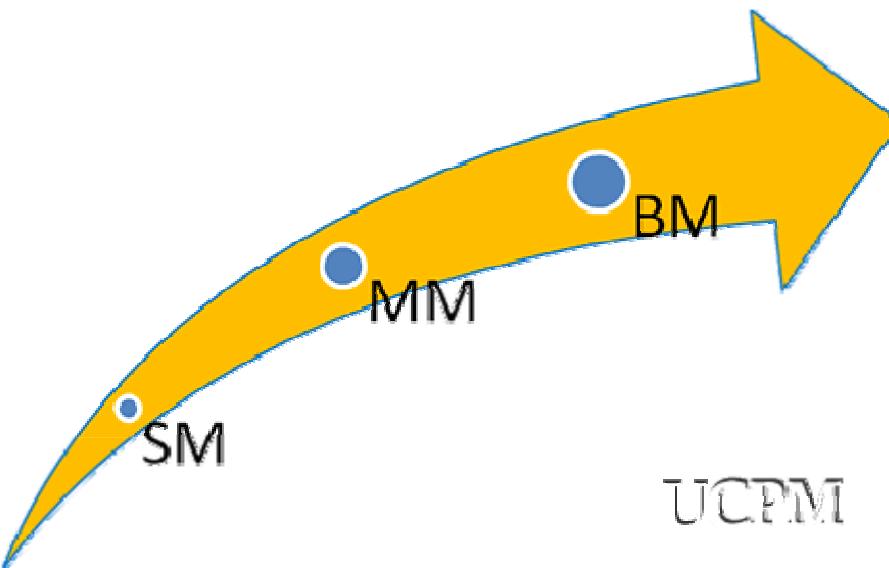
小贴士：

各位男同胞，注意了，当女性请教你问题的时候，没有时间也要挤出时间优先给她们。据以色列军方统计，在战场上，如果一个女兵受伤，平均会有四个男兵跳出来救助女兵。我点点头，“没问题”。

“我在面试产品经理的时候，经常会有人问我：公司对于产品经理的职业发展有什么样的规划？说实话，我还真不知道该怎么回答，毕竟我到现在也只是对产品管理似懂非懂，你能就这个问题说说你的想法吗？”

郭姐姐还是很客气地说，我有些受宠若惊，甚至有些自鸣得意，估计这公司现在也就我能回答这个问题。

我颤抖着双手拿出一张纸，简单在纸上画了一个图形，如下：



然后就根据这张图向她说明了产品经理的职业发展路线应该是什么样子的。
以下就是我给郭姐姐的回答。

SM: 就是 Sales Management (不是那个 SM 啊), 也就是销售管理。

现代的营销观念通常认为, 销售的过程就是以客户为中心的需求满足过程, 也就是要求销售人员站在客户的角度去实现商品的交换。

因此, 我认为做产品经理的前一阶段职业最好应该是“SM”, 因为销售人员是处在商品交换的第一线和最终环节, 他们面对的是最现实, 也是最直接的客户, 不但要面对客户进行销售, 而且还要想办法挖掘潜在的客户, 甚至去发现新的市场机会。

他们往往能够在第一时间获取到关于客户的第一手“需求”, 并采用一定的形式(例如促销)把商品销售出去, 这恰恰是产品经理工作内容中最核心的一环: 基于用户需求开展工作。

因此, 在做产品经理之前, 有一定的销售经历, 或者做过销售管理, 对于做产品经理是非常有益的。

因为有了这个阶段的工作, 就会对“需求”有很强的敏感性, 而这恰恰是产品经理最需要修炼的感觉。

有了 SM 的经历, 那么, 如果再往更高一步走, 是什么呢? 肯定是 MM 了, 为什么这么说呢, 我来解释一下。

MM: Marketing Management, 这就不用多说了, 产品经理事实上做的就应该是这个。

刚才说到了, 销售只不过是市场营销中的一个环节而已(销售因为是实现价值交换的环节, 因此, 在许多企业里往往也被认为是最的一个环节, 但这是典型的“以销售为导向”的经营模式, 对于现代的企业运作来说, 是很片面的), 实现的只不过是商品的最终交换过程, 但是我们知道, 产品不是凭空想出来的, 而是企业根据市场和客户的需求生产出来的, 生产出来的产品能否适合和满足市场和客户的需求, 基础的环节不在销售上, 而在于前期的规划和设计上, 也就是考虑如何生产能够满足需求的产品出来, 再往前导, 就是企业能否知道市场上真正需要什么样的产品。

在产品管理体系中, 这个重担当然是落在了产品经理的肩上。

有了在一一线工作的经历, 有了销售管理的经验, 那么一旦成长为产品经理, 开始做产品经理的工作, 有一点优势是可以肯定的, 他们对于市场和客户需求的敏感要更强一些。

但是, 市场营销不只是由销售构成的, 市场和客户需求也不仅仅是体现在产品上, 并且

企业资源和要满足的需求这对矛盾是始终存在的，这些因素都要求一个合格的产品经理不仅仅仅要具备规划和设计出符合市场的产品的能力，而且必须要在企业资源能够支撑的情况下完成，说白了，就是产品经理要为企业制定“最合适”的产品发展方案。

而这一切工作，仅仅靠某个工作是无法完成的，产品经理只有真正明白产品的发展过程、思路和技能才可能从头到尾走下来。

而这个过程就是 Marketing 的过程。

产品经理继续往上走，应该是什么呢？我认为无非就是两条路，一就是自主创业，二就是成为高级职业经理人，例如 CEO（或许只能是这样了）。

但无论是自主创业，还是成为高级职业经理人，其实都是一样的，本质都是在负责一个商业组织的运作，其实这点很好理解，还是那句耳熟能详的话：产品经理是没有权利的小 CEO。

“这句话我也听说过，呵呵！”郭姐姐温文尔雅地说道。

我本来还想着用这句话震一下郭姐姐的，但是没想到她都知道了，搞的我很是尴尬，不过反过来一想，连郭姐姐都知道这句话，可见这句话在中国的产品经理人群中有多大的影响力。

不好意思地笑笑，也不好说什么，于是继续我的观点。

这就是产品经理的终极职业目标，BM，Business Management，也就是商业管理，或者也可以叫做企业管理（这是国内通行的叫法）。

为什么这么说呢？

我们要知道，管理一个产品或者一个产品线，从过程上来看，其实就是和管理一个商业组织是一样的，在产品团队中，有市场部的同事（例如销售、客服），有技术部的同事（例如研发、生产），还有一些其它的部门，例如财务部（虽然国内外都存在产品经理无法更多涉足企业财务的情况），这种跨职能的商业组织完全就是一个企业的缩小版，而产品经理则是这个商业组织中的核心人物，因此，一旦具备了管理这样一个缩小版商业组织的能力，再去做 CEO，优势是非常明显的。

这就有点像“下放锻炼”，先在基层类似的岗位上做一段时间，磨练磨练，等能力和时机成熟，必然会有个质的跨越，因此，我更愿意企业把产品管理工作看成是一个储备高级管理人才的途径，而绝非是去负责一个产品那么简单。

微软的鲍尔默，GE 的韦尔奇，都是从产品管理岗走上高级领导岗位并最终成为商业领袖的，宝洁自从推出产品管理体系后，后来的高管 90%以上都有产品管理工作的经验，起码这是可以借鉴的成功案例。

因此，对于企业来说，在为产品经理设计职业路线的时候，这点一定要明白才好。

商业组织是社会的一个经济组织，它不是每天和技术打交道的技术组织，也不是每天和人打交道的市场组织，广义上说它是一种经济形态概念，狭义上说他就是我们现在身处的企业，如何做好一个产品，和做好一个公司本质上是一样的，对核心人物的素质要求也是大同小异的，因此，产品经理是不应该从工作侧重来划分的，例如现在常见的技术型产品经理，市场型产品经理，这本身就是没有充分理解商业组织对产品经理的要求造成的。

从 MM 到 BM，应该是“水到渠成”，而绝不应该是“困难重重”，无论是对于个人还是企业来说，这点都应该是清清楚楚的，企业要能够为产品经理制定一条清晰的发展路线，这样，我们这些产品经理才知道如何去做，如何去走，而个人也要明白自己的未来到底是什么样子的，只有这样，我们才能有目标的去不断提升自己的素养和能力，去为攀登更高的山峰做好准备。

“郭姐，我解释的还算清楚吧？”我满是得意地问道。

她又一次陷入如痴如醉中，没办法，产品经理这张嘴就得这样，见人哄人，见鬼骗鬼。片刻，郭姐姐才反应过来，连连感谢：“嗯，这下我就清楚了，谢谢你呀，阿泡！”看看，刚才还直呼其名，现在就已经以昵称相称了，进度超乎我的想象。正好趁热打铁，把我的想法和她说出来，她必须要给我一个答复。

“郭姐，这屋子里味道太大了吧，这会出人命的。”

我的话音未落，她已经走出了屋子，“没有那么夸张的，都是环保的。”

什么态度，亏我刚才费了半天唾沫给你讲了那么多，连水也没喝一口。

不过现在一闻，似乎味道是没有刚才那么强烈了，更准确地说，是味道有所变化了，什么味呢？

没错，是她的香水味！

郭姐姐，香水有毒呀，我要换办公室！

***** APAO Say:

终于入职了！

没想到入职后的第一个工作竟然是解答郭姐姐的问题，这个我自然是要认真、耐心并且用简单通俗的语言来解答的。

这个其实和第四问是有点关系的，如果说第四问的一个目的是讲给没有任何经验，但是像进入产品管理岗位的朋友的话，那么本问的一个目的就是讲给那些有些经验，尤其是和产品管理有些关系的工作经验，同时想进入这个岗位的朋友的。

阿泡把产品经理的职业生涯分为三个阶段：

1、SM：销售管理阶段。

要注意，这里阿泡指的是真正意义上的销售，不是那种推销，sale 和 sell 可是要分清楚的，可惜的是，国内许多 sales 其实就是 sells。

2、MM：营销管理阶段。

这个其实就是产品管理工作的基础思想了，其实何止是产品管理，整个公司不都是基于营销思想来运转的，关于产品管理和市场营销的关系，阿泡就不罗嗦了，简单来说，就是方法论和基础思想的关系。

3、BM：商业管理阶段。

这个应该就是我们终极的职业目标了，无论是做职业经理人，还是自己创业，依赖的都是商业管理的思想和技能，而这个思想和技能的前期准备就是产品管理。

正如阿泡的一个在农药行业担任营销总监，自己还创业开餐饮连锁的朋友说的：做到现在，我真正明白了，无论是做农药，还是做餐饮，指导思想不都是产品管理的那套东西吗。

第六问：产品经理的职责都有哪些？

半日无事。

除了早上和郭姐姐聊天让我略感欣慰外，其它皆属无聊，现在认识的人只有周扬和郭姐姐，如果是在开放办公区，单靠我的语言魅力或许早已经和身边的人称兄道弟了，可惜现在被封在这样一个仓库改的办公室里，除了装修的味道就再也没有什么了。

无聊的上了会儿网，和几个哥们儿聊新公司，聊美女 HR、聊新办公室、聊上司、聊卖身钱，哥几个一致认为就目前情况而言，这个价钱还是比较公道的！

中午，周扬没回来，郭姐姐没过来，我只好一个人溜达出去，凑合了一顿午饭，回锅肉盖饭，外加一瓶果汁。

回到办公室，趴在工位上打起盹来，反正现在我是这里的最高领导，管着六套工位和一个会议室。

正梦着呢，有人摇我，“嘿，嘿，醒醒。”

睁眼看，是周扬，他手里拿着一个门牌，上面写着“产品部”，笑着对我说：“阿泡，来，咱们把牌子钉到门上去”。

我看看表，才1点20分，原来才睡了20分钟，可感觉已经过了很长时间一样。

我使劲眨了眨眼，尽量让自己本就不大的眼睛看起来是有精神的。

“哪里来的牌子？”我问。

“中午到外面的店里做的，不管怎么说，咱们部门算是正式成立了，甭管人多人少，是直接向老大汇报的，技术部100多人，不也是和咱平级的，因此说，咱的门面不能差了。”周扬边撕胶带边我说。

真服了他了，现在一共才俩人，这谱就开始摆了，不过我还是不得不佩服他，他是怎么和上面说的，竟然把产品部搞成了直接向老大负责，可要知道，以前阿泡公司的产品部要么隶属技术，要么隶属市场，从来没给过这么高的待遇。

牌子贴好了，嗯，不错，关起门来别人还以为是个什么保密部门呢。

“阿泡，电脑好用吗？能上网了吧？软件什么的都安装了吧？”周扬问。

这领导真好，这么关心手下的入职情况，我赶忙说：“挺好的，没问题。”

“嗯，那就好，这样吧，你下午写个东西，关于产品经理工作职责说明的，虽然我知道了产品经理要做的工作，但是还是需要细化出来，大家好都明白。”

“HR不是有吗？”

“他们那也叫工作说明？告诉你，网上抄的。”

黑，真黑，明着是问我办公设备怎么样，实际上是告诉我，“器已经利了，你这工该善其事了”。

“那好，我一会还得出去办点事，你尽快写啊，今天完成就最好了。”周扬说完，掏出一盒点8的中南海，往我面前一伸，“抽吗？”

“谢谢，我不抽烟。”其实我也是偶尔抽的，不过只抽点5的，就这点矫情，顺便且继续保持好形象，因此谢绝。

他笑了笑，自己点了一支，看到了吧，封闭的办公室就是这好处，门一关，干什么都没人管。

他果真是有急事，“啪、啪”几口抽完，然后起身就走，临出门的时候还不忘告诉我，“把窗户开大点，散散烟味”。

实际上，在烟雾缭绕下工作也是我的一种工作常态，但我还是把窗户开到了最大，说不准一会儿谁过来，尤其是郭姐姐再来怎么办？还以为是我抽的呢，我知道，许多女性是讨厌男人抽烟的，还是保持良好形象为上也。

开电脑，干活。

不就是写个产品经理的工作职责说明，这个也难不倒我，但是这里有个原则和大家分享一下：所有的领导都喜欢做选择题，而不是问答题。

因此，写这种东西，一定要全，然后让领导去选择他认为哪些内容是合适的，一定要让领导站在比你更高的角度指导你的工作成果，成全领导、陶冶自己，两全其美。

以下为这份文档的内容。

产品经理的工作说明，常见的是从工作职责或者工作内容来描述，但是，我认为这是完全不够的，因为产品经理是在公司内横跨部门最多，涉及业务关系最广的职位，因此，要让产品经理更好的了解自己的工作，必须要从工作职责，工作内容和工作关系来进行说明，否

则会让产品经理的工作出现偏差。

1、工作职责：

- 协助部门领导制定产品管理制度与方案；
- 负责向企业高层提供有助于决策企业战略的市场依据和建议；
- 规划产品战略发展方向，制定产品的长期竞争策略；
- 规划产品年度发展方向，制定产品年度计划；
- 对所负责的产品进行市场调研并进行分析，提出产品改进计划；
- 对产品的设计、开发、包装、渠道、定价、上市等过程进行全程监控；
- 对产品在不同阶段出现的问题进行记录并进行处理；
- 对产品品牌和产品成本进行管理；
- 负责组织产品团队完成产品的功能设计和实施；
- 负责产品项目的开发，对进度和质量进行监控；
- 优化产品组合，提升产品价值；
- 对产品市场有足够的把握，充分了解用户需求；
- 协助企业和部门领导完成有关产品的其它工作；
- 负责与相关部门（销售、制造、研发等）进行联络和协调。

2、工作内容：

- 制定市场调研活动计划，完成有针对性的产品数据收集；
- 根据市场数据发现市场机会，并提出有效的商业方案；
- 对市场需求进行收集、整理和分析，并记录在《需求矩阵表》中；
- 依据企业战略，制定产品战略，并形成产品路线文档；
- 依据产品战略路线，制定年度产品策略；
- 依据年度产品策略，制定年度产品计划并监督执行；
- 根据市场情况和企业资源情况，制定可行的《商业需求文档》；
- 撰写《市场需求文档》，定义产品的市场发展方案；
- 撰写《产品需求文档》，对产品功能、性能等指标进行定义和描述；
- 组织产品评审会，就产品方案进行详细说明；
- 提出产品立项，完成《产品立项单》；
- 对产品开发进度和质量进行监控，并就出现的问题进行协调；
- 根据《产品质量验收标准》进行验收，并完成《产品质量验收报告》；
- 对产品进行商品化包装；
- 完成销售工具包，包括用户手册、帮助文件、销售指导手册等；
- 举行产品内部培训会；
- 协助市场部门进行产品上市的活动；
- 跟踪产品上市情况，完成《产品上市反馈文档》；
- 完成《产品项目总结报告》；
- 产品结项，完成《产品结项单》；
- 产品上市后的其它辅助性工作；
- 其它对业务部门的支持工作；
- 其它所需产品文档的撰写。

3、工作关系：

对外

- 与产品互补公司联系，分析产品生命周期；
- 与产品竞争公司沟通，寻求差异化合作；
- 与上下游产业厂商联系，预测产品发展趋势；

对内

- 与 XXXX 部各接口人联系，获取 XXXX 市场用户需求；
- 与 XXXX 负责人联系，获取政策发展对产品的需求；
- 与 XXXX 沟通，获取产品发展及公司技术体系发展对产品的需求；
- 与 XXXX 沟通，执行已确立的产品项目的辅助非开发工作；
- 与 XXXX 沟通，提出并建议产品的设计思路；
- 与 XXXX 沟通，执行已封装产品的市场培训及辅助非业务工作。

可以这样理解：

工作职责是定义了产品经理活动的圈子；

工作内容是定义了在这个圈子里应该做的事情；

工作关系是定义了这个圈子和其它圈子的沟通规范。

这样就形成了三位一体的产品经理工作说明，相比于单一的职责或者内容说明来看，这种定义更全面，对产品经理的描述也更丰满。

洋洋洒洒，一个半小时搞定，然后仔细检查了几遍，不是检查内容，我对内容是充满自信的，而是检查错别字什么的，拼音输入就是这个不好，打的快，但是很容易码上错别字的。

不错，很有成就感，休息一会，上公司内部网看看去，看能不能挖出一些内幕来。

不亏是大公司，内部网建的都很有水平，半天没找到怎么注册，后来才发现是工号+办公电脑内部 IP 控制的，这样实际上是变相的一种实名管理，够狠！

如果是游客，就只能看一些公司新闻，公司通告什么的，当然也可以浏览员工论坛。

我还不知道我的工号，因此我就随便翻看着新闻，通告什么的。

一条今天最新的通知吸引了我，通知名称是：关于公司成立产品部的通知。

打开一看内容，虽然多少有些心理准备，但还是又激动了一下，大概内容就是说公司为了更好的对产品进行管理，更有针对性的满足市场需求，更有效的推出产品，特成立产品部，周扬是产品部经理，负责部门建设和公司所有产品的管理，直接向 CEO 负责。

当然，下面的内容才是最让我激动的，张泡泡为部门副经理，协助周扬开展工作，当然，公司里除了周扬和郭姐姐，没有人会知道我阿泡是谁的。

然后是今天的日期，2009 年 9 月 1 日，以及大红的公章和老大的签字。

9 月 1 日，学生们在经历了惬意的暑假后返回了学校，而阿泡在度过了一段昏天黑日的离职生活后来到了 Eyoung 公司。

我，阿泡，即将踏上一条新的产品管理之路！

APAO Say:

我算是服了，Eyoung 竟然连一份产品经理的工作说明都没有。

我怀疑郭姐姐的产品经理 JD 是怎么来的，难道和许多公司一样，都是互相抄袭来的吗？

各位还别不相信，这样的企业太多了，看的多了，你就会有一种感觉：这些企业难道招的产品经理都是一模一样的？

算了，既然已经来了 Eyoung 了，牢骚话还是少一些的好，先把周扬安排的工作做好再说。

但问题是，周扬也不知道招的产品经理到底应该做些什么，没办法，遇到这样没有思路

的上级，最好的方法就是让他做选择题，把所有针对产品经理的工作说明都列出来，让他自己去选吧。

这里要记住，我们去描述一个产品经理的工作说明，需要从四个方面来描述：

1、工作职责：这是给产品经理画圈子，就是告诉产品经理的工作范围是什么。

2、工作内容：这是给产品经理定调子，就是告诉产品经理在这个圈子里都需要做什么。

3、工作关系：这是给产品经理架桥梁，就是告诉产品经理这个工作圈子如何和其它的圈子沟通。

还有一个，在本问中没说，就是工作考核，为什么呢，一方面是到现在，阿泡一直是被考核的对象，没真正做过这个工作，另一方面，可能是最麻烦的，产品经理的考核确实是个比较难的事情。

哎，不说这个考核了，说起来就头疼，我还是抽时间给周扬好好讲讲这三项内容，让他赶快做个选择出来，一个产品部，竟然连最基本的工作说明都没有，是有些丢人啊！

第七问：什么样的人适合做产品经理？

各位，见过运气好的，没见过像阿泡这样运气好的吧，还没入职，就被提成了产品部副经理，这不，刚被别人招聘了，现在，周扬就要求我去招聘别人。

当然，按照公司的招聘流程，一面应该是 HR 来完成的，但我实在是不放心 HR 的水平（如果郭姐姐看到，千万不要怪我啊，我是就事论事，绝不针对任何人啊），生怕漏掉潜力不错的应聘者。

因此，在我一再的摆事实，讲道理后，周扬终于和 HR 达成一致，让我配合他们的一面过程。

但是有个要求，我只能听，不能多说，只需要把自己认为性价比不错的人选出来就可以了。

我感觉我这个角色很像是古代打仗时那种监军，不过监军比我强的是，可以凌驾于统帅之上发号施令，而我不行，咱是新时代的知识青年典型代表，咱用知识主导行为，而监军是权力主导。

因此，不由地联想到现在很多公司存在的外行领导内行，以及超越执行层权利来指导具体业务的现象，可叹啊。

虽说我只是带耳朵去配合郭姐姐的工作，但是在第一次合作面试结束后，我们就产生了争议。

起因很简单，就是因为一个面试的小伙子。

这个小伙子是技术出身，毕业后就一直做技术工作，现在是想换一个平台，希望能够有个新的发展。

郭姐姐的意思是既然咱们是软件企业，招一个有技术背景的人来做产品经理是合情合理的，而我的意见是这个小伙子虽然有一定的技术背景，但是这恰恰很有可能成为影响他发展的因素。

“愿闻其详”，郭姐姐的话很客气，但是语气里显然带有“杀气”，言外之意就是，如果你说服不了我，我就让你“提头去见”周扬。

我理了一下思路，然后说道：“关于面试者的个人性格、工作态度这样属于个人职业素养的内容我不做任何评论，因为郭姐你要比我专业的多”。

我腆着脸，极尽恭维，希望她能够手下留情。

但是，她的表情已经很明确地告诉我，最终判成什么样关键不在她，而在我。

于是我识趣地继续说道：“为什么我认为这个人不适合做产品经理呢，原因很简单，这个人做技术的时间太长了，他的惯性思维会在很长的时间内影响他的工作，而影响他的工作就是影响产品部的工作，而影响产品部的工作就是影响公司的发展。”

“你怎么就知道会影响呢？”郭姐现在已然把自己当成了法官，而我只是一个需要回答问题的被告而已。

“我问一个问题，你说产品是怎么生产出来的呢？”我抓紧机会，开始下套。

“是技术部门开发出来的呀。”郭姐姐开始上套了。

“是的，刚才我问那个小伙子，他也是这么回答的，因为就我接触的技术人员来说，几乎大部分人都认为产品是技术部门的产物，技术决定了产品，但是~~~~”我故意拖长时间，看了看郭姐姐的表情，没问题，上套了，希望有了。

“但是，这种认识是非常片面的。产品不是开发出来的，而是一点一点规划出来的，技术部门的工作只是把规划出来的产品实现而已，正如我听过一个非常优秀的程序员和我说过的一句话一样，程序不是写出来的，而是调试出来的。对一般用户来说，都会认为软件是开发出来的，但是对于产品经理来说，如果也认为是这样，那么这个产品经理就太不合格了。刚才那个小伙子就很坚定地认为是这样的，当时，你问了一个关于他是如何看待产品经理工作的问题，他的回答是什么呢，郭姐，你还记得吗？”

郭姐姐点了点头。

“他说产品经理的工作就是根据用户的需求进行产品设计，并指导技术部门按照设计好的规格完成。这个回答有错吗？”

郭姐姐想了想，先摇头，然后又点头，看来她已经开始怀疑自己的判断力了，通常这个时候就是绝地反击的有利时机。

“也对也不对，对的是几乎所有的 IT 企业都认为这是产品经理最核心的工作，不对的是，这个工作仅仅是产品经理工作的一个阶段而已，而真正的产品经理都不会把眼光只放在这个工作上的。”

“那么，应该做什么呢？”

接下来我就又把和周扬说的那套又和她说了一遍（请参见第二问、第三问）。

“那什么样的职位适合做产品经理呢？”看来，局面已经完全被我控制了，这下我就放心了。

“这个问题问的好，什么样的人适合做产品经理呢？我的观点是什么人都适合，又都不适合。”

“你回答问题的时候能不能不要故弄玄虚。”郭姐姐也开始反击了，一颗毫不留情的重磅炸弹让我从脸到脖子红了个透，看来一时的大好局面随时都是会翻盘的。

接下来我就不敢这样和郭姐姐交流了。

“呵呵，为什么这么说呢，根本还是由于产品经理的工作性质决定的。产品经理不是市场岗，不是销售岗，更不是技术岗，而是兼具了领导和管理双层职能的管理岗，管理什么呢？很简单，就是管理产品的商业化运作。那么，一个产品的商业化运作都需要什么呢？”现在我只能是采用自问自答，而绝不敢再用我问她答的形式了。

“简单来说，就是三个工作，一个明确的战略，一个清晰的规划，一个有力的执行，产品战略谁来定，产品经理，规划谁来做，产品经理，执行谁来管，产品经理，这三个工作里面当然还有很多具体的工作，例如产业分析，市场分析，竞争对手分析，品牌管理、财务分析，制定价格和渠道策略，推广策略，客户盈利能力评估等等吧，总之，你能想到的一个企业可能存在的职能，产品经理几乎都需要涉及，区别仅仅在于涉及的多少。”

“你说的这是传统行业吧，咱们 IT 行业难道也是这样？”

“商业是不分传统还是高科技的，商业的目的就是完成市场价值交换，获得收益，你说

卖洗发水的和卖软件产品的有什么本质区别吗？肯定没有，仅仅是卖的产品不一样罢了，如果说稍微有点区别的话，仅仅是在一些具体的模式上，比如渠道，你用直销，我就用代理，你主要依赖传统终端，我主要依赖数字分销平台，但无论怎么变，都摆脱不了商业本质的影响，除非你做的是一个公益企业。”

我清了清嗓子，感觉自己已经完全进入了状态，于是继续说道：“因此，你可以看出，一个产品经理绝不是简单的具备某种知识背景就可以了，他需要综合的知识背景才有可能成为一个合格的产品经理，但这有一个前提，就是‘必须知道商业运作是怎么回事’，而现实是我们许多产品经理知道产品运作是怎么回事，但很少有人知道商业是怎么回事。”

“如果按你这么说，岂不是根本招不下人了？”

“是的，在国外，产品经理的平均年龄是多大？37岁，而国内呢，27岁的大把大把的，培养一个产品经理需要多长时间？在国外，一个人在进入产品管理岗之前，必须要在其它岗位有6-8年的工作经验才具备做产品经理的资格，而在做了产品经理之后，也必须在这个岗位上工作3-5年才有可能成为一个合格的产品经理，而国内呢，几乎没有完整的针对产品经理的岗位培养计划，为什么呢，要么是因为许多企业认为产品经理是个人就能做，要么就是像今天面试的那个小伙子的认识一样，认为产品经理的工作就是限于技术实现那么一块。”

想到这里，不由地又是一阵感慨，中国的产品经理所要面临的道路还很漫长啊！

“但是，如果企业不去实践，就不可能带动意识的提高，基于现状，我认为如果抛开个人性格、态度、修养这方面的因素，具备以下职业特征和背景的人可以作为公司招聘产品经理的参考条件：

1、有成本意识的：产品经理的工作对于企业来说，其实就两个，一个是为公司省钱，一个为公司挣钱，因此，成本意识一定是第一位的，退一万步讲，如果一个产品经理做不到为公司挣钱，那么至少要做到为公司省钱。怎么省，让企业在产品上少走弯路。

2、有销售意识的：这是为公司挣钱的基本意识，好的技术可能会生产出好的产品，但是好的产品可不一定会有好的市场，因此，知道怎么能够让企业用最低的销售成本把产品卖给目标消费者，这是产品经理必须要具备的意识和能力。

3、有团队意识的：企业不能把发展寄托到一个人身上，同样，产品的发展也不能仅仅依靠产品经理一个人，管理好一个产品团队，有什么好处，有人认为是效率提高，有人认为是工作更好开展，但我认为这都是‘末’，而‘本’则是为企业省下了钱，因为我发现，企业成本的消耗很大一部分是在无形成本上。

4、有全局意识的：为什么我不太赞成太年轻的人做产品经理，很简单，大部分缺乏全局意识，搞不清自己和团队的关系，搞不清团队和企业的关系，搞不清自己的产品和其它产品的关系，还没到市场上和竞争对手厮杀的时候，内部就已经起内讧了。

5、不会抱怨的：压力太大而自己的能力无法达到的时候，剩下的就是抱怨了，作为一个负责产品商业运作的人，面临的压力可不仅仅是产品能否如期上市，业绩指标能否按时完成这样的阶段压力，事实上，在整个过程中，产品经理面对的就是一个压力：如何把公司提供给你的资源运作好，让企业的投资是有回报的。但是，一个20来岁的产品经理能搞定这一切吗？因此，我听到了太多的抱怨，说实话，很大程度上是自己的能力达不到。

6、动不动就说自己理想的：人为理想而活，但前提是只有先‘活’才有可能‘实现理想’。尤其作为一个产品经理，不要动不动说自己要创造一种更好的模式，动不动就说自己要做一个改变市场，甚至是世界的产品，这种心比天高，命比纸薄的产品经理比比皆是，说实话，不是你命薄，而是你的心超过了你现在的能力，结果会是什么样呢，请参考第五点。

7、不喜欢加班的：偶尔的加班很正常，但是偶尔的不加班就不正常了。如果一个产品在规划出来后，还需要经常加班，那么，很大的责任是在产品经理身上，是不是自己定的目标超出了企业给你的资源数量和自己的把控能力，如果是，赶快调整，千万别等。产品经理

不是赌徒，看到形势不好的时候，赶快收手，不要想着继续投入能够有翻盘的机会。

8、在别人说话的时候注意听的：一些产品经理总喜欢滔滔不绝地讲，而从来不习惯于真诚认真地听，如果别人的观点和自己不一致，就会立刻打断发言者而强调自己的观点，这样的产品经理太过于气盛，无论是对领导团队，还是管理产品都是有很大风险的，很容易造成以自我为原点的工作风格。

郭姐，刚才面试的时候你没发现，你每次说完自己的问题，那个小伙子总是要先告诉你，‘你的某某观点是不正确的’，这样的性格搞研究可以，需要精益求精嘛，但是做产品经理就不行了，产品经理需要的是纳众家之长，采百家之意，因此，产品经理的耳朵要比嘴更重要，毕竟产品经理要依赖一个团队来实现自己既定的目标。

这是一个态度问题，更是一个能力问题。”

说完后，我真诚地看着郭姐姐，看看她有什么态度，死活就是她一句话了。

“你说的不错，但是有一个问题你能解释一下吗？”郭姐姐没有直接表态，而是莫名其妙地又提出一个问题。

不过我倒是一点都不惧，郭姐姐这种非专业人士能够提出让我无法回答不了的问题的可能性几乎为零。

“我记得你好像也是有过两年技术背景，并且周扬也是从研发部转过来的，你怎么解释这个问题呢？”

此言一出，我立马晕了，没想到郭姐姐来了个釜底抽薪，直接把我和周扬的老底拿出来质疑我的观点了。

我开始无语，真不知道怎么来回答这个问题，只剩下吞吞吐吐了。

气氛一时尴尬起来。

“我觉得你就挺能说的，就是一个只有嘴巴没有耳朵的家伙，我现在怀疑我是不是对你看走眼了，招你来公司可能是犯了一个严重的失误。”郭姐姐严肃地对我说。

我哑然，如果在试用期给郭姐姐留下这印象，可不是什么好事情。

看到我这个样子，郭姐姐起身就要走出会议室，我一个人则坐在椅子上发呆，刚才是害羞地从头到脚红到底，现在是无语地从头到脚冷到底。

“害怕了吧，算了，不强迫你回答这个问题了，就这心里素质还做产品经理，不过我会参考你的意见的，重新思考一下面试产品经理的形式的，不管怎么说，还是要谢谢你，中午了，一块吃饭去吧，不过你掏钱。”郭姐姐走到门口，微笑着对我说。

一冷一热容易感冒，我现在就想感冒了一样，哪儿都不自在，为了掩饰我的尴尬，赶紧接话：“没问题，没问题，你挑好的，喜欢的，甩开腮帮子吃，提钱见外。”

“公司对面刚开了一家麻辣香锅，要不……”那眼神，那声调，是男人都无法拒绝，大脑短暂缺氧，开始迷离。

不就是麻辣香锅，虽然阿泡我很少涉足，也明知道价格不会很公道，但坚信这顿饭一定值。

来到饭店，选靠窗的一个小桌坐定，郭姐姐开点：海鲜大锅，外加腐竹，青瓜，豆皮……

听的我是心惊胆战，看的我是眼花缭乱，大锅，还加上海鲜这么奢侈的 Title，这合作面试带给阿泡的成本也太高了，不过阿泡我认了！

APAO Say:

什么样的人适合做产品经理？

注意，我这里说的是适合真正做产品经理的，而不是自认为自己能做的。

阿泡被人面过，也面过别人，面的多了，就得出了一个结论：随着产品经理这套基础知识的普及，如果你再去问什么是产品经理，产品经理应该做什么，怕是很难挑出真正适合这

个岗位的人了。

而产品经理又不是什么技术岗（虽然现实是很多企业把产品经理定位成技术岗，做的也多是和开发、设计有关的工作，尤其是在互联网行业比较普遍），可以用答卷的形式测试出技能和经验。

因此，这就给许多企业的 HR 提出了一个挑战，到底什么样的人适合做产品经理，我们又如何才能找到这样的人。

潜质，潜质，一定要注重潜质，这是阿泡必须要强调的一点。

而要发现这些潜质，务必就要改变企业的面试思路，不要只去看既往的经验或者能力，经验可以用时间来增加，技能可以用培训来提高，唯有意识和态度是不能靠外力来改变的，也就是说，只有具备了产品管理意识和态度的人才真正有可能成为一个合格的产品经理。

八个方面来考察吧：

- 1、有成本意识的。
- 2、有销售意识的。
- 3、有团队意识的。
- 4、有全局意识的。
- 5、不会抱怨的。
- 6、不夸夸其谈的。
- 7、不喜欢加班的。
- 8、在别人说话的时候注意听的。

你问我怎么考核，告诉你，这些只能意会不能言传，呵呵。

第八问：产品经理的人才模型。

不知是因为我的建议确实影响了郭姐姐，还是麻辣香锅的味道打动了郭姐姐，或者是这两者共同起了作用，经过三天的努力，郭姐姐终于为我招到了一个我们双方都认为性价比不错的家伙。

这个家伙姓刘，大号刘宇，29岁，大学毕业后就进入一家商用软件企业做技术支持工作，这种技术支持属于没地位，费力不讨好的工作，对客户的支持做不好，不但客户骂你，而且老板也骂你，在这个职位上做了不到两年，刘宇就到了另一家公司做销售，属于初级销售的那种，改行的原因很简单，是因为他在网上看了一个销售激励的讲座视频后，天真地认为销售可以挣大钱，于是就入了行，结果一年下来，他才发现别说挣大钱了，连自己的肚皮都快保不住了，因此，又跳，就跳到了上一家公司的产品部做起了产品经理助理，一做就是4年，本来这家公司今年要扩充产品部，他想着自己努力一把，就有机会成为真正的产品经理，谁知就在前不久，他在完成一份文档后，那个产品部经理对他说了一句：你的这些想法太幼稚了。

于是，第二天，刘宇就提交了离职报告，他的原因很简单：作为一个领导，你可以否定我的能力，但绝不能否定我的态度。

离职后，也去过一些公司面试，但是毕竟没有真正做过产品经理，没有真正负责过一个产品，因此，一个多月了还没有找到合适的公司。

其实郭姐姐也是对刘宇不太确定的，毕竟和公司要求的还是有些差距的，但是我的两个观点说服了郭姐姐：

1) 我看了刘宇写的那份文档，虽然结构上稍显凌乱，但是可以看出他在数据获取和分析上是下了功夫的，通过和他的交流，能够发现他是有着较强的独立思考能力的，不像那些

拿着不靠谱的第三方数据，然后人云亦云，只会夸夸其谈的产品经理。

2)如果说他的能力达不到公司要求的话，那么，他的态度却是产品经理中非常少见的，不迷信权威，有自己的见解，更难能可贵的是，他可以为了理想坚持自己的观点（当然这种坚持的态度需要分情况来说，大事的坚持是坚守原则，小事的坚持就是不会变通了）。

因此，一个人的能力可以通过培养提高，但是一个人的态度往往很难改变。

在能力和态度之间，如果只能选择一个的话，我宁可选择后者。

郭姐姐无话可说，一是我的理由也是满充足的，二是产品部是最终的用人部门，而目前来看，周扬是把这个工作放给我来做的，我多少还是有些决定权的。

当我把意见报给周扬的时候，他也同样表现出了担忧。

“这个人行吗？他可是一天产品经理都没做过呀！今年公司对产品部的期望可是蛮高的，要是今年咱们做不出点成绩来，明年咱们的日子就难过了。”

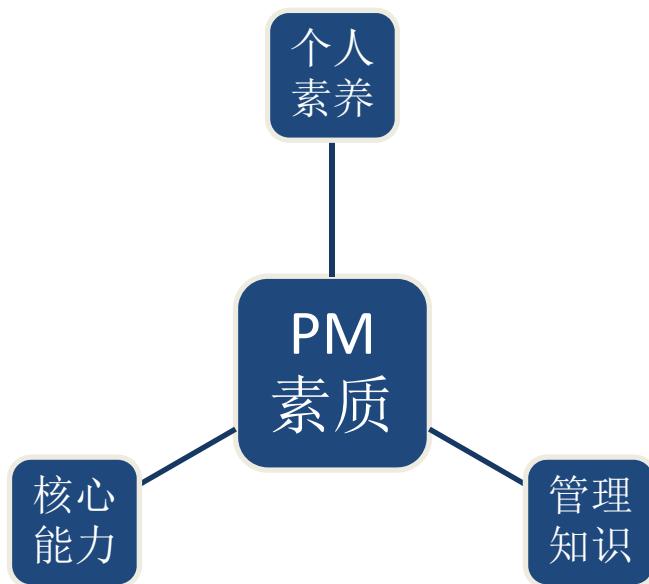
“怎么难过？”

“产品部降级，给技术部写文档去，如果真到了那个时候，我还可以回技术部，可你这没有一技之长的只能走人了。”

这句“没有一技之长”有点伤害了我，而他却一笑而过，

我有点着急了，忙说道：“这也好，我就给你说说一个真正的产品经理应该具备怎样的能力和素养。”

产品经理通常被要求三个方面的素质：



先来看第一个素质：个人素养。

因为产品管理这个工作具有一定的特殊性，因此，在所有采用了产品管理体系的企业中，无一例外的对产品经理这个具体的“人”有了比其它岗位更为严格的素质和修养方面的要求，具体来说，有五个方面：

- 个人修养
- 创新能力
- 沟通协调能力
- 自我管理能力
- 工作压力承受能力

这是作为一个产品经理所具备的基本素质，如果不具备这些基本素质，即使其它能力再好，也会影响自己成为一个优秀的产品经理。

在这五个能力中，有些是耳熟能详的，例如沟通能力，工作压力承受能力等，因此，重点说一下可能会忽视的方面。

1) 个人修养

个人修养的好坏是一个人成熟与否的表现，修养的最高表现，按照古话，应该是“宠辱不惊”，产品经理的工作具有两个特点：

- 一就是权责不对等；
- 二就是时刻依靠团队。

这种看起来自相矛盾的定位，就决定了产品经理必须具有非常非常好的个人修养才可以。

比方说，当研发团队因为某些原因对你提出的要求敷衍或者拖沓的时候，你该怎么做呢？是质问，是投诉，还是愤怒呢？我相信，出现这种情况的时候，如果你不是产品经理，作出以上任何反应都是很正常的，但是一旦作为产品经理，你如果作出这些反应，那么不但对你的工作无益，反而会影响你在产品团队中的威信和声望。

我建议的做法是“站在产品项目的大局上，用客观的数据来进行说明，并指出敷衍的后果”，让对方去判断应该如何去做，而不是你去告诉他们怎么去做。

这样，就会让对方感到，你和他们是一体的，是一个团队，你相信他们作出的任何决定，是尊重他们的。

因此，在产品管理工作中，个人修养的最核心表现就是“尊重团队中的每个人，相信团队中的每个人”。

2) 创新能力

创新能力的强弱决定了一个企业在竞争中持久能力的高低。

现在，无论是国家，还是企业都在提创新，但是，在现实中，则始终没有提出一个创新的主导群体，我认为，在企业中，创新的主导群体非产品经理莫属。

这不是阿泡给产品经理脸上贴金，而是由两个方面的因素决定的：

(1) 市场环境：我们必须承认，现在的市场竞争本质就是企业综合资源的竞争，但是，企业有限的资源决定了企业必须开展“以市场为导向”的产品生产才可以，因此，从这个角度来说，产品创新的本质上就是对用户需求的创造性满足。

而这个满足需求的过程，肯定是由产品经理来主导的。

(2) 职责定位：产品经理工作的根本目的，说白了就是“让企业持久的盈利”，而所有的工作都是据此展开的。持久盈利靠的是什么？靠的就是对用户需求的最大满足，在企业中，谁是对用户需求最了解的，唯有产品经理。

因此，企业的发展靠创新，创新的主导靠产品经理，创新的方向不可脱离市场的需求，企业的发展必须依赖产品的创新，这是相辅相成的，而产品经理作为企业和客户的桥梁，其作用可想而知。

3) 自我管理能力

必须承认，产品经理的工作过于繁琐和多样，甚至会有许多和自身工作无关的事务来干扰自己正常的工作，这个时候，自我管理能力的高低就会直接影响到个人工作的成效，或者说吧，就是产品经理在日常工作中能否承受得住各种各样的影响而不会偏离方向。

计划的实现根本在于方向的不偏离和坚持，而个人能力的高低其实并不起到决定作用，在产品经理的日常工作中，其实就是“一个计划接着另一个计划”的制定、执行、验证、修正和制定新的计划，而在这日复一日的工作中，各种影响随处可见，作为产品经理，你能保证每天知道“说什么、做什么、怎么做”吗？

这就是自我管理能力，简单的说，就是要求产品经理“该想的想，该说的说，该做的做”。

再来看第二个素质：管理知识。

随着市场环境的变化，产品管理逐步成为一门新的管理学科，在这个逐渐形成的过程中，融入了其它学科许多有价值的思想，作为产品经理来说，在职业技能上，除了本身的产品管理技能外，还要学习许多交互学科的管理知识才可以。

因此，现在的产品经理已经被赋予了新的内涵在里面，越来越多的企业开始期望产品经理能够担当更大更多的责任，这种期望就要求产品经理必须具备全面的管理知识才可以，否则，“没有权利的小CEO”将永远不可能成为“真正的CEO”。

阿泡认为，产品经理需要具备的管理知识重点应该包括：

- 战略管理知识
- 项目管理知识
- 时间管理知识
- 团队管理知识

这四项管理知识是和每个产品经理都息息相关的，或许这四项管理知识不会直接影响到具体的工作，但是，它们会通过影响产品管理技能而影响具体的工作，因此，这四种知识是否具备将会间接影响到本职工作。

1) 战略管理知识

许多产品经理可能知道一年内要做什么，但是，如果问到“你知道3—5年内要做什么吗？”我想，所有的产品经理几乎都会摇头了，并且会说“那不是我要考虑的”，那么，什么才是你要考虑的呢？

需求分析？产品定义？还是销售支持？没错，这些都是你该考虑的事情，但是，你即使把这些都做的非常好了，在这些方面的能力也都非常强了，你充其量还是一个“将才”，而不是“帅才”。

为什么这么说呢？

首先，“战略”是什么？简单说，战略就是“方针”，就是“方向”，就是“思想”，具体到产品管理工作中，就是说，作为产品经理，你是否对产品的长期发展有足够的思考，是否知道5年内产品的走向，是否对5年内的问题和机会有一个预判。

我们通常会感觉战略是很大、很远、很泛甚至是很空的东西，但是你必须承认，它是指导你进行每一步工作的基础，而作为产品经理，无论在现实工作中是否去做战略规划的工作（真正的产品经理是必须去为企业做产品战略规划的），都必须具备这样的知识。

2) 项目管理知识

产品从过程上看，其实是由一个项目阶段加一个项目阶段组成的，也就是说，产品经理负责的是过程，这个过程在开始之前是无法用时间来界定起始的，而项目管理者负责的是阶段，而阶段则是在开始之前就界定出起始来的。

由此可以看出，作为产品经理，在产品管理工作中，如果用“天”来作为工作计时单位的话，其实每天的工作就是泡在某个具体阶段的项目中。

做市场调查，对于市场部门来说是一个项目，需求定义，对于产品部门来说是一个项目，产品研发对于研发部门来说，同样也是一个项目，就是这样众多的大大小小具体的项目构成了一个产品项目，而多个产品项目则构成了产品过程。

因此，从这个角度来说，产品经理其实就是在做着一个“知头不知尾”的特殊项目，而项目管理中需要的各种知识和技能同样适用于此，主要包括：

- . 制定项目计划
- . 评估项目风险
- . 争取项目资源
- . 管理项目团队

- . 协调项目问题
- . 控制项目进度
-

因此，产品经理熟练掌握一些项目管理的知识和技能，首先是对现实的工作有着非常积极的作用。

3) 时间管理

可以这么说，产品经理除了做必要的产品战略、产品规划外，几乎都是被大量的和产品有关的战术性工作所充斥，但是，一个人的时间和精力是有限的，如何在有限的时间内尽量多的完成这些工作，这就涉及到了时间管理的知识和技能。

在时间管理中，有两个最重要的概念：效率和效果。

效率是指能过产出、不会浪费时间的能力；效果则是能够针对正确的事情排序，以及进行工作的品质。

也可以这么说，时间管理的目标就是在“效率”和“效果”上达到最适合的平衡。

现在几乎所有的产品经理都在扮演“消防员”的角色，到处救“产品的火”，一天下来，累的要死，但是效果却不尽如人意，还往往把重要的事放在了一边，被高层认为是“既没有效率，又没有效果”。

因此，要改变这种情况，强大的时间管理技能是必不可少的。

4) 团队管理

产品经理通过他人来完成绩效，这点毋庸置疑，这里的他人就包括了所有和产品过程有关的业务部门，通常会包括市场部门、技术部门、生产部门和销售部门。

可以想象，管理这种具备了职能和业务双重角色的团队对于产品经理来说是多么大的挑战。

而恰恰在这个团队中，产品经理又没有相应的管理权力，如何管好这个团队，肯定是最大的问题，产品经理是否具备必要的团队管理技巧，直接决定了产品产出的质量。

因此，在没有直接管理权利的前提下管理好这个产品团队，没有优秀的团队管理能力是根本无法胜任的。

最后看第三个素养：核心能力。

核心能力包括：

- 产品需求管理
- 产品项目管理
- 新产品管理
- 产品生命周期管理
- 产品规范管理

本来我是想着一一介绍给周扬的，但是转念一想，这点还是放到接下来的工作中结合实践让周扬慢慢体会吧，毕竟这个能力中所涉及到知识点太多了，并且好多是只可体会，不可言传的。

因此，我就对周扬说：“你看有没有必要把这些做成详细的培训大纲作为咱们部门的产品经理核心能力提升计划（突发奇想而来的，名字当然也是现起的）的一部分的，我考虑咱们应该有这样一个计划来尽快让到岗的产品经理知道从哪些方面来提升自身的技能。”

“嗯，这个什么提升计划好，其实咱俩的招人原则是一致的：招一个有潜力的人要比大价钱挖一个人来更有长远意义。好，就这么定了，你看是等人都到位了再培训还是来一个培训一个，我看还是等人都到位了再培训吧，一锅就烩了。”

“英雄所见略同，正好我也准备准备，你看刘宇~~~~？”

“既然你这么极力推荐他，我相信你的判断，再说你这个提升计划，我也相信会起到作用的，你去和刘宇沟通一下，如果没什么问题，周五就入职，正好周五咱们碰个头，还不耽误下周的工作。”

妥了。

周扬说完，起身离开办公室，临出门的时候，扭过头问我：

“刘宇真的和你没啥个人关系吧？不是你家亲戚吧？公司欢迎有能力的人加入，但是却非常厌恶以权谋私，任人唯亲的！”

看这帽子给扣的，于是，我挤出一脸的委屈相，“你放心好了，要不我把我家家谱拿来看，我绝对是出身干净，历史清白，态度端正，一心为公之人！”

APAO Say:

合格的产品经理绝对是一顶一的人才。

那怎么才能成为这个一顶一的人才呢？

阿泡总结了一个产品经理的人才模型，说是模型，那是阿泡自己给自己脸上贴金，呵呵，其实就是阿泡觉得产品经理应该具备的一些素养和知识。

大致说来，分为三类十四项。

1、个人素养

1) 个人修养

2) 创新能力

3) 沟通协调能力

4) 自我管理能力

5) 工作压力承受能力

2、管理知识

1) 战略管理知识

2) 团队管理知识

3) 时间管理知识

4) 项目管理知识

3、核心能力

1) 产品需求管理

2) 产品项目管理

3) 新产品管理

4) 产品生命周期管理

5) 产品规范管理

我不敢说你具备了这些素养和知识就一定能成为一顶一的人才，但是我敢说，你具备了这些，就一定具备了不会沦落为炮灰产品经理的条件。

第九问：产品经理的知识结构是什么？

话不能乱说，药不能乱吃。

随口说出的一句话，也许自己说过之后就忘了，但是听的人可能会记住并要求你去兑现的。

对于父母来说，当孩子可以和你用语言交流的时候，千万记住，不要轻易向孩子承诺什么，如果承诺了，做父母的就要做到，否则孩子对你的信任会逐渐减少。

对于领导来说，当你需要激励员工完成某个目标的时候，千万记住，目标完成后一定要兑现自己的承诺，赏罚分明，这也是评判领导者是否合格的标准之一，否则就别指望下属还会死心塌地的卖命了。

而对于我们这些从事执行工作比较多的人来说，当你为了应付某个突发的事件而提出一个方案的时候，千万记住，方案不能只停留在口中或者纸面上，一定要竭力去完成，否则饭碗不保是事小，落个 RPWT，在自己的圈子混不下去就有的好看了。

我现在属于这种情况，昨天为了应付周扬的问题，随口编出了一个“产品经理核心能力提升计划”的名词，虽然我相信周扬到现在可能还没记住这个计划的全称，但是我知道，他一定记住了是我提出的这个计划，这个计划是为了让新入职的产品经理能够迅速提高技能，当然，按照我部谁提出谁执行的规则，这个方案的落实也毫无悬念地落到了我的头上。

不知是祸是福。

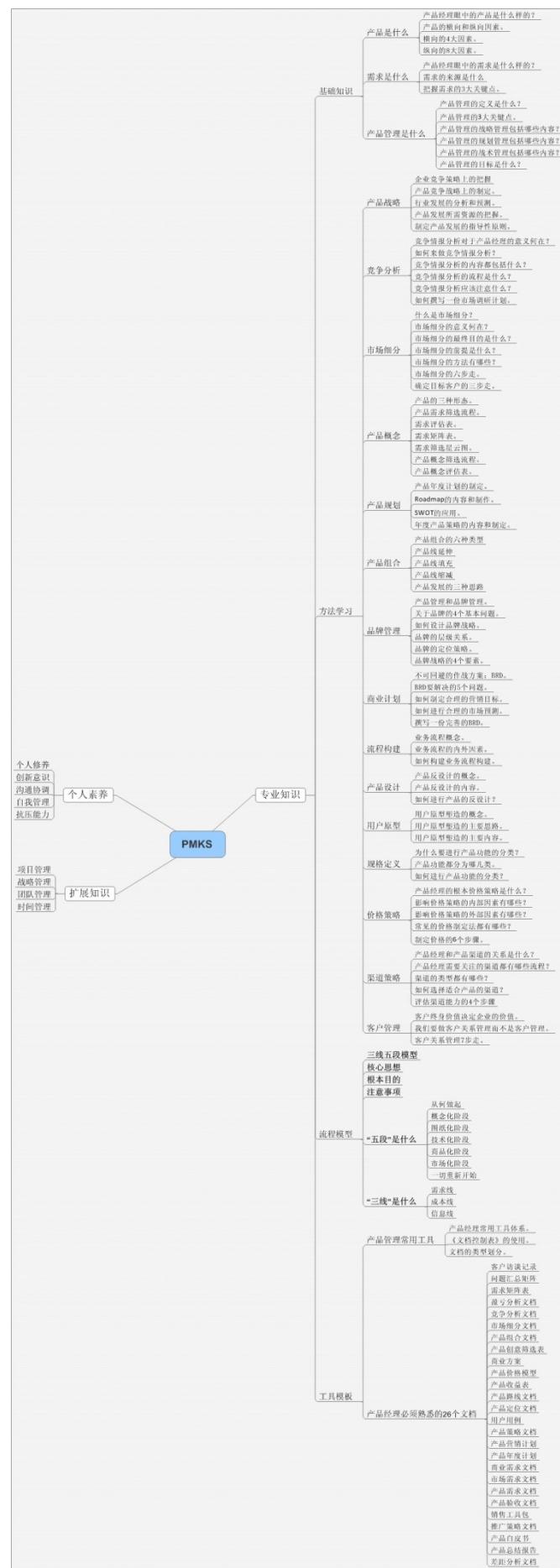
周扬倒是没有像以前一样催我尽快完成，但是人就是这么奇怪，当别人催你做事的时候，你通常会不紧不慢地做，但是当别人不催你的时候，你反而会上赶着做。

今天来公司的首件要务，就是琢磨着如何制定这个计划。

后来我仔细一想，这个计划主要就是给周扬看的，如果你写一大堆意识流的东西，他肯定会晕掉的，干脆就直奔主题，直接说明产品经理应该具备的知识和技能，也就是要说明产品经理应该必备的知识结构是什么。

抛开杂念，整理思绪，归纳总结，一个自认为是史上最全面的产品经理知识结构跃然于纸上，以下为我撰写的产品经理知识结构目录。

该图表用 Mindmanager7 完成。



周扬在看完这个结构后，瞪着眼睛看了我半天，然后有点怀疑地对我说：

“阿泡，你确信产品经理真的需要掌握这么多的知识和技能吗？虽然你和我说过产品经理应该做什么，但是我真的没想到细化出来竟然有这么多。”

“不好意思，不好意思，写的有点激动，没收住，我自己也有点吃惊。”我确实有点吃惊，许多东西不总结不知道，一总结才发现现实要比想的多数倍，比方说这个图表。

“你知道我现在在想什么吗？”周扬捧着这张纸问我。

“想什么？”

“我在想，现在国内有多少产品经理符合这个要求？”

“实话实说，几乎没有。从我个人的期望来说，我是希望咱们这些产品经理不但具备完整的知识体系，而且还具备优秀应用的能力，当然了，这本来就是产品经理应该具备的职业素养，只是国内这块刚刚起步，还需要时间去发展。”

“国内如果是这种局面，那国外的情况呢？会不会好很多，你了解吗？”

“拿美国来说吧，产品管理发源于美国，美国的产品管理职业化和标准化都搞得不错。企业实践的经验也非常丰富。但也不是说在这样的背景下，美国的产品管理发展就非常完美，也有很多美国企业产品管理的实施状态和国内差不多，抽时间我给你看一份美国关于产品经理的权威调查你就知道了，老美也纠结着呢。”

“那为什么我们总感觉美国的产品管理比中国发达呢？”周扬不相信产品管理发展了80年的美国也会如此不堪。

我想了想，认真说道：

“原因有三：

一是产品管理起源于美国，美国实施产品管理和产品经理职业的发展相对比较规范和健全。

二是中国管理界一味放大宝洁、IBM、微软、通用等那几家知名企业，殊不知美国也有众多的中小企业，它们在实施产品管理体系上也有诸多问题，少数大企业代表不了整个美国企业的现状，就像北京上海不能代表整个中国一样。

最后一个原因就是中国企业某种程度上不太自信，尤其在高科技产业，几乎一边倒的迷信国外的东西，企业本身缺乏实事求是，因地制宜的态度。

周扬没有说话，似乎在沉思什么。

我继续道：“在管理领域，中国的企业应该借鉴国外的先进经验，但是绝对不能照搬和模仿，抛弃了管理的根本意义。”

“根本意义？”

我调整了一下嗓子，“要知道，管理的根本意义不在于‘学到了多少’，而在于‘实践了多少’！”

周扬看着我，依然在沉思。

我不知道他在想什么，索性就放开了：“在我看来，再精雕细琢的理论，也比不上一次粗糙的实践。作为中国企业和中国的从业者，我们可以学习国外先进的理念，了解国外的发展趋势，但是绝对不能盲从，最终的眼光还是要落在自己的国家，自己的企业身上，实事求是，这是我一直以来坚持认为产品经理最需要必备的态度之一。中国人有时候太不自信，这种不自信直接导致造就出一大批不自信的中国企业，言必谈国外成为他们的一种常态。”

我还要继续往下说，周扬打断了我，“阿泡，我明白你的意思了，今天就到这里吧，我还有些事要出去一下，你这个知识结构很不错，就按照这个准备吧。”

说完，就起身离开了办公室。

周扬离开的很突然，说实话，我现在的脑袋比较乱，不知道刚才那番话是不是对他带去了不好的印象，我知道，他是一个不喜欢听虚的，喜欢实干的人，而刚才的那番话在我看来

则显得太意识流了。

晚上回到家，我刚挂上QQ，就看见周扬的头像在闪动，状态是离线。

我打开聊天窗口，上面是他给我的留言：

阿泡，早上的交流给了我很大的触动，在成立产品部的时候，按照公司的意思是参照XX公司（行业内一家知名的美国公司）的架构来构建产品部，公司并不希望在构建上花费太多的精力，但是你的话让我感觉到，公司这样做的风险太大，因为我们并不知道这种结构是否真的适合咱们公司，尤其是当这种结构出现问题的时候我们甚至无法知道如何去解决，因为这种结构本不是我们根据我们的实际情况构建出来的，我们永远只能看到表层而看不到本质，任何只看到表象的决策和行动最终都要交纳高额的学费。

因此，我决定向公司提出一定要在建立适合自己的产品管理体系上多下功夫，我要向他们说明，产品管理体系的建立不是成立个产品部，招几个产品经理就OK的了，需要做的工作太多了，不怕你笑话，早上和你交流之前，我还一直是抱着这样的想法在规划产品部的发展呢，呵呵。

这段时间我们可要忙了，你不但要和我一起来构建产品部，建立公司的产品管理体系，而且还要负责具体的产品，需要什么资源，就和我说，我在具体的工作上暂时帮不了你，但是去争取我们所需的资源我会责无旁贷的。

希望我们能一块把事情做好！



不知为什么，在看完了他的留言后，我心里突然涌起一种感动，这种感动既有我对他的钦佩之意，也有我体会到的他对我的信任之心。

现在许多公司都在讲要建立和谐的工作关系，什么是和谐的工作关系，我觉的很简单，就是十六个字：求真务实，求同存异，互信互敬，风雨同舟。

我感觉到我现在体会到了这种关系，这是我工作以来所没有过的。

毫不夸张地说，我现在有了一种“英雄相见恨晚”的感觉。

在下QQ的时候，我也给他发了一个表情：



APAO Say:

啥也不说了，阿泡在总结完这张图后，眼泪哗哗的，自己离这个知识结构所要求的真是差的太远了。

一些内容阿泡是知道做什么，也知道怎么做。

另一些内容阿泡是知道怎么做，但是不知道怎么做。

总之，革命尚未成功，兄弟们继续努力吧！

第十问：产品经理是“通”才还是“专”才。

周五，刘宇到岗。

我协助郭姐姐把一切需要走的流程，一切需要办的手续都搞定后，我和刘宇坐在办公室等着周扬来开第一次部门会议。

当然，我不知道以前我俩在办公室的交流算不算部门会议的范畴，如果算的话，应该是公司会议史上最小的会议了。

不一会，周扬来了，一脸的愁容，不知道又为什么事发愁呢。

见了刘宇，打了个招呼，其实他俩也见过的，只不过那个时候刘宇还是求职者，周扬也只是出于招聘的要求简单和他聊过一些，就和他对其他面试者一样。

周扬不是那种摆架子的人，但也不是那种人来熟的那种，总体来说，他是一个不摆架子，多少有点沉默寡言的人。

因此，三人碰头会的开场白还得我来。

“热烈欢迎刘宇同学加入Eyoung公司产品部，正式成为产品部一员，接下来请产品部的老大，周扬，周经理（事实上，我一直在想如何定义周扬，直呼其名只能是熟人之间，叫老大又显得过于随便，因此，我干脆把三个称谓都用上了。）介绍产品部的概况。”

周扬笑了笑，客气地说道：“我先申明一下啊，只要咱们这个办公室的门一关，叫我周扬就行了，咱们没那么多客气的，咱们产品部今年刚成立，连雏形都算不上，反正现在就是咱们三人，按照部门的规划，最终会是六个人的编制，我、阿泡、刘宇、还有两个产品经理，再加一个产品部助理，公司对于产品部的定义很清楚，就是希望产品部成为公司产品发展的火车头和发动机（我心想，这不是一个意思吗，发动机肯定是在火车头里呀），我理解的意思就是以后公司的产品发展就由产品部来负责了，因此呢，我觉的咱们是重担压于身，做好做坏就看大家能不能一起努力了！好了，我就说这么多，安排一下工作，阿泡负责公司的V产品线，刘宇呢，就负责公司的A产品线，刘宇要是有什么要详细了解的，可以问阿泡。”

周扬说完，看了看表，“好了，也差不多该吃午饭了，咱们中午聚个餐，算是一个欢迎仪式吧。我请客！”

我心想，我入职的时候就没这待遇，不公平呀。

“也算是给阿泡补上！”周扬边说边往外走。

“也成！”

午饭很简单，四菜无汤，一人一碗米饭，但是菜都是硬菜，属于一般打工族午饭几乎不点的那种，我暗暗算了一下，光这四个菜至少就得干掉周扬小200，不过谁让他是领导呢，工资肯定比我多，让他偶尔破费一点也在情理之中。

因为都是硬菜，上菜的时间就稍微长了一些，我们边等边吃边聊，周扬依然点了一支点8的中南海，我依然是不抽点8的中南海，刘宇也表示他从不抽烟，谁知道这小子是真不抽，还是故作矜持。

领导请客，又是工作餐，并且刘宇也是刚刚加入，因此，可谈的话题就大大缩小了，在聊了一些关于业内的新闻后，话题自然而然就转到了产品管理上。

周扬提了一个问题：“产品经理应该掌握各个方面的知识和技能，但是通常又很少亲自去做，例如，一个能力再高的产品经理也不可能说服一个很普通的程序员去如何编写代码，是不是可以这样认为，产品经理最终的样子应该是‘样样都懂，但样样都不精’，属于‘大而全却不懂’的那种职位呢？”

通过面试，我就知道刘宇是那种不会掩盖自己观点的家伙，想什么就说什么，果然，周扬话音刚落，刘宇就开始发表自己的观点。

“我认为产品经理就是要把自己磨练成一个通才，因为产品经理要面临的工作很多，所需的技能和知识也很多，一个产品经理不可能把这些技能都精通的，一个技术转型的产品经理经过锻炼可以具有一定的销售知识，但是永远不会超过一个每天工作在一线的销售人员，我记得以前我做产品经理助理的时候，每次和市场讨论产品，都是小心翼翼的，因为市场方面的知识毕竟不如人家，经常是被对方驳得无话可说。因此，无论是从职位要求，个人能力还是工作特点来看，产品经理都应该是一个通才。”

他说完，又歪着脑袋想了想，确定逻辑和思路都对后，才又肯定地点了点头，“我认为就是这样。”

周扬看看我，意思是发表一下你的看法。

看来菜一时半会是上不来的，就说说我的看法了。

“通才”还是“专才”，这本来就不应该是一个对立的关系，正如物理中的“光的波粒二像性”一样，这个世界上并不是绝对的“是”和“不是”的关系，关键在于找到我们理解这个问题的基点。

一说到“通”，就似乎和“专”一点关系也没有，一说到“专”，就似乎根本不应该在“通”上有所提升，我认为这样理解是片面的。

先来说“通”，“通”给产品经理的认识就是“广而泛”，“广”就是涉猎的东西要多，懂得的知识要多，而“泛”就是对于这些知识只需做到浅显了解，适可而止即可。

我不知道这是谁定义的，如果我要知道，肯定会好好地骂他一顿，往轻了说，这种论调让产品经理们对于获取多方的知识不再那么关注，往重了说，这让许多朋友背上了心理包袱，似乎只要深究一些知识就不再是产品经理了一样。

那么，我们要了解的知识有什么呢？

这个谁也说不清楚，但是可以基本划一个范围，就是“和产品有关的各种业务知识”，这就多了，例如对于食品行业来说，产品经理不但要懂食品本身的业务知识，例如原料、配方、生产工艺等等，还得懂各种食品标准，国家规范等，再比如互联网行业来说，产品经理不但要懂互联网产品的特点，例如采用的商业模式，产品业务流程等，还要懂一些UE、UI、程序上的知识。

总之一句话，所有有助于实现产品目的的知识，产品经理都需要了解。

这句话的重点在“目的”上，产品的目的是什么，不就是到市场上实现交换，一方面用户通过交换，获得使用价值，另一方面，企业通过交换，获得经济价值。

基于这个目的的实现，产品经理要了解的知识谁能说是仅仅限于产品本身或者是更小范围的技术实现手段上的呢？

尤其是在许多互联网或者软件企业中的产品经理，动不动就为自己没有一定的技术背景而感到自卑，似乎互联网产品和软件产品就是完全依靠技术来实现最终目的，真不知道这是企业的问题还是产品经理个人的问题。

只要是企业，就必然遵守市场的基本规律，就是通过商业运作实现产品的最终交换。

如果一个产品经理说我从来不考虑这个问题，那么，我只能说要么是你的这个企业或者行业不够成熟，要么就是你做产品经理不够成熟。

好，说完了产品经理应该“通”的知识，再说说产品经理应该“专”什么知识。

产品经理应该在哪个方面“专”呢？

技术层面的知识？销售方面的知识？渠道方面的知识？还是产品设计、规划方面的知识呢？都不是，以上说到的这些还都是“通”的知识范畴，产品经理要“专”的知识应该是“产品管理”方面的知识。

这才是产品经理的本功，才是产品经理赖以生存的知识基础，才是产品经理做好工作，体现自我价值的前提。

产品管理有知识体系吗？

当然有了（请参见第九问），任何一个岗位都必然有一整套体系的理论作为发展的基础，但是必须承认的是，产品管理这个领域的理论体系的发展严重滞后，导致了产品管理相应职位的规范化和职业化的建立和发展一直停滞不前。

经常出现的情况是“有岗无人，有人无岗，有岗无责，有责无岗”，企业用的不顺手，个人做的也不痛快。

但是，我们并不能就此放任自流，或者放弃产品管理岗位的要求而变相使自己的角色发生变化。

产品经理是一个对知识海纳百川的职位，但是海纳百川不是我们的目的，而是一种途径，根本的目的还是使我们自身的产品管理能力“又红又专”，这才是我们最终要得到的。

我简单做个总结，目前产品经理在“通”和“专”的认识上有三个普遍存在的问题：

1 噩耗夺主

该专的不专，该通的不通，比如说吧，许多互联网的产品经理往往容易限于对功能和UE的一味追求中，认为只要把这些做好了，产品就一定能成功，经常看到许多朋友对某个新出来的产品功能评头论足，对商业模式高谈阔论，我只想问一句：这有助于实现你的产品目标吗？

能为客户解决问题，能为企业带来收入的模式就是好的模式，我们的思路应该是“Deliver customer value, not product features”。

因此，即使你UE知识再丰富，再精通，程序水平再高人一等，也无法说明你就是一个合格的产品经理，这些知识才是真正需要适可而止的，要想做产品经理，改变思路，一切从头开始。

2、取长补短

本来挺有希望，思路也有了，但是就是做事太被动，经常受到其它业务部门的诱导或者压力，把个人有限的时间用在学习一些用处不大的知识上。

有一次，一个朋友问我，哪里有培训《axure》这个软件的地方，我很奇怪，第一，软件就是用的，本身这个软件也不是太复杂，边用边学也就可以了，第二，这是产品经理应该重点学习的技能吗？我很诧异。

在以前的公司，我还曾经看到一个产品经理有时间的时候就抱着一本《程序员入门》的书在看，我很同情他，一个毫无技术背景的人读这样一本书，简直是要了亲命了。

做事一定是要扬长避短，而千万不要取长补短。

3、以偏概全

IT的产品经理多以技术转型为主，FMCG的多以销售转型为主，不可否认，有这样的职业背景对做产品经理是很大的益处的，但是同样也必须承认，技术、销售眼中的产品和产品经理眼中的产品，不完全是一样的，产品经理眼中的产品是最大范围的定义。

因此，即使岗位转了，但是思想还没有转过来，那么，在接下来的工作中，谁又能保证你对产品管理能够有一个比较完整的认识呢？既然对产品管理的认识都不完整，谁又能保证你在学习知识的时候是全面的呢？

就我目前看到的情况，许多朋友都是带着对产品和产品管理的固有惯性思维在开展工作，当然，现实中也出现了很多问题。

因此，对于产品经理应该是“通”还是“专”，我的观点是：

产品经理的“通”只是方法和过程，“专”才是方向和目的。

产品经理的“通”应该是业务知识上的要求，“专”则是职位专业上的要求。

产品经理应该是既“通”又“专”的真正复合型的人才。

我的一番大论都完了，菜竟然还没有上，这几个硬菜可真够硬的。

周扬没说什么，而是又点了一支烟在抽，我知道，一旦他进入这个状态，肯定是在思考什么了，有时候不得不佩服搞技术出身的，很小的一个细节就能引起他们一连串的思考。

而刘宇则在想了想后，摇头对我说：“我不太同意你的看法，你所说的要求恐怕没有人能够做到，我认为‘通’和‘专’只能选其一。”

刘宇的反对并不出乎我的意料，确实是，我现在也无法举出一个典型的案例来佐证我的观点，毕竟仅仅只是意识层面的，如果没有成功的案例，要说服人确实有点难。

我点了点头，表明我接受他的反对，周扬这时摆摆手，示意我俩这个时间嘴的主要功能

是“吃”，而不是“争”。

我和刘宇都冲他笑了笑，然后开始转换嘴的功能。

没有想到，午餐会成为了辩论会，第一次的聚餐就在观点冲突中结束了。

不过，我越来越觉得我选择刘宇是正确的了。

APAO Say:

“通”和“专”本身就不是对立的。

但是，奇怪的是，不知道哪位高人提出了“产品经理应该是一个通才”这样一个没前提，没结果的论调。

但更为奇怪的是，竟然有许多朋友还认为这个调调是对的，正在不折不扣的执行。

害的阿泡好不容易吃个好饭，还得和周扬、刘宇讨论这个根本不是问题的问题。

其实这个道理很简单嘛，就和矩阵式结构一样，两条线，一条职能线，一条业务线，两者互相配合，互相影响，处理好了，事情做好，处理不好，事情就做糟。

“通知识”和“专知识”就是产品经理的两条线，通要通在产品、业务相关的知识上，例如项目管理的知识就一定要具备的，专要在产品管理本身的技能上，例如新产品管理，产品生命周期管理。

在这个什么都讲融合的时代，各类知识的界线早已不是那么分明，似乎有门学问叫“模糊学”，好像就是这个意思，当然了，咱们的知识虽然有些模糊学的含义，但是咱们在学习方方面面的知识的时候可不能模糊啊。

其实，我这里最想说的是：产品部又添新兵，不错，值得祝贺一下。

第十一问：产品助理应该做些什么？

今天刚进办公室，就看到在最前面的那个工位上坐着一个年轻的女孩，因为工位的挡板有些高，只露出半张脸，相貌中上，但很秀气，透着一股活泼和可爱，一看就是入职场不久的 freshman，因为拿她和郭姐姐一比就知道了，郭姐姐透出的是一股职场女性的气质，而她透出的还更多是学生妹的气质。

总之，这个女孩子是那种单纯、天真、不太深谙职场的那种，两字即可概括：菜鸟。

相信我，我自认为自己看人还是非常准的，尤其是女孩。

就在短短的几秒间，我就对这个女孩做出了判断，我问她：“你找周扬吧？”

为什么这么问呢？

因为现在产品部就仨人，周扬、我、刘宇，我刚来不久，在公司内自然没有什么太多熟人，尤其是认识的女性（郭姐姐除外），刘宇就更别说了，厕所我还得指给他在哪里，那就肯定是指周扬了。

“你是阿泡哥吧，我是产品部新来的助理小娟，以后还请阿泡哥多多帮助。”说完，向我露出甜甜的笑。

慢点，先别叫阿泡哥，什么，产品部新来的助理，小娟，这都谁和谁啊，谁招来的？

正乱着呢，周扬拉着一个推车进来了，直冲我招呼：“阿泡，帮忙把小娟的电脑装起来。”

看我在那儿发愣，赶忙介绍说：“这是小娟，以前是技术部的助理，一直配合我工作，主要是做些文档整理，人员协调和事务性的工作，咱们不是需要一个助理吗，我考虑着这个职位就不用招了，直接把小娟调岗过来就可以了，我觉的有几个好处，第一，小娟以前是做助理，现在也是做助理，工作上能够很快适应，第二，她对其它部门都很熟悉，以后有什么需要部门沟通的事情小娟就能完成，第三，产品部要是都是男的，你不觉得单调吗？”

周扬脸上透着一股坏笑。

小娟听了，狠狠地瞪了周扬一眼，这当然没逃过我的法眼，百分之八十，周扬和小娟的关系不一般。

因为瞪的虽狠，但是眼神中流露出来的却是“无所谓”的味道。

这个时候，刘宇也来了，我发现这小子就是一个不懂风情之人，这么秀气的女孩子站在这里，竟然只是笑一下，打个招呼就整理自己的工位去了。

七手八脚把小娟的电脑装好，周扬站在办公室的中间，清了清嗓子，说道：“各位同事，现在隆重向各位介绍产品部的新成员，小娟！”

反正我总觉得他在说小娟名字的时候，激动中带有一丝不好意思。

其实这个主要就是给刘宇说的，刘宇还是不温不火，站起来和小娟说了声“你好”，笑了笑就又坐下去了。

“阿泡，按照规矩，新同事来还是你抽个时间给做个简单的入职培训。”周扬和我说。

还新同事呢，小娟在公司的时间比我还长呢。

“阿泡哥，谢谢你啊，我什么都不懂，以后还得麻烦你了。”小娟还是笑嘻嘻地说。

我就是这样，一般不会拒绝人，尤其是女孩子，因此，经常给自己增加额外的工作。

早上没什么事，周扬说了，只要办公室的门一关，大家自可以随便一点。

周扬点了一支烟趴在窗口上抽，他以前都是直接坐在椅子上抽的，有时候抽的尽兴了还把双脚放到桌子上，今天这是？明白了，他当然舍不得让小娟吸二手烟了，但是我和刘宇就没这待遇了，看来男女还是不平等呀。

刘宇则是在熟悉他负责的A产品线下的产品，自己做了个表格，把每个产品的研究结果分门别类地都记录了下来，这小子还是满上路的。

小娟在干什么？其实不用过去看（当然我也不敢过去看）也知道，从她脸上时不时笑一下就知道不是聊QQ就是偷菜呢。

看看大家都很忙，我也不好意思瞎转了，坐在工位上想着培训小娟的内容。

中午照旧，大家一块凑份子吃了饭，小娟没掏钱，周扬说女孩子应该得到优待，我从上到下的鄙视了他一遍。

饭后，我照旧趴在桌子上小憩，周扬又不知道去哪里了，刘宇简直就是个工作狂，还在那里写写画画，小娟还是咧着嘴不时笑一下，可能是周扬不在场，又是午休时间，她就更放公开了，时不时还发出“哈哈哈”的笑声。

产品部算是没法待了，觉都不让人睡了。

半梦半醒约摸半个钟头，我抬起头，眯眼扫了一圈，周扬还没回来，刘宇还是那样，就是桌子上多了一瓶王老吉，看这火上的，小娟可能已经进入工作状态，在键盘上不停地敲着什么。

“小娟，会议室，简单聊一下产品助理的工作。”我对她小声说。

产品部的会议室很小，如果产品部人员都到位后，我估计要是开全体会议，总得有人站着才行。

小娟很认真地带了一支笔，一个本，表情凝重地等着我对她的谆谆教导。

太严肃了吧，我有些想笑，但是忍住了。

“其实产品助理的工作不太复杂的，就是有些枯燥，你先说说你以前做技术部助理的工作都有哪些？”

“嗯，嗯，其实工作就是那些，整理整理部门的资料，管理一下部门的各种文档，协助周扬协调一下和其它部门的关系，根据安排召开部门会议并做会议记录，要是有人入职或离职我要帮着完成流程，还有，嗯，就是一些琐碎的事情，例如聚餐安排，生日活动什么的，反正就是除了不涉及技术的工作我都做。”小娟说完，紧张地看着我，生怕说错了什么。

“很好，培训结束，产品助理也干这些工作。”我说完，假装起身要走。

小娟当真了，傻愣着坐在那里看着我，一脸的疑惑。

“哈哈，忽悠你的。”我大笑着和小娟说，笑完才想起这个玻璃隔出来的会议室不太隔音。

果然，透过玻璃模模糊糊看到刘宇在往会议室里看，虽然看不到他的表情，但是我能猜出他的表情肯定是疑惑加不满。

“其实助理的工作都差不多，大部分都是事务性的，很繁琐但是不复杂，但是咱们产品部对产品助理的工作定义不是这么简单，我想你肯定也不想一直做助理的工作吧？”

小娟坚定并且肯定地点了点头。

“这就对嘛，因此，现在做产品助理是为了以后做产品经理，做了产品经理是以后为了做产品部经理，做了产品部经理是以后为了做CPO，做了……”我发现和小娟说这些，显然扯的太远了，她现在连产品管理是什么都不知道呢。

我清清嗓子，然后进入主题：

“简单来说，咱们定义的产品助理就做三类工作：

1、数据整理工作：主要的工作就是收集各类和市场、产品、客户、竞争对手有关的数据，并且对这些数据进行有效的管理。

2、文档管理工作：因为产品部的产出基本上都是各类文档，因此，必须有一个统一的入口和出口来管理，这个工作就是产品助理来负责的。

3、事务性工作：这个就和你在技术部的工作差不多了，咱们人少，没那么多聚会生日什么的，主要的工作就是和其它部门沟通，组织部门会议什么的。”

“可是我不懂什么数据整理的工作呀？”小娟有些担心地说。

“这个没事，做几次就知道了。”

看来她已经开始幻想新工作可能带给她的兴奋了，其实我也知道，这种工作并不比事务性工作能强到哪里，主要是枯燥，关键是认真。

收拾桌子的时候，小娟问我：“阿泡哥，你说我做一段时间产品助理后，能做产品经理吗，周扬对我说，产品部大有前途，产品管理大有可为，我听了他的话才同意调过来的。”

这个问题确实不好回答，说“是”吧，事实上，产品管理岗位是不断淘汰的，能升为产品经理的产品助理也仅仅是百分之二十左右，如果说“不是”吧，那不是打了周扬的嘴巴，关键是伤了小娟的信心，这我可担当不起。

“嗯~~~，你看刘宇，他不就是产品助理上升为产品经理的，他就是你的未来。”我最后还是想了想，不能直接说“是”或者“不是”，把刘宇拿出来做案例是最好的方法。

小娟乐呵呵地出去了，可能是刘宇听见我说他的名字了，问小娟：“叫我呢？”

“没有了，阿泡让我向你学习呢！”

刘宇一脸的茫然，我偷笑。

可能是这次交流给小娟的感觉很不错，周扬也知道了结果，下班出门的时候，他笑着说：“听小娟说你培训的很好，让她一下子知道了自己的责任，有了方向。”

我故作冷静地说：“没什么了，关键是小娟底子好，一说就明白了，其实这种工作还是要实践中体会的，对了，你是不是和她关系不一般呀，要不不会这么关心吧？”

周扬嘿嘿笑了，毫无疑问了，要么是两厢情愿，要么是一厢情愿，不过看这意思，多半是一厢情愿居多。

“不过你也够可以的，连一个懵懂无知，憧憬着美好未来的女孩子也不放过，也被你忽悠到了这条船上，其实我早就看出来了，还说让别人不要任人唯亲，结果自己先拖家带口过来了，不公呀！”我嬉笑着对周扬说。

“我踢死你！”

APAO Say:

阿泡特别声明，这里的产品助理不是指“产品部助理”，前者是业务岗的职位，后者是职能岗的职位，在第四问中也说到了，产品助理，有时候也被称为助理产品经理。

有些公司并没有搞清楚产品助理应该做些什么，就是望文生义，既然是产品助理，那就是“帮助打理产品事务”的，就和许多公司认为产品经理就是“对产品进行管理”的一样。

作为一个产品助理，在业务上最为核心的工作就是：数据整理的工作。

这里指的数据整理，也不是简单的做些数据管理的工作，而是包括数据的收集、挖掘、分析、归类，以及可能有的基于数据的建议。

为什么说这是产品助理最核心的工作呢？

因为我们知道，产品经理大部分的工作是对业务提出建议和策略，而建议和策略一定是基于数据的，也就是说，能否找到必要和关键的数据，是能否做好产品管理工作的基础。

而产品助理作为产品经理岗的初级职位，首先需要磨练的就是对各类数据的敏感和分析判断能力，只有把这个能力磨练到位后，再去学习相应的管理技能和知识，这样才是比较稳妥的职业发展途径。

除此之外，还有日常的一些事务处理，以及简单的内外沟通，都可以交由产品助理来负责，这都是对这个职位的一种磨练。

当然，我们也必须承认，像那些一个产品经理配备一个助理的情况再国内实属罕见，许多公司的人力资源并不丰富，一些职能上的事情也交给了产品助理，这个吧，阿泡倒是认为大可不必介意，多做些事情也不是什么坏事。

不过具体到 Eyoung，我也看出来了，小娟和周扬的关系绝非一般，既然安排她做产品助理，那我还是慎重一些的好，还是多做些业务上的事情吧。

第十二问：产品经理应该知道的产品战略图。

先甭管人够不够，反正产品部的三类岗位是都有人了。

产品部经理：周扬。

产品经理：我和刘宇。

产品助理：小娟。

人可以继续招，但是工作则应该像个样子开始开展了，否则我们交待不了周扬，周扬交待不了公司。

“公司开了个会，就是针对咱们产品部的，会议的精神是……”周扬很严肃地对在座的每个人说道。

小娟还是习惯地拿出纸笔准备记录，我和刘宇则盯着周扬，听听公司对产品部又有什么要求。

“小娟，不用记，很简单，就是一句话的事，公司说了，随着公司产品的逐渐增多，需要重新对产品线进行规划，要让公司所有的业务团队都清晰的知道公司的产品线是什么、产品有哪些，产品组合是什么，以及每个产品的生命周期都是什么，反正，尽量能够做到详细且易懂，全面且精炼。就是这么个事，大家说说自己的想法吧。”

沉默。

周扬又催促了一下，然后又是沉默。

沉默也是情理之中的，小娟肯定是说不上什么的，刘宇可能懂一些，但是按照他的风格，

没有足够的考虑是不会轻易发表意见的，而周扬虽然对公司的产品都很清楚，但是要是让他从产品经理的专业角度来看这个问题似乎也是有些强人所难了。

毫无疑问，第一个发言的应该是我了。

沉默结束。

“按照咱们公司现在的情况，我觉得首先应该定一个思路：

- 1、先归纳出目前公司所有的产品，不管是上市的还是研发的，或者是规划中的。
- 2、根据这些产品的某些特征对产品进行分类，形成产品线。
- 3、评估每个产品所处的产品生命周期阶段，为进一步制定产品策略奠定基础。
- 4、评估产品之间的关系，找到产品之间的组合关系。
- 5、最后形成一个文档，就是产品战略图（PST）。

我觉的按照这个思路应该能搞定这个事情。”

又沉默。

过了一回，周扬问：“其他人有没有别的看法？”

刘宇和小娟抬头看我，然后又看周扬，意思是就按照阿泡的思路做吧，与其坐在这里干想，不如先按一个思路尝试一下。

开始分工。

小娟自然是去整理公司的产品档案，因为在技术部待过，对于整理这些产品档案是手到擒来。

刘宇则对小娟提供的产品进行分类、评估每个产品的生命周期和关系，具体标准由刘宇先来考虑。

我则开始准备 PST，看用何种方式能够达到公司要求的标准。

周扬似乎没什么要做的，于是自行安排去解决后勤问题。

中午饭是在办公室吃的。

我也没休息。

大概 4 点左右的时候，刘宇把他整理出来的东西交给了我，说实话，刘宇干活真是没得说，认真，有想法，但是就是缺乏一些整体思考的能力，当然，这也和他以前的工作有关，毕竟产品助理还很少能够全面接触一个产品的全部过程。

文档写的不错，内容很详尽，并且在他认为是自己观点的地方都加了注释，说明自己为什么会这样想，这点我是需要和他学习的，我一直认为这样做太麻烦，不明白直接问岂不更简单。

目前公司的产品情况大致如下：

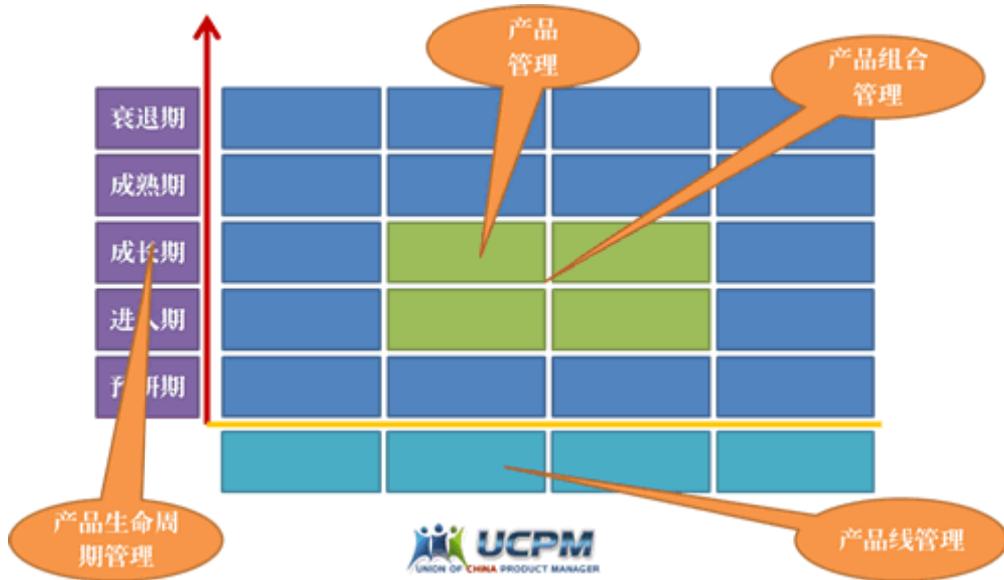
10 个产品，由多个项目团队在负责，重点的产品是由专职的项目团队在负责，非重点的产品则是一个团队兼顾几个，一直以来，要做什么产品，都是市场部提一些需求，然后技术部完成设计文档后就直接进入开发阶段了。

其实也划分过产品线，但是后来就出现问题了，一个软件，功能应用是一样的，但是就是应用的平台是不一样的，因此两个平台的开发团队就开始互相推诿了。

反正一句话，产品多，管理混乱。

因此，尽快理清产品线索，成为产品部的第一个工作。

有了数据的支持，这个工作就好做多了，不出一个小时，我的 PST 就完成了。



从这张 PST 中就能够很容易地表示出公司产品的所有信息。

1、最底部的浅蓝色区块表示的是公司的产品线。

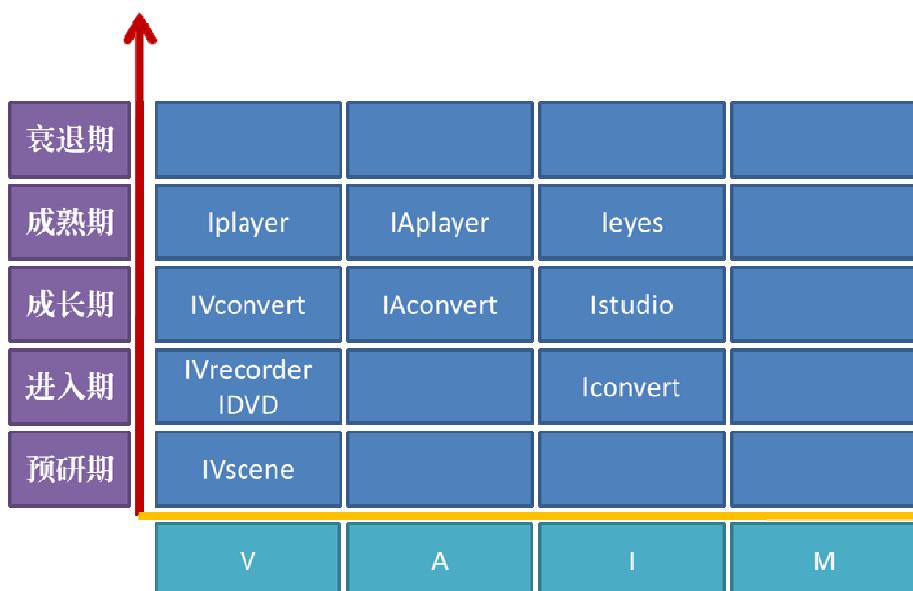
2、每个产品线垂直向上的深蓝色区块表示产品生命周期的五个阶段：预研期（有些观点不把这个阶段作为产品生命周期的阶段，我建议还是算进去的好）、引入期、成长期、成熟期和衰退期。

3、中间的绿色区块集合表示产品关系和组合。

4、每一个绿色的区块就是产品线下产品的位置。

这样，产品经理最关注的四种产品管理形式：产品线管理、产品组合管理、产品管理和产品生命周期管理都明确的体现在了这个图上。

我给他们介绍完后，看他们还有些不明白，于是就把公司的产品情况作为例子讲给他们听。



例如，在这个图上至少可以看到如下信息：

1、公司共有四条产品线。

2、Iplayer 属于 V 产品线，IAplayer 属于 A 产品线。

3、Iplayer 处于 PLC 的成熟期，而 IAconvert 处于 PLC 的成长期。

4、IAplayer 和 IAconvert 形成了一个产品组合。

5、M 是新产品线，暂时没有相关产品。

那么，这些信息对于产品经理来说有什么作用呢？

1、可以知道自己负责的产品或者产品线，方向有了。

2、可以知道每个产品的生命周期阶段，知道了生命周期阶段，就知道这个阶段的产品具有什么样的特点，应该采用什么样的策略。

3、可以知道产品之间的组合关系，这样在规划产品的时候就可以避免孤立的只看到自己的产品，而忽视了和其它产品的关系。

通过举例介绍，他们终于知道了这张图的作用，周扬很高兴，甚至有些兴奋，毕竟这是产品部交出的第一份答卷，我知道，至少周扬那里是通过了。

但是周扬通过是没有用的，公司高层能否通过才决定了我们工作的成败。

周扬把这张图打印出来，兴冲冲地去和老大交差去了，我们则是忐忑地等着，其实已经下班了，但是我们都没有走，因为谁都知道，如果今天没有答案，我们谁也不会睡安稳的。

大概 7 点半的样子，周扬回来了，一脸的沮丧，我们三人立刻明白结果是什么了。

“没通过吧，没事，咱们再琢磨琢磨。”小娟安慰周扬，这个时候其实说什么都不好使。我正准备收拾东西离开这个伤心地。

“你去哪儿？”周扬问我。

“还能去哪，回家呗，今天不想考虑这个了，明天再说吧，正好咱们晚上都想想。”我嘟囔着。

刘宇也点头，小娟则看着周扬不知所措。

“饭都不吃了！忙了一天通过了难道不庆贺一下！”周扬突然变了个表情，哈哈大笑起来，“老大对这个思路很认可，对表现形式也满意，你知道，做技术出身的都喜欢简单明了的，这很合他的胃口。”

我现在真想踹他一脚，不说我们在这里忍饥挨饿等到他 7 点半，就刚才那一惊一乍的忽悠就足够让我们把他宰了当晚饭吃了。

“我知道，我知道离公司不远刚开了一家海鲜自助餐，打 8 折，才 148 一位，要不咱们去那里吧！”刚才一声不吭的小娟，突然兴奋起来，嚷嚷着要让周扬请自助餐，我就奇怪了，现在女孩子的胃口怎么这么大，不过更奇怪的是，这么大的胃口身材竟然还保持的那么好。

周扬掏出钱包，估计是数了数还有多少现金，数完之后哭丧着脸对我们说：“各位，钱不够呀，阿泡，你帮我先垫上吧，明天还你。”

我狠狠看了他一眼，做梦，没现金，你不会刷卡么，我还没领工资呢！

APAO Say:

这是每个企业都应该有的一张图。

当然，具体的表现形式肯定是很灵活的。

但无论怎么来表现，阿泡觉的至少得体现出四个方面的信息：

1、产品线信息；

2、产品生命周期阶段信息；

3、产品组合信息；

4、产品信息。

因为这四种信息就是产品经理开展工作的一个基础。

有朋友说了，是不是可以把这张图做得更详尽一些，我觉得倒是没有太大必要，作为一

个熟悉这四类信息的产品经理来说，他在看到图的时候就能够立刻明白图后所包含着的内容。

如果说你还搞不清楚什么是产品生命周期，什么是产品组合，那就真的有点说不过去了，别忘了，你是产品经理啊。

不过话又说回来了，产品经理也是按照这张图来开展工作的，问题是很多企业从来就没有这样一张图。

第十三问：产品管理有行业特殊性吗？

对公司的产品进行了重新梳理后，我和刘宇都明确了自己的工作任务，他负责公司的 A 产品线，我负责公司的 V 产品线，周扬临时负责 M 产品线，名义上说，周扬也是负责一条产品线，其实 M 产品线是公司 7 月份才设立的，目前还没有一个产品，属于挂名不干活的那种。

还剩一条 I 产品线，在经过了内部的多次讨论后，一致认为无论是从经验上，还是能力上，或是相貌上，都应该由我来临时掌管，天哪，只听说过能力越大，责任越大，从没听说过相貌越好，工作越多的事情。

还好，我也只是临时负责，并且这条产品线上的产品并不多，只等合适的人进来我就可以交出去了。

公司是不可能等你万事俱备后再让你去开工的，因此我们现在是边做边改边完善。

周扬根据我和他聊过的产品管理的一些思路设计出了一个内部工作流程拿给我们看，虽然比较简单，但是可以看出周扬还是下了不少功夫的，尤其对于一个只闻产品管理之名，无产品管理之实的人来说，鼓捣出这样一个像模像样的流程出来也着实不易了。

但是刘宇在看后，却摇头说：“我觉的这个流程有问题，软件行业或者说 IT 行业不应该是这样的，这个是传统行业的产品管理流程。”

刘宇这个人什么都好，就是想说什么说什么，如果不说出来，比扣他一个月的工资还难受。

再看周扬，脸刷的一下就红了，本来吗，按照现在他对产品管理的认识，糊弄一下比他还外行的外行还行，但是一旦和多少做过一些产品管理工作的人来聊，分晓立现，不遇到问题还好，一旦遇到问题，周扬肯定是应付不过来的。

这个时候，产品部副经理的一个职责就该体现了：协助部门领导解决部门出现的问题。

现在周扬出现了问题，当然就需要我来协助解决了。

“刘宇，这个流程是周扬和我交流后设计出来的，你怎么会认为这个流程不适合咱们软件行业呢？”我赶忙给周扬解围，让刘宇的质疑直接指向我。

其实我明白刘宇的意思，他并非是针对周扬，他只是想告诉我们产品管理是有行业差异性的。

其实这种认识我不是第一次听到，一些企业总是习惯用自己行业的标准来评估其它行业，因此就得出产品管理在不同行业是有根本区别的，这种认识通过现实的工作又传递给产品经理，因此，许多产品经理都有了这样的观点：**产品经理会因为行业的不同而有很大差别。**

毫无疑问，刘宇也是基于这种认识来看待周扬设计的这个流程的。

“我认为产品经理是需要分类的，传统行业的产品经理更偏重市场端，例如产品上市后的销售支持，渠道支持，促销活动等等，而我们软件行业则偏重于开发端，例如需求分析，产品规划，产品设计等等，根本的原因就是因为不同行业的产品形态不同，这也就使得企业必然对产品经理有不同的要求，传统行业的产品形态比较简单，对技术要求不高，更多的工作必然放在产品营销上，而软件行业的产品对技术要求高，更多的工作应该放在需求管理和新产品开发上，这必然使得不同行业的产品经理有着不同的工作目标和流程。”

刘宇说完后，肯定地看了看周扬和我，意思是对他这个问题已经想的很清楚了。

“刘宇，你说的有一定道理，但是，我认为你有几个地方没有搞清楚。”有周扬的掩护，我抱起炸药包就上去了。

“说说看。”听得出，刘宇开始构筑堡垒，就等我往上冲了。

“第一，我认为，在产品经理眼中，没有什么高科技行业和传统行业的区分，说得难听点，所谓的高科技行业，那是自己给自己脸上贴金，好像自己玩的就是高科技，是有技术含量的，其它行业就都是低技术含量的，在我眼里，产品经理所处的行业只有两类：能盈利的和不能盈利的。”

“太虚了吧，你能具体解释一下吗？”刘宇抛出一颗手榴弹。

周扬也看我，意思是能躲开吗，别挨拍了。

我笑笑，不紧不慢地说道：“产品经理的根本工作目的是什么？是为了给企业规划出有持续盈利能力的产品，没错吧？”

我相信刘宇肯定会同意，因为哪个产品经理会希望自己负责的产品不挣钱呢？

果然，不光是刘宇，连小娟也表示认同。

“那好，如何才能规划出一个有持续盈利能力的产品呢？”我回赠刘宇一颗手雷。

“很简单呀，为企业规划出能够满足市场需求的产品。”刘宇虽然想躲，但是可惜只躲开了一半。

“不完整，规划出能够满足市场需求的产品只是实现目标的第二步”。

“那还有几步呢？”小娟开始放弃中立。

“第一步：找到市场上有哪些需要满足的需求；

第二步：刘宇说的，规划出能够满足市场需求的产品；

第三步：也是最关键的一步，用企业提供的产品去满足我们认为需要满足的需求，实现最终的价值交换，完成盈利的过程。”

这个也是无法批驳的，没有一个产品经理会认为辛辛苦苦作出一个产品后就摆到自己家里是一种正常现象，产品就是用来进行市场交换的价值载体，初中政治课本提到的概念。

“因此，从产品经理的根本工作目的来说，任何一个行业，任何一个企业都是没有区别的，它们身上共同的属性就是：我们都是商业组织，都是要挣钱的。你总不能说你是做软件的，我是做互联网的，就不是以盈利为目的吧？”

刘宇没有回答，言外之意我是对的，大家想了，某天，你对公司老大说：我规划了一个非常优秀，非常精美，但是不是用来挣钱的产品，老大，你看咱们做不做。

我觉得只要是智商在 80 以上的老总，都会义无反顾地让你一直走，别往两边看，走出公司大门，然后哪凉快就去哪。

我开始占据主动，于是我继续扔出第二颗手雷，重型的。

“那么，如何做才能让企业盈利呢？”

刘宇开始躲进掩体，不直接和我对攻了。

“很简单，两个事情：开源和节流。什么是开源，多些市场接触、多些全面思考、多些统筹规划，什么又是节流呢，少做不痛不痒，少做无关紧要，少做自以为是的产品，其实说到底，开源节流就是一个目的：就是要求产品经理一定要对企业交给你的资源负好责，让企业的资源投入能够增值，而不是贬值。

开源是产品经理为企业挣钱，节流是产品经理为企业省钱。企业怎么赢利，无非就是这两种形式，而这两种形式毫无疑问是产品经理最需要关注的。

因此，从产品经理的工作内容上来说，任何一个行业，任何一个企业都是一样的，通过产品经理的工作一方面为企业挣钱，一方面为企业省钱，这样企业才会赢利。不是有句话说，产品经理就是钱串子，就是这个意思。”

刘宇躲出掩体，开始从侧翼向我发起反击。

“但是，我听许多传统行业的产品经理说，他们工作的重心是在营销这个阶段，比如说需求分析，好像就做的很少。而咱们恰恰就正好相反，前端工作做的多，后端几乎不参与，阿泡，你做过吗？”

我必须承认刘宇说的是现实，至少就我了解的情况来说是一种普遍现象。

但是，我们都忘记了一个判断事物的原则：普遍共识的并不代表是正确的，普遍看到的并不代表就是事实。

这年头，挂羊头卖狗肉的事情太多了。

我感觉许多企业对产品经理的定义有点这样的意味了。

许多企业一方面给产品经理大讲产品管理的重要性，产品经理的价值所在，另一方面却把产品经理放到尴尬的位置上，去做一些无足轻重、可有可无的工作。

“是吗？我觉得你恰恰说错了，没有不做需求分析的企业，没有不做目标市场细分的企业，没有不做客户定位的企业，如果这些都不做，那这个企业为谁做什么样的产品，依据从何而来呢？”

退一万步讲，即使有这样的企业，我们也只能说是企业本身出了问题，和产品管理又有何关系呢？按我的想法，这些企业根本就不配设立产品管理体系，产品管理是为了让企业有更好的产出，如果还是换汤不换药，赶时髦的也设立了产品管理体系，那这种企业是要被鄙视的。”

周扬看出我有些激动了，连忙打圆场：“阿泡，你放心，咱们公司绝不是那样的，我们要设立的当然是真正意义的，真正能够为公司带来价值的产品管理体系。”

我稍微平静了一下，不好意思地对刘宇笑了笑，意思是我是没别的意思，就是发点个人牢骚，完全是针对国内那些稀里糊涂的企业的。

刘宇也笑了笑，能看得出，他没有往心里去，这是我非常欣赏他的一点，讨论就是讨论，不怕拍桌子，瞪眼睛，一切都控制在学术范围内，百花齐放，百家争鸣嘛。

刘宇依然没说话，我知道他在思考，想着如何能够继续批驳我的观点。

“好，我还有最后一个问题，你提到的产品管理的根本目标和本质工作内容，我承认确实没有行业差异性，但是，为什么这种认识已经成为一种普遍的，甚至是正确的认识了呢？存在的就是合理的，没有错吧。”

刘宇又开始犯俗了，我比较反感人在无法自圆其说某个观点的时候，就滥用“存在的就是合理的”这个哲学观点来解释。

没有错，存在的肯定是有其存在的原因，但是正如刚才我说的，许多时候，看到的并不一定是真相，共识的并不一定是真理，同理，存在的也不一定是我们要坚持的。

“我觉得之所以存在这种认识，一方面是没有基于产品管理的根本目标和本质工作内容进行分析，还有一个方面是因为许多企业或者个人只是看到了不同行业在产品管理具体工作上的差异就得出了这样的结论。”

我停顿了一下，重新理了一下思路，又继续说道：

“我来举一个例子，比如说咱们现在新上市了一个产品，是通过 OEM、实体店和数字分销平台进行销售的，在经过了一段时间后，公司要求评估不同渠道的盈利能力来作为调整渠道的依据，作为一个产品经理，你会如何去做呢？”

周扬或许是被双方的你来我往搞的有些晕了，疑惑地问我：“我觉的这不应该是产品经理做的吧？”

刘宇点头表示同意，有点自己要峰回路转的感觉。

我笑了笑，“我想你们肯定会这样问，是的，如果从渠道的角度来说，这个工作应该是渠道部门来做的，但是我们要知道，公司做这个工作的目的是什么，对于渠道部门来说，是为了优化渠道，提高产品的到达率和渠道盈利能力，而对于产品经理来说，则是为了知道用

户习惯于从什么样的渠道获得产品，而这就肯定是一个需求，知道了这个，就知道了接下来如何调整营销计划，调整了营销计划，就能够让企业把投入的利用效率提高起来，而提高了利用效率，事实上就是为企业降低了成本，而降低了成本就意味着企业获利的增加。

因此，从渠道本身来说，是渠道部门的事情，而从产品管理的角度来说，这是需求的范畴，我们这个行业的渠道可能简单一些，无需产品经理做太多的工作，因此，软件行业的产品经理会感觉自己在这个方面做得不是太多，而其它一些行业呢，那些对渠道依赖比较高的行业，他们的产品经理在这个方面的工作是我们根本不可想象的。

但归根到底，渠道也是市场需求的一个具体内容，难道我们不需要关注吗？

因此说：

1、无论是哪个行业，产品经理的根本工作目的是一样的：都是为了给企业规划出有持续盈利能力的产品。

2、无论是哪个行业，产品经理的本质工作内容都是一样的：都是为了既要给企业挣钱，也要给企业省钱，开源节流。

3、无论是哪个行业，产品经理的工作流程都是一样的：都要先知道市场要什么，然后规划出能够满足市场需求的产品，然后拿这个产品去满足市场，实现价值交换。根本来说，就是一切市场因素在产品经理眼中都是需求，产品经理的工作就是围绕需求开展的，产品经理的工作流程就是需求发展的过程。”

“阿泡，你还没有正面回答我的问题。”刘宇提醒我，有点绝地反击的意思。

疏忽，疏忽，只想着举例了，果然没有从正面回答刘宇的问题，于是赶忙说道：

“之所以出现这样的普遍认识，我认为主要是三个方面造成的：

1、企业对产品管理的认识不足。许多国内企业事实上并不知道产品管理到底是什么，能够为企业带来什么，例如 IT 行业，许多企业就认为产品经理就应该偏重于技术，但是这样做的风险在于割裂了产品经理和市场的联系，不信你去问大部分的产品经理，他们每年有多少时间花在和客户的交流上。有人说了，我们产品的用户太多，根本不可能交流，果然是吗？FMCG（快速消费品）的用户多不多，这些产品的产品经理每天在做什么？最好去了解一下。

2、产品经理个人思维惯性的影响：必须承认，许多产品经理都是半路转行的，有的以前是做技术的，有的以前是做市场的，但是这些仅仅是商业运作的某个具体环节而已，一旦转型后，如果我们关注产品的视野还限定在自己以前工作的那个思维里，就肯定是盲人摸象的结果。

3、缺乏必要的适合中国企业的系统指导：国外的东西好不好，好，但是这种好是建立在国外企业的实践上的，和我们中国的企业有啥关系？要知道，产品管理是纯市场化的产物，而国内的市场环境和企业类型也比较复杂，处于转型期的中国企业或许只有体会到真正意义上的市场影响的时候，才有可能为产品管理在国内的发展提供更好的土壤。

现在来看，中国的企业要找到适合自身的产品管理模式，必须要从自己的实际出发去摸索，唯有这样才能让中国的企业体会到产品管理带来的价值。”

刘宇站起来，起身离开会议室回到了自己的座位上，我知道，他只是撤退休整，并不代表他不会再次反攻，事实上，一切认识的改变，都需要当事人在实践中去体会。

当然，我也从来没想过这次讨论能就这个认识达成完全的一致，我只是希望通过交流来扩展一下大家的思路，尤其对周扬来说更是如此。

我笑着对周扬说：“要不我帮你把这个流程完善一下，你放心，我肯定会做好的。”

周扬嘿嘿一乐，说道：“咱们做好有个 P 用，关键是上面，老大们不同意，都是白搭。”

我这才明白过来，但是已经晚了，周扬把打印出来的流程图往我手里一塞，语重心长地说道：“既然这样，你就把流程图修改一下，明天交工！”

APAO Say:

产品管理如果有行业特殊性，那么，就不能说这种管理思想具有普世性，如果不具有普世性，那它又是如何流行于世的？

这是很简单的一个逻辑，就像我们从来没有听说过分行业的项目管理，分行业的财务管理，分行业的MBA一样。

那为什么现在很多朋友都认为产品管理是有行业特殊性的呢？

究其原因，就是阿泡在正文中提到的那三点：

1、企业认识不足；2、个人的思维惯性；3、缺乏系统的指导。

说到底，就是无论是企业，还是个人，都在用盲人摸象式的思维认识产品管理，总认为自己现在做的就是产品管理的工作，并且行业之间也缺乏必要的沟通，从而无法从不同的行业中找到产品管理共性的东西。

共性的东西找不到，自然就会认为存在行业的特殊性。

正如阿泡在正文中说到的，产品管理从根本上来说，对于任何一个行业都是一样的。

1、无论是哪个行业，产品经理的根本工作目的是一样的；

2、无论是哪个行业，产品经理的本质工作内容都是一样的；

3、无论是哪个行业，产品经理的工作流程都是一样的。

这是从现实的角度来说的，如果从历史的角度，我们好好去研究一下宝洁产品管理模式的诞生的市场、企业、产品环境，你就会发现，我们不但在认识上有了偏差，而且在实践上也偏离了产品管理的本质。

而这一切，才使的我们有了如井底之蛙一样的认识。

第十四问：产品经理是否有行业性限制？

刘宇在休整了一晚上后，果然第二天一来公司，就重新向我发起了攻势，并且可能是补充了有生力量，首先就向我抛出了一个重磅炸弹。

“阿泡，你昨天说IT行业的产品管理和传统行业的产品管理没什么区别，那我问你一个问题：是不是说我现在不做软件产品经理了，去做食品行业的产品经理同样也是可以的？”

说完，得意地看着我，估计这小子心里在想：被我问住了吧，这两个行业几乎是天壤之别，我倒要看你如何回答。

这颗重磅炸弹看来颇有威力，再加上我正在考虑流程图的事情，一下子就有些懵了。

“刘宇，你看我今天还得把周扬交给的活做完，能不能等等再说啊？”我想悬挂免战牌。

他则一点人道主义精神都没有，也可能看出我这是缓兵之计，只是看着我，笑咪咪地说：“回答不了了吧，我知道你的观点是站不住脚的。”

这个时候周扬和小娟都来了，我很奇怪周扬为什么每天都能和小娟同时进门，周扬说是偶遇，我看是故意。

周扬看到刘宇和我说着什么，溜达过来，手里还提着个煎饼（看来他和我早餐的口味很一致嘛），“聊什么呢？说说！”

小娟也凑了过来，真不知道是出于爱学习，还是出于爱凑热闹，不过她的早餐要比周扬，当然也包括我，或许还有刘宇的早餐丰富多了，满满一个塑料袋，里面有牛奶一包，鸡蛋一个，面包一个，好像还有一根火腿肠。

她把东西放到我旁边的桌子上，坐下来，然后就开始整理早餐，拿出牛奶想着怎么能够把袋子撕开。

周扬看着她，我知道周扬现在肯定是想过去帮忙，最快的方式无非就是动嘴，但是无论是从卫生的角度，还是部门影响的角度，他最终决定了还是不要帮这个忙的好。

小娟终于靠自己的嘴搞定了牛奶，又不知从哪里变出一根吸管，插到袋子里，开始享受她的早餐。

刚喝了几口，就扭过头来看了看我和刘宇，意思是：我吃我的，你们继续。

刘宇和我笑了笑，然后把问题和他们说了一下，周扬一下子就有兴趣了，“好啊，刘宇这个问题有水平，我也想知道到底有没有行业限制，软件这行真不是人干的，挣的少不说，还累的要死，要是没什么限制，我也考虑改行，到能挣大钱的行业去。”

小娟没说什么，因为她正在享受着牛奶，只是不停的点头。

我看了看这情况，没办法，只能放下手头的事情，理了理思路，把我的想法说了出来。

“我就讲几个故事吧，各位自己去把握”。

他们一听我要讲故事，精神头更大了，尤其是小娟，牛奶都不喝了，哎，都说女孩子容易被花言巧语欺骗，看来不假啊。

“今天刘宇的问题让我正好想到了我的一个朋友的经历。他也是一个产品经理，开始的时候也是在软件行业，后来跳到了互联网……”

“这准确来说，也不能算是转行吧，软件和互联网差的也不是太多呀。”果然是喝了牛奶，脑细胞跑的就是快，我刚说到这里，小娟就插话道。

我笑笑，然后说道：“别急呀，我还没说完呢。”

小娟“咦”了一声，然后开始去撕火腿肠的包装，这个比牛奶包装更有挑战性，看周扬的意思，实在是想动手帮忙了。

“我这个朋友在互联网行当里做了一段时间后，感觉没什么意思，于是就又转，这次就转到了传统少儿英语培训行业，在又待了一段时间后，就又转，这次转到了咨询行业，一直到现在。”

“你这朋友转的够勤的，佩服，佩服，哪天给引见一下，呵呵。”周扬在帮小娟撕开火腿肠包装后，笑着说道。

我也笑了笑，说道：“我这个朋友可是在产品经理这个行当里相当有经验的，有时间大家认识认识。”

这时，刘宇说话了：“阿泡，你是不是想通过你朋友的这个案例来说明产品经理是没有行业限制的？”

我点头，“是，其实开始的时候，我对这个问题也是和刘宇一样的想法，我也问过我这个朋友，他的回答解释了我的疑问。”

“他怎么说？”三个人齐声问道。

“他说，其实对于产品经理来说，最终掌握的是并不是某个行业的技能或是知识，而是系统的商业运作技能，而商业运作技能是适用于所有行业的。”我说完，专门看着刘宇。

刘宇笑了笑，没有说什么。

“这不就对了，我这个朋友也说了，其实产品管理这套技能在哪个行业都是一样的，无非就是知道市场要什么，我们能做什么，能否做到，能否做的有特点，如何把做出来的产品以最合适的方式实现价值交换，产品经理掌握了这套东西，在任何一个行业，剩下的无非就是了解一些行业知识而已，这对于产品经理来说，并不是什么难事。”

就这几句话的工夫，小娟的火腿肠已然剩下了少半根，不过她还是不断的点头，周扬也说道：“还真是这么个意思。”

刘宇倒是没说什么，不过能感觉出他开始认同我的观点了。

为了获得彻底胜利，我趁热打铁地继续说道：“我再来说一个故事，微软大家都知道吧？”

这下小娟开始鄙视我了，别说行内了，就是随便拉一个人出来问这个问题，他都会点头

的。

“说起微软，大家第一时间会想到谁？”

周扬和小娟果然是心有灵犀，齐声说道：“比尔·盖茨！”

这个回答完全在意料之中，对于大部分的软件工程师来说，比尔盖茨几乎是被神化了的软件英雄。

刘宇慢慢地说：“比尔盖茨已经退休了，现在微软的瓢把子是鲍尔默。”

“那鲍尔默又怎么会成为微软的老大呢？”

“因为鲍尔默和比尔盖茨是同学。”刘宇回答到，中国人传统的裙带关系思维开始影响他的回答了。

“比尔盖茨的同学很多，而鲍尔默连微软的创业团队成员都算不上，那最终为什么会是他胜出呢？”

.....

是啊，这个问题确实有点难度，并且似乎也很难有统一的答案。

“事实上，微软在发展过程中也曾遇到过和现在许多中国软件企业一样的问题，就是如何从单一的技术型公司转型为更适应市场，有更强商业意识的公司，不否认比尔盖茨是个技术天才，但是在商业管理领域，他确实是个门外汉。在微软成立5年后（大部分中国软件企业遇到发展瓶颈的时间点），这种问题开始显现，并且开始影响到微软的发展。

这个时候，比尔盖茨想到了鲍尔默，而鲍尔默现在正在著名的宝洁（怎么又是宝洁，呵呵）公司担任助理产品经理，并且正在憧憬着自己的光辉前途，而微软还是一个名不见经传的小公司，可能是盖茨的‘不是要成为拿破仑吗，这就是拿破仑时代’的抱负打动了鲍尔默，1980年，鲍尔默加盟微软，成为微软的第17位员工，但却是微软的第一位非技术性员工，担任盖茨的助理。

鲍尔默提出，他在微软不管编程，只履行营销管理的职能。于是，他开始用宝洁学到的商业规则开始改造微软，最终使微软成为世界上最强大的软件公司。

那么，他给微软带来了什么呢？我总结一下，五点：

- 1、一个公司，只有市场份额和现金流是最重要的。
- 2、技术只是竞争优势，而不是决胜优势。
- 3、一切以客户和消费者作为企业的经营原则。
- 4、一切以客户需求开发产品
- 5、找出问题！开动大脑！拿出方案！坚持执行！勇往直前！

无论是在企业经营思路，还是企业执行层面，或是团队管理方面，鲍尔默都把这些思想强化到了每一个员工的头脑中。

鲍尔默的成功使他被冠以了各种光环，最伟大的CEO，最有激情的CEO，最有个性的CEO等等，但是鲍尔默却永远对自己有一个定位，就是‘我只是一个管理众多天才的啦啦队长而已’。”

又一个故事讲完了，这次他们都一致地看着我，似乎知道我肯定要发问。

“大家有什么想法，说说看。”

“宝洁很牛啊，没想到鲍尔默也是宝洁出来的！”小娟很羡慕地说。

“一个不懂软件的人却能让一个软件公司成长为世界上最伟大的公司，看来技术确实不是能够起决定作用的因素！”周扬确实是有感而发，他这种技术型的人才能有这种意识上的改变也实属不易了。

最后还是刘宇，“两个故事，我明白你的意思了，企业是一种商业组织，就必然按照商业的游戏规则进行，而产品经理是担负某个产品商业运作的管理者，他所具备的所有知识和技能归根到底都是商业运作层面的，而不是单一的市场或者技术某个领域的，说白了，产品

经理最终要提高的就是商业运作的能力！”

这场小规模冲突以刘宇全面投诚结束。

刘宇确实很聪明，这点我必须承认，他的领悟能力要比我强不少。

“有效果！”我得意地说：“就是这个意思。”

“那为什么许多产品经理会认为这个岗位有行业限制呢？”小娟还是有些糊涂，非要我给出直接的答案。

“我来说吧。”刘宇笑呵呵地说：

“之所以出现这种认识，我觉的是两个方面造成的：

1、国内大部分的产品经理几乎都不具备全面的商业运作能力，昨天我说的分前端和后端就是最明显的体现，精通发动机制造的人不一定精通汽车制造。

两个原因，第一，产品经理对产品管理的认识还不够深入，不知道产品管理的本质是什么，第二，国内缺乏完善的职业发展指导，无论是理论基础，还是知识体系，都不能给予产品经理必要的支持。

2、企业没有提供让产品经理成长的平台，产品经理只有从实践中才能获得提升，虽然现在许多企业设立了产品经理，但是企业自己都还没搞清楚产品经理的价值所在，因此，几乎所有的产品经理都被人为地缩小了职责，这是一种情况，还有一种情况就是企业不敢让产品经理放手去做，原因就是第一点。

因此说，产品经理不会受到行业限制，但是前提是自身必须具备良好的商业运作能力，否则就没戏。”

“那不会受到行业知识的限制吗？”小娟还是不依不饶。

刘宇耸耸肩，“当然不会了，刚才阿泡说了，商业运作能力是一种职业能力，是属于商业管理层面的，你难道没看出来吗，阿泡刚才说的鲍尔默难道不是在用卖洗发水的方法卖软件吗？一切商业的东西都是一样的，无论是知识，还是技能，就像MBA，你见过有分行业的MBA吗？肯定没有了，因为企业管理的本质在哪个行业都是一样的。”

小娟终于点头表示自己明白了。

问题解决了，小娟的早餐也吃完了，周扬腆着个脸给小娟收拾桌子，我和刘宇撇撇嘴，算是彻底不要他那张脸了。

正在这个时候，门一开，进来一个人，一看，郭姐姐，几天时间没见，还是老样子，依然是经典的职业套装。

小娟一看到郭姐姐，就像妹妹见到姐姐一样，笑嘻嘻地说：“姐，好长时间没见你了呀，想死我了，嘻嘻！”

郭姐姐也冲她笑笑，往小娟的桌子上放了一瓶可能是化妆品的东西，轻声对小娟说道：“娟子，这是我答应送你的兰蔻，今天正好给你送过来。”

小娟惊呼了一声，有点不相信地说道：“郭姐，我就是和你开玩笑的，你还当真了，我~我~”

郭姐姐又是淡淡一笑，没说什么，转身对周扬说道：“小周，马上准备一下，9点半公司有个会议需要你参加，很重要，在二会议室。”

说完，冲我们打了个招呼，就离开了。

我们都长出一口气，周扬一看表，靠，9点20了，拿起笔记本就往外走。

我这时才想起周扬安排的事情还没做呢，于是赶忙说道：

“老大，昨天那个工作你看能不能延迟一天交呢？”

“你说呢？”周扬反问。

.....

“我昨天说的是今天下班前，是吧？”

“是。”

“那就改一下时间吧，今天中午吃饭前交活！”

没天理了！

APAO Say:

正文中提到的阿泡的那个朋友，绝对是真人真事，其实他在产品管理上的经历和经验要高于阿泡数个量级。

最近听说他已经开始了自己的创业，做服装，自有品牌连锁店的模式，他对我说，其它的国家咱不知道，但是在中国，甭管再大的金融危机，一个穿，一个吃，绝对不会受到什么太大的影响，看看各类餐馆，即使在金融危机最严重的08、09年，依然是爆棚。

我说，你有把握做好这个吗？

他说，做了这么多年产品经理，这点思路和能力都没有，这是给PM抹黑吗。

其实我知道，他虽然说的很不以为然，但是他背后肯定下了相当大的功夫。

后来，我和他喝酒聊天，他就说了这小二年在干什么。

他说，我们都知道，要做一个产品，一个市场，首先是要对这个市场有足够充分的认识，这个市场各类的“规则”和“潜规则”都要搞清楚，他花了一年多的时间在市场上跑，就是要搞清楚服装行业的产业链是怎么构成的，以及最大的利润点是在哪个环节上。

我说，这上网查查不就行了吗？

他嘲笑道，亏你还是产品经理呢，难道你不知道有句话吗：一个不会占柜台的产品经理永远成不了一个好的产品经理。

产品经理天天窝在办公室里，还指望能做出好的产品，做梦吧。

在完全了解了这个市场后，剩下的就是产品经理的那一套技能该上场了，什么分析竞争格局、确定独特能力、定义目标市场、管理产品组合、制定价格策略、制定营销计划等等，对于他来说，那就是手到擒来的事情。

终于，他决定在明年开春的时候，推出自己的服装品牌连锁，我问他为什么不在年底干呢，还能趁赶个春节的购物潮。

估计他是喝多了，红着个脸，拉着我的手说道：“这你就不懂了吧，我主做男装，比方说同样2万块钱的货款，如果上冬装，顶多能上150件，并且利润也不高，但是如果我上春装，就能上到400件，利润也要比冬装高很多。咱们产品经理把这叫什么来着，对了，叫选择适当的上市时机，是属于，是属于……”

话没说完，就躺在阿泡的床上鼾声如雷了。

这个阿泡可知，选择适当的上市时机属于制定发布计划里的一个关键工作。

看看，全都是产品管理的那套东西，软件、互联网、少儿英语、企业咨询、再到底的服装零售，他被限制住了吗？

第十五问：技术人员如何转型为产品经理？

不知道是不是所有的公司开会都是这样，以时间长短作为衡量会议重要性的标准。

周扬被郭姐姐叫去开会，9点半开始，直到快12点了，他才满脸愁容地回到办公室。

放下笔记本，周扬站到办公室中间，拍拍手，“各位注意一下，我有个事情和大家说一下，给大家些建议啊。”

眼看就是午餐时间了，我和刘宇，小娟已经开始商量着中午如何凑份吃饭呢，结果听周扬这么一招呼，大家只能调整情绪，放下手里的活，等待着周扬传达会议精神。

“老大，开的什么会呀，是不是很重要的事情，和咱们产品部有什么关系吗？”我迫不及待地问周扬。

小娟则赶快打开电脑的 onenotes，准备开始记录。

“嗯，我不是说开会的事，刚才开的会也和咱们产品部没啥关系。”周扬说道，一听和产品部没关系，我们几个立刻低头开始上网，等着午餐时间到来。

“不过我说的这个事却和咱们产品部有关，是非常重要的，我不知道如何解决的事。”周扬来一个大喘气，我心想，等事情说完一定和刘宇、小娟联合起来让他中午请客。

周扬看我们把注意力又转向了他，然后坐到旁边的椅子上，开始说起来。

“小娟，你还知道技术部的亮仔吧？”

小娟点头，“知道，就是那个程序员吧，他在技术部可是名声在外，哈哈哈~~~”，我和刘宇很纳闷，知道就知道吧，至于笑成这样吗。

周扬也笑，继续说道：“刚才开完会，在路过技术部的时候，碰到他了，他和我说了一个非常严重的事情~~”周扬故意加重“严重”二字的声调，我们不由地紧张地注视着周扬，想知道这严重到底是什么意思。

“他和我说，他想来产品部做产品经理，让我和上面说一下，哎！”周扬叹了一口气，不说话了。

“完了？”刘宇问。

“完了！”

我真想一脚踹死他，我估计刘宇此时此刻也有和我一样的想法，这是什么大事，还严重，P大点事，看把他搞的这么紧张，真不知以后他怎么罩着兄弟们。

“我觉的吧~~~”我故意拉长声调。

周扬立刻看着我，“嗯，说说你的想法。”

“我觉的吧，咱们现在应该讨论一下中午吃什么，我觉的昨天那家小馆还不错，今天要不还去那儿吧。”

一说到午饭，刘宇和小娟都来了精神，开始发表自己的建议，周扬则被撂在了一旁，看着我们发愣。

“各位，我是当真的，亮仔想过来做产品经理，你们说我是答应还是不答应呢？大家给提点建议，如果能解决这个事情，今天中午我请客。”周扬开始重金悬赏了。

一听周扬可能中午请客，大家的注意力又转回到了他身上。

小娟先发言：“你让他过来不就行了吗，在技术部他可是把你当成偶像的，你也很器重他，他要是过来对咱们的工作也有好处。”

周扬看了看小娟，没表态，又看着我和刘宇。

“我觉的你就能做决定，你对他熟悉，我们都不认识，他是否适合做产品经理你最清楚啊。”刘宇说道。

周扬点点头，“嗯，我刚才就和他说了，考虑一下自己是否适合担任产品经理，结果他说.....”

“他说什么？”

“他说产品经理还不容易当，不就是做和产品有关的事情吗！那些工作有什么难的，不就是分析分析需求，写写产品文档，解决产品出现的问题，这些工作他都不用学，公司里所有的产品，他哪个不熟悉。只要他过去，可以立马上手就干活。”

闻听此言，我和刘宇脸露不快，NND，这个叫亮仔的生物说的话也太伤自尊了，好像产品经理就是一个毫无技术含量的职位，人人都能做似的。

周扬也看出我和刘宇的不快，连忙说：“我就是为难这个呢，要是让他来，按照他这个心态很难短时间内上手工作，要是不让他来，直接回绝，又显得对不住以前的兄弟，谁能给

我出一个既能回绝他，又不会影响我们关系的建议出来？”

无人应答。

“谁要是能想出个办法，晚饭我也请了！”周扬开始加赏钱了。

我看没人响应，看来这个赏钱最终还得是我的了。

“其实这个问题很好解决的，你可以这样和他说。”我开始充当狗头军师。

说实话，产品经理给技术部门广大的同事带来了更多的职业转型的选择余地。就和销售人员一样，技术人员也不是人人都能做的，这里不是说技能上，而是指性格特点上的，有毅力，喜欢思考，逻辑性强的人可能更适合技术性的工作，而性格活跃，交流欲望强，喜欢在人前展示自我的人可能更适合市场层面的工作，因此，了解一下自己的性格特点，对于自己在选择职业的时候会有一些指导意义，性格决定命运，就是这个意思。

因此，对于那些一直从事技术工作，但是现在有了转型意愿的朋友们来说，先要搞清楚一点：自己是因为暂时的工作压力而产生的倦怠，还是这种情绪已经持续了相当长的一段时间，甚至是从一开始就非常厌倦技术工作，只不过是为了谋生而已，和阿泡初入职场时一样。

如果是前者，那么就是人对外界压力所产生的一种自我保护的反应，是正常的，每个职位都会产生这种情况的，是临时性的，当压力减小的时候，这种反应自然会消失。

但如果是后者，那么，就要好好想想是不是自己的性格不适合目前的技术工作，如果是的话，那么就可以进行下一步了。

假设已经确定自己确实不适合技术工作，那么并不代表着你就适合做产品管理工作，在确定转型目标之前，首先要了解产品管理工作的特点。

技术人员去和产品经理交流，还是有很大的优势的，毕竟许多技术型公司里，产品经理每天接触最多的可能就是技术部门，因此，可以在工作之余，去和自己熟悉的产品经理交流，问问产品管理工作到底是怎么回事，有什么特点，有什么要求，当然，这里必须强调一点的是，你所交流的产品经理并不一定能真正说清楚产品管理工作到底是什么（包括阿泡在内，工作时间越长，越感觉自己离真正的产品经理还有很长的路要走），因此，在自己有时间的时候，也需要通过更多的途径了解产品管理到底是什么，把自己心中的问题提出来，如果遇到一个有着和你一样背景，但是却转型成功的朋友给你指点迷津，那就再好不过了。

假设确定自己真的希望转型成产品经理，那么，你就又往前进了一步了，但是依然没有进入到实质阶段，因为这只是说明你有了这样的意愿并且也很明确了，但是一次成功的转型，并不仅仅是岗位名称的转变，关键的是自己思维的转变。

我就遇到过许多岗位转了，但是思维没转，结果在具体工作中依然用惯性思维思考问题，最后不但现在的工作没做好，而且连原来的工作也无法继续从事的情况。

因此，这个时候，虽然你暂时还是在技术岗，在等待机会，但是在思考问题的时候就要进行调整了，特别是在讨论产品问题的时候，就一定不要只把眼光和思路放在技术层面了，要多去想想营销和商业层面的东西，多去听听这个产品的产品经理在发言的时候，他的思路都是什么样子的，说白了，就是要从技术岗转型成产品经理，不但要懂“产品”，更要懂“业务”。

假设意识转型已经差不多了，至少思维模式和角度都过关了，那么是不是就可以向公司提出转岗申请呢？

当然不行了，工作是一点一点做出来的，不是想出来的，因此，即使第三步做到位了，那么，不去实践一下，即使把你放到了这个岗位上，依然是一头雾水，不知所措。

如果说前面的工作都是铺垫外，那么，从第四步工作开始就涉及到具体操作了。

首先，产品管理体系肯定是和研发管理体系完全不一样的，那么，你就要通过各种渠道去了解公司内的产品管理体系是什么样子的，自己如果转型成产品岗，会从那个位置进入，是直接就可以做产品经理，还是必须做一段时间的产品助理，对体系的了解是容易的，一问

便知。

难的是产品管理工作中涉及到具体方法的了解，作为技术人员来说，或许看到的产品经理和自己接口的文档更多的就是 PRD，自己分析一下就知道 PRD 应该怎么写，但是其它文档呢？如果自身的权限不够，那么想一睹芳容就比较难了。

这就要求自己得用些手段了，最简单有效的方法就是和公司的产品经理打好关系，要么靠私人关系多让产品经理提供一些产品管理方法的建议，自己可以去了解学习一下。

假设这些工作都做的差不多了，那么，就剩一个需要自己亲自操刀的工作了，就是一定要争取机会和用户（客户）进行直接的交流。

这个工作对于技术转型的朋友来说，似乎有些不太容易实现，毕竟技术部门直接和客户交流的机会是少之又少的，更别说能面对面的交流了（即使许多产品经理也没有太多这样的机会），但是，还是有一些途径可以去做的。

例如，有时候产品经理会向你咨询一个关于产品的技术问题，如果按照正常的途径，通常是你在拿到问题后，解决后反馈给产品经理，产品经理亲自或者通过市场部门反馈给对应的客户。

但是，如果你有了转型意愿，那么，就要在这个流程上做手脚了，你可以要求让自己亲自和客户进行沟通，自己花些时间，去和客户交流一下，电话，mail、在线论坛都可以，一是可以进一步锻炼自己的思维，二是可以让自己离市场和业务更近一些，积累更多的自己对市场的感性认识，三是也能锻炼自己的沟通能力。

总之，就是五步走的一个思路。

转型步骤	阶段目标	阶段工作	采用方法	注意事项
第一步	了解自己是否真的不适合做技术工作。	了解自己是否真的不适合做技术工作。	测评或者和他人交流，发现自己性格的特点。	测试和交流只是一种决定参考，不要忽视了主观意愿。
第二步	全面了解产品经理的工作，评估自己是否真的对这个工作有兴趣。	把自己对产品经理工作的想法、问题都提出来，多和过来人进行交流。	多参考这方面的资料。	多花一些时间，尽量全面了解。
第三步	岗位要转，首先是思维要转，从懂“产品”要转到懂“业务”。	和公司的产品经理进行交流，了解他们的工作思维。	交流。	熟悉业务是个长期的过程，不要求快。
第四步	了解公司产品管理体系架构，了解公司产品管理工作所涉及到的方法。	和产品部的同事交流，软硬兼施。	内部交流。	一定是领会精神，看到本质，而不是照猫画虎。
第五步	从实践中获取第一手的市场业务信息，真正开始由“产品”思维转到“业务”思维。	多争取和终端用户的交流机会。	多帮产品经理的忙。	你还不是产品经理。

我把这套思路和说辞介绍完后，周扬笑的开了花，说道：“搞定了，我就这么和亮仔说，让他先在技术部做个编外的产品经理，自己评估一下自己的能力，让他在工作之余，适当尝试做一些产品管理的工作，过一段时间后，看看他的态度，是否还真的愿意做产品经理。”

说完，周扬起身就要出去，我们赶忙拦住他：“老大，午饭时间已经过了 20 分钟了，咱们去哪里吃呢，你请客你定吧！”

周扬歪着头，笑着说：“这个，这个，按说应该是我请客，对吧，可是刚才亮仔说中午非要和我细谈来产品部的事情，并且要让我中午就给他答复，没办法，我只能和他去吃午饭了，要不这样吧，先记着。”

他在我们发愣之际，边说就边冲出了我们的包围，身后传来我们愤怒的喊声。

“算了，咱们还是自己解决吧，快饿的低血糖了。”刘宇边说边往外走。

我和小娟跟在他后面，我问小娟：“刚才周扬说让亮仔做编外产品经理，做一些产品管理的工作，亮仔有那么大的精力吗，咱们公司技术部的工作可都挺忙的呀！”

“放心吧，他的精力旺盛的过人，只要是他想做的，一定能做到的。”小娟肯定地说道，然后又问我们：“你知道为什么我们叫他亮仔吗？”

我们摇头。

“等你有机会看到他就知道了，哈哈哈！”小娟说着就又笑了。

我和刘宇同时纳闷，不知道小娟为什么笑，不过看着小娟哈哈大笑的样子，我心想，恐怕这个外号亮仔的家伙真的与众不同呢！

APAO Say:

看来产品经理现在越来越是一个香饽饽了，越来越多其它岗位的朋友在考虑职业转型的时候开始考虑这个职位。

你看，Eyoung 的产品经理才刚刚萌芽，研发中心一个叫亮仔的家伙就想过来了。

现在来看，有两类岗位是产品经理最大的来源：市场和研发。

为什么阿泡不说一下市场岗的转型，而单单拿出研发来说呢？

这是因为在阿泡看来，市场转型要比研发转型的优势多的多，毕竟产品经理是一个 marketing 的岗位。

而研发转型在科技型企业比较多一些，他们最大的优势就是具有一定的技术背景，而在科技型企业中通常都是被要求具备的。

但是，毕竟这只是优势之一，甚至都不能说是关键性的优势，因此，对于要从技术岗转型为产品经理的朋友来说，阿泡总结了一个五步走。

- 1、了解自己是否真的不适合做技术工作。
- 2、全面了解产品经理的工作，评估自己是否真的对这个工作有兴趣。
- 3、岗位要转，首先是思维要转，从懂“产品”要转到懂“业务”。
- 4、了解公司产品管理体系架构，了解公司产品管理工作所涉及到的方法。
- 5、从实践中获取第一手的市场业务信息，真正开始由“产品”思维转到“业务”思维。

对于我们来说，转岗应该是一个慎之又慎的事情，绝不要有情绪化的因素在里面，一定要思考好了再做出最终的决定。

或许是因为产品经理现在逐步趋热，也为很多不满意现在岗位的朋友提供了一个机会，但是阿泡还是要再次强调：无论你现在要从哪个岗位转型，冷静和客观永远是第一位的，否则，这个机会就有可能成为一个风险。

不行，我还得和周扬好好再说说，让那个叫亮仔的家伙别那么冲动。

第十六问：产品管理的工作流程是什么？

我真希望周扬把让我设计产品管理流程的事情暂时忘了，但这种可能性基本为零。

不知道是不是所有搞技术的人都是这样，反正我感觉周扬就是这样，其它的事情可以不放在心上，甚至可以忘记，但是只要是涉及到工作的事情，从来就没有想不起、记不清过。

昨天安排的工作，本来预计今天就能做完，但是从早上到现在，别说动手去做了，就连思考的时间都被一堆杂事一点点挤掉了。

但这还不是最大的问题，最大的问题是这看似仅仅是搞一个流程，事实上这不仅需要的是我多年的功力，而且还需要给我足够的时间来整理！

但是说到底，只能是怪我那天多嘴。

吃完午饭，我依然趴在工位上睡觉，多年养成的习惯，在我看来，什么事情都可以忍，但是不让趴在工位上睡觉是绝对不能忍的，并且这个要求也不算高嘛。

关于午间小憩的问题，有时候我很怀疑有些公司的规定，非要求员工午休时间也要保证良好的仪表，说是给客户留下好的印象，我就奇怪了，大中午的有什么客户会来，就算是来了，还不是和老大们在饭店觥筹交错呢，既然说的是午休时间，就要让员工真正感受“休”的体验。

对我来说，反正一时半会也做不出这个流程来，今天横竖是个死了，在临刑之前，好好地睡一觉也算是对人间最后的留恋吧。

我还美美地做了一个梦，小娟说我午休的时候都打呼噜，要不是产品部的屋子是封闭的，恐怕 HR 的人早来和我谈话了。

打呼噜怎么了，这不正说明我工作的如此投入，才累的如此惊天动地嘛！

周扬不知道是什么时候回来的，我睁开眼的时候，已经是快 3 点了，周扬已经坐在自己的座位上不知道在忙着什么。

我很奇怪，他们为什么不叫醒我，尤其是周扬都回来了，看来只有一个原因，是周扬不让他们叫醒我的。

那深层次的原因估计就是周扬晃点了我们的午饭，想必心理上总是有些过意不去吧。

周扬的脸上充满得意，看来我教他的说辞见效了，亮仔被成功搞定。

接下来肯定就是我的事情了。

果不其然，周扬看我醒了，乐呵呵地说：“阿泡，那个工作流程设计的怎么样了？”

大家说我现在该怎么应对呢？

如果说“完成”了，那好，请拿出工作成果来。

如果说“没完成”，那好，请说明合理的理由，但是这里各位一定要记住，任何理由对于老大的决心来说都是苍白和无力的，最终只会得出一个结论：此人能力有限，绝不可提拔重用

这就是考验产品经理应急能力的时候了。

因此，在这种情况下，既不能说“完成”，也不能说“没完成”，而是要这样回答：

“我先做了一个构思，正好和您沟通一下我的思路，如果思路没有问题，我就把它细化出来，这样可以提高效率，避免因为沟通不到位而造成的时间浪费。”

这样说的好处在于，既说明我确实下了功夫做了这个工作，只不过是暂时没有形成文档，思路已经有了，现在需要和您沟通确认一下，目的是为了节省时间，提高效率。

既为自己打了圆场，又把老大放到了关键的位置上，通常会很好地解决这个问题。

果然，周扬一听我这么说，兴致马上来了，“好啊，咱们沟通一下思路，如果思路达成共识，再形成文档也好。”

其实说实话，我现在怕是连思路都不是太完整，但是一般来说，只要是交流，就会通过各种形式来掩饰这种尴尬，因为只要自己能力够强，经验够丰富，最终控制场上节奏的可能就会是自己，往往能达到反客为主的目的。

“在我面试的时候，咱们曾经聊过产品经理要做的工作，无非就是三大活动十一个阶段

三十七项工作而已~~”我停顿了一下，看看周扬的反应，他微微点头，表示继续，可刘宇在一旁听到了，连忙说：“我不知道啊，阿泡，你再说说这些工作。”

小娟也在旁边附和。

我没办法，就拿了一支笔，在纸上边写边讲起来。

第一项活动：战略活动

工作阶段：

- 1、预测问题
- 2、培育机会
- 3、创新产品

第二项活动：规划活动

工作阶段：

- 1、产品路线
- 2、产品策略
- 3、产品计划

第三项活动：战术活动

工作阶段：

- 1、概念化
- 2、图纸化
- 3、技术化
- 4、商品化
- 5、市场化

在这十一个阶段里，一共有三十六项工作，此外，在每项活动之间还有一项经常性的工作，加起来就是三十七个工作。

这么说吧，产品经理的工作脱离不了这三十七项，区别仅仅在于行业的差异而使工作的深度和广度有些不同罢了。

刘宇撇撇嘴，不相信，我没接他的茬，继续说道：“其实我考虑的工作流程就是和这些工作紧密相关的，这是因为工作流的设计肯定要涉及以下几个方面：

- 1、工作内容
- 2、工作执行人
- 3、工作输入
- 4、工作输出

那我就通过一个例子来说明一下我所考虑的工作流程的思路。”

周扬示意我暂停，然后快步走到自己的工位前，拿起笔记本返回示意我继续。

“就拿我们最常做的 PRD 来说吧，我想问大家，PRD 的输入和输出都是什么？”我笑呵呵地问他们三个。

其实大家也看出来了，这个问题只有刘宇能回答，因为周扬和小娟还根本没接触过 PRD，只有刘宇是做过的。

刘宇头一偏，斜看着屋顶，肯定又是开始思考了。

过了一会，刘宇说道：“PRD 的输入应该是需求，输出应该是产品，因为 PRD 就是产品需求文档，这个文档的作用就是把既定的需求形成产品规格，然后交给研发开发，完成可交付的产品。”

我点点头，“你对 PRD 的理解比较到位，但是对 PRD 的输入和输出则有些乱了。”

刘宇眼神流露出一丝不屑，“你说说看。”

“首先，你说输入的是需求，这个太笼统了，从工作流的角度来看，一个阶段的输入都

是上一个阶段成果的输出，而这种成果必然需要一个介质去承载，那么，我问你，要输入的需求的介质是什么？或者说，是什么对既定的需求进行记录？”

“需求记录表！”

“远了，这个不能作为 PRD 的直接输入来源！”

“那你说是什么？”

“MRD。”

“MRD 是什么？”刘宇这个提问让我差一点晕倒，一个产品经理不可能不知道 MRD 吧，如果周扬和小娟说不知道，那我信，但是刘宇说不知道，谁信？

刘宇看我有些怀疑，赶忙解释：“我真的没写过 MRD，以前我们都是直接根据需求来完成 PRD 的。”

哼哼，连 MRD 都不知道，还和我叫板，砸了吧。

我得意地说：“MRD，市场需求文档，关于这个文档就不解释了，这里只说明一下 PRD 的输入是 MRD，输出不能简单地说是可交付的产品，同样是一个文档，就是产品验收文档。”

周扬听到这里，似乎感觉这个工作和他以前的工作有关系了，连忙说：“这个我知道，就是最终集成测试完后的报告。”

“不是的，这是两个完全不同的文档。”

“有什么不同呢？”小娟又开始发问了。

我正要解释，突然感觉好像跑题了，说工作流程呢，怎么跑到讨论产品经理所涉及的文档上了。

我赶忙纠偏：“各位，文档有时间再说，言归正传啊。”

我在纸上画了一个草图，然后给他们看。



图示是最好的说明形式，语言不好说明的信息，有时候用图就很清楚的表达出来了。

果然，他们看过后，都点头表示明白了。

我继续说道：“同样，在产品战术之前的产品规划和产品战略活动，我考虑也用这样的框架来表示。”

说着，我就把另外的两个图也画了出来。



我最后说道：“因为这是咱们的内部工作流，这些工作都是产品经理做的，因此就不用说明工作执行人了，而我加入了方法工具的说明，这样就能够让产品经理统一工作标准，最终产生的工作成果也就不会出现形态各异的情况了。”

周扬直点头，“好啊，好啊，我这外行一看都清楚了，流程就应该是这样，简单清晰易懂，阿泡，就按照这个把流程做出来吧，明天中午之前交活啊！”

不错，不错，阿泡靠自己的小聪明终于应付了这样的局面，交活的期限又延迟了一天，有这一天，足够我把这个活做好。

正在我暗暗庆幸的时候，已经回到工位上的周扬又站起来对我说：“阿泡，刚才你说抽时间讲一下文档的事情，我看这个流程里就涉及了不少文档，要不这样吧，你准备一下，明天咱们连流程带文档一锅烩了。”

我只觉的眼前一黑，脑袋一晕.....

我听到的最后一句话就是：“阿泡，你怎么滑到工位下面了？”

APAO Say:

很多时候我们做不好工作，并不是因为我们没有意识，或者欠缺能力，而是没有完整和体系的产品管理工作流程。

流程是什么？

不是有一个流程图就叫有流程了，在一个规范的流程里，应该包括：

1、工作阶段；2、工作内容；3、工作方法/工具；4、工作成果；5、工作关系。

工作阶段是指某项工作属于产品管理过程中的哪个阶段，是规划工作中的产品策略，还是战术工作中的图纸化。

工作内容是指某项工作的具体要求是什么，例如图纸化阶段就是要求产品经理定义出产品的规格。

工作方法/工具是指要说明完成某项工作需要的规范方法、工具，甚至模型是什么，例如制定价格策略，就需要我们构建一个价格模型出来。

工作成果是指某项工作在完成后，要达到什么样的一个目的，在整个产品管理过程中有什么作用，例如产品路线制定就是明确一个较为长期的产品发展方向。

工作关系是指某项工作所依赖的上一项工作和要指导的下一项工作都是什么，例如 PRD 就是依赖于 MRD，并且指导产品开发和最终验收的一种承上启下的关系。

这才是我们设计完整、规范、体系流程的着眼点。

在阿泡看来，产品管理流程包括了三大活动，十一个阶段，三十七项工作，具体的呢，接下来的会一一讲到，大家稍安勿躁。

有朋友会说了，我们暂时还做不到这么全，那也没事，你完全可以按照你现实的情况来设计，但是上面提到的五个元素一定是必不可少的。

第十七问：产品管理工作的文档管理。

我这个人什么都好，就是有时候说话太随便，有时候是不得已，例如昨天为了应付没完成工作的情况，楞又扯出一套管理文档的说辞，结果是说者无意，听者有心，结果怎么样，自己被套进去了吧，因此各位一定要牢记那句老话“药不能乱吃，话不能乱说”。

昨晚熬了半宿，才把周扬二合一的工作指示搞定，本来打算是去看《变形金刚》的，结果电影没看成，自己累的都快变形了。

虽然这场电影是一个哥们儿请的，不用我掏钱，但是无论我如何解释说是要晚上加班，这小子就是不信，还一直强调我这里的加班有其它含义，并且祝福我晚上加班愉快，还说改天我必须要请他的客，人均标准不能低于 100。

我就想了，就算是美国人抢伊拉克的石油也没这么黑的，这世界还有天理没有，我呢，还不能做太多解释，解释的越多，越发让他感觉到他的判断是正确的，因此，最后我只好以请他吃一顿廉价的海鲜自助餐才把这小子哄进了电影院。

习惯工作的时候挂 QQ，倒不是为了边工作边聊天，我还没那一心二用的本事，只是挂着 QQ，会让人有一种不孤独的感觉，因此，在我眼里，QQ 就不是一个聊天工具，而是一个寄托孤寂的虚拟情感平台。

周扬在 QQ 上和我打招呼，我没理他，一方面是不满，另一方面也确实没时间，更重要的是怕和他聊起来，我又口无遮拦溜出些什么，那就不是加半宿班了，而可能是一宿了。

周扬这个表面忠厚，内心狠毒的家伙，下线的时候还假惺惺地给我留言：祝晚上睡个好觉。

你也不看看几点了，都快 1 点了，睡什么好觉呀，我可不像你，熬夜加班和去厕所一样正常。

早上醒来的时候，一睁眼，NND，都快 9 点了，我算了一下，就算我比刘翔快 10 倍，也根本不可能按时到达公司，反正迟都迟了，索性也就不着急了，给周扬发了个短信，告诉

他我昨晚加班到 1 点，晚到一会，大概 10 点到。

于是一切就开始不紧不慢起来，就连今天的煎饼都是在摊子前吃完才走的。

当我闲庭信步般进入办公室的时候，发现周扬等一干人等已经坐在会议室里了，我看表，10 点 5 分，周扬还真会计算时间，我说 10 点到，他就 10 点准备好开会，行，有当领导的潜质。

不用领导示意，我知道我该做什么，我走进会议室，麻利的打开笔记本，环顾如此隆重迎接我的领导和众同事，镇定的说：“咱们开始！”

我们四个人是用不上投影的，大家脑袋都往前凑凑就完全可以解决问题了。

“各位同仁，谁能说一下文档在工作中起到什么样的作用？”我抛出的第一个问题就差点让他们晕倒，这是问题吗？

果不其然，就连小娟都对我表示出不屑，“不就是用来记录工作的吗。”

我一直认为小娟很细心，但是有时候就是想问题太简单，这次的表现又印证了我的想法，她也不想想，如果真是这么简单，我这么聪明的人会问吗，嘿嘿，当然了，不排除那些故弄玄虚之辈，但是我阿泡绝不是那样的人。

“小娟说的没错，文档确实是用来记录工作的一种载体，但是~~~”我扭头看了一眼小娟，小娟的脸开始由晴转阴，看来小娟是不吃我那一套的，失误，失误。

“但是我再补充两点。”还好，我随机应变，马上改变策略，在“但是”之后马上继续肯定，产品经理就得有这样应场而变的技能，也算是沟通的一种技巧吧。

“我再补充两点，小娟说的是第一点，也是文档的基本作用，除此之外还有两个作用：

1、过程推动；2、抽象体现。

所以文档的核心作用就是：记录介质；过程推动和抽象体现。

记录介质大家都知道，我就不多说了，说说文档的过程推动和抽象体现吧。

过程推动：

产品过程是由不同阶段的不同产品项目构成的，而不同产品项目又是由不同的项目构成的，要把这些过程、产品项目和项目有机的结合起来，目前来看，最主要也是最重要的介质就是文档，有了市场需求文档才能有产品需求文档，有了产品上市文档，才能有产品结项文档，阶段的开始与完成都应该由相关的文档来推动。

这是因为文档兼有规范定义与合约的双重功能，这样，整个产品管理过程都会由统一规范的文档推动，而非规范性文档和口头协议显然没法做到，因此，我们必须要靠文档，而不是口头来开展工作。

再来看抽象体现：

如果说上市的产品是形象体现的话，那么某个产品项目过程中所有的文档就是产品的抽象体现，为什么这么说呢，因为一套完整的产品文档就能让一个即使没有见过实体产品的人明白产品是什么，从而能够通过这套文档在头脑中形成一个清晰的产品轮廓。

这就是文档的三个作用，因此，我一直非常重视文档的使用，每一个文档都尽力做到符合规范，按照标准完成，因为一个具体的产品项目涉及很多的文档，缺失任何一个文档都有可能对这个产品项目，乃至是这个产品的长远发展产生重大的影响，就如同一栋房子，偷工减料或许在短期内看不出后果，但是长期下去必然会出现问题，文档对于产品来说，就是砖头、瓦片、钢筋，缺一个都不行。”

他们都点头，尤其是小娟，开始充分履行自己的职责，在纸上认真地记录着。

“那好，我问第二个问题，文档有类型之分吗？”

这个问题就显的我有些弱智了，这不是明摆着吗，这类问题肯定是要回答“有”的，这种二选一的回答基本都是这种套数。

但是，这类问题也隐藏着一个大的陷阱，就是一旦你回答“有”之后，发问方会立刻追

问“那请你说一下”，如果你知道还好，但是如果不知道就麻烦了。

这种思路也通常会出现在辩论中，属于变被动为主动的一种常用手法，产品经理有时候因为准备不足，也经常会被这类问题搞掉。

当然，我这不是陷阱，只是习惯了这样开问，因此，我立刻把疑问变为自问，“肯定了，文档也是有类型之分的，就拿我们产品管理的文档来说，不同的文档分属于不同的类型，这就决定了它们在工作中所扮演的角色是不同的。”

我翻到下一页 PPT，开始介绍文档的类型之分。

“我把文档分为三种类型，分别是：

流程类：这类文档在过程中占大多数，其作用就是在具体的过程中起推动流程的作用，是顺序化的文档，例如市场需求文档（MRD）。

控制类：这类文档不多，但是很重要，其作用就是公司产品战略的具体体现，从名字也可以看出，这类文档是对某个产品项目甚至某个产品的发展起方向性和指导性的文档，例如年度产品计划。

决策类：这类文档是‘点文档’，其作用就是在项目过程的某个点上起到‘决定性’的作用，本身这类文档是没有太多意义的，只是对这个决策点进行记录，例如产品立项文档。

其实概括起来，文档的三种类型就是：承上启下；控制方向；决策记录。”

这个对于刘宇来说不是很陌生，因为他肯定用过大部分的文档，但是周扬和小娟就不一定了，因此，要让他俩完全理解这三种类型的文档，非的亲自走一个产品才行，不过我相信他们还是基本明白了我表达的意思。

“最后，我再说一下文档的一些规范，这个是属于部门制度建设的一部分的，以后应该是小娟负责的事情。”我在说这的时候，故意看着小娟，这会让小娟油然而生一种责任感的，果然，小娟一听我这么说，立刻又增加了百倍的认真。

“文档管理的规范至少应该包括：

文档模板规范：这个不多说了，但是有一点就是，坚决反对直接用网上下载的模板，可以参考，但不可以照搬，一定要根据企业自身情况编制。

文档编号规范：其实这里面包括两方面的含义，一个是文档本身的编号原则，另一个是文档内容的编号原则。

文档存取规范：在这点上，好多公司做的不是太好，文档存取过于混乱，很容易造成资料流失的。

文档撰写规范：每个文档的作用不同，类型不同，文档本身的定义也不同，这里就涉及到一个内容展示的要求，如果展开讲的话，要讲的就多了，每个文档都有不同的撰写标准，抽时间再专门介绍一下。

文档级别规范：文档既然有类型，那么就是说明，不同级别的人员可以看不同级别的文档，这和国家档案管理中的‘保密密级’有些一样，比方说产品战略是公司最核心的信息，这个文档就一定是最高级别的，只有少数人能够看到全文。”

“那其他人怎么办呢？不是需要把产品战略贯彻到业务团队中吗？这不让看，团队怎么知道呢？”刘宇果然是有经验，我刚说完这点，他就抛出了一个很现实的问题。

这个是难不倒我的，我看了他一眼，然后说道：“很简单，完整的产品战略自然是只有少数人能看到的，但是这种战略会通过接下来的一系列工作分解给相关的业务部门，而这同样是需要相关的文档来继承和传递的，比方说 BRD 就是从商业角度对产品战略的说明，而 BRD 就扩大了阅读者的范围。”

刘宇想了一会，然后点点头，示意我他明白了，可以继续。

我没立刻继续，而是停了停，然后对小娟认真地说道：“小娟啊，这些工作可是非常重要的呀，你可以把你看成是一个国家管理最高机密文件的负责人。”

“真有那么重要吗？”小娟似乎有点怀疑，但是我感觉她在怀疑中更包含一种自豪。

“真的！不用说别的，看看网上遍地都是的许多公司的内部文档，你就知道这个工作有多重要了！”

小娟连连点头，这点没有人能够否认，文档到处下载看起来是公司文档管理不严格造成的，但实际上则是说明这家公司对文档的不重视造成的。

这也从侧面说明了我为什么一直强调文档的作用，文档的价值和文档的意义，以及为什么要要求企业要非常重视文档的管理。

毫无疑问，从大家的表情上可以看出本次会议很成功，看来大家对我的观点达成了极高的共识。

嗯，大家满意，才是真的满意，昨晚的班没有白加，在某些时候，精神上的认可要比直接的物质奖励更有意义。

“各位，还有什么问题吗？”有底气了，问题也有些明知故问的意思了。

“我有一个。”发问的竟然是周扬，真是受不了他，我是聪明人，你也是聪明人，能有什么问题呢？

“阿泡，你讲了那么多，能不能一句话说一下，我们做那么多文档到底为了什么？”他竟然问了这样一个问题。

我心想，周扬，你这可是没按规矩出牌，没说有总结性发言这个环节的啊，一下子我还真有点懵，是呀，又是作用的，又是类型的，又是规范的，那么，我们花时间做那么多文档到底为了什么呢？

当然，凭借我脑袋中大容量的内存和超过 i5CPU 的运算速度，在千分之一秒里我做出了精确的结果：

产品管理文档，就是产品管理工作流程的唯一线索。

周扬，点头，微笑。

我，摇头，擦汗。

好险，幸好我升级了我的大脑配置。

会议结束后，我问周扬：“老大，早上我晚来，公司就没问什么？”

“能不问吗？”

“你怎么说的呢？我可是加班啊，你知道呀！”

“加班？填加班申请单了吗？在公司加班了吗？谁证明你加班了？几点离开的？”周扬坏笑着说：“因此，我和郭姐说我也知道阿泡干什么去了。”

我晕厥，“老大，不能这样呀，我真是加班了，这个你知道的，昨天你还在 QQ 上和我打招呼了，只不过我没回而已.....”

“哦，原来你看到我和你说话了，那为什么不说话呢？”周扬有些得意，中计了吧，说实话了吧。

我没有办法了，只好说：“我知道今天得交活，没办法，真的一点时间也没有呀，再说了，你也肯定没什么重要事情.....”

“嗯，确实没什么重要事情，我只是想告诉你，如果做不完，就不要熬夜做了，今天完成也行。”

彻底晕倒！

APAO Say:

文档是什么？

从构成物质上说，或是由 0 和 1 组成的电子记录工具，或是记录信息的一张张打印出来纸张。

但是，从价值体现上说，文档是产品管理工作流程的唯一线索。

因此，我们要让整个线索持续而有体系，就必须做好文档的管理。

阿泡总结了一下，可以分为三个方面的认识：

1、文档的作用：

- 1) 记录介质；
- 2) 过程推动；
- 3) 抽象体现。

2、文档的类型：

- 1) 流程类；
- 2) 控制类；
- 3) 决策类。

3、文档的规范：

- 1) 文档模板规范；
- 2) 文档编号规范；
- 3) 文档存取规范；
- 4) 文档撰写规范；
- 5) 文档级别规范。

文档管理的工作其实并不难，关键是企业和个人如何来看待文档在产品管理过程中的地位和作用。

你认为它就是一堆纸或者一堆 doc，那么，你一定不会把它回事，但是，如果你要认为它记录的是你的思想，你的成果，那么，你就会像珍惜你的产品那样珍惜它。

第十八问：产品经理必须要了解的 26 个文档。

虽然现在产品部只有四个人，并且也经过了一段时间的磨合，每个人的性格特点大概也了解的差不多了。

周扬，爱学习，思维缜密，有毅力，善于总结，没架子，爱开玩笑，和公司内每一个人都能打成一片，因此，人缘特别好，属于在公司内左右逢源的那种，当然，他是真有能力，这点是得到技术部一致认可的。

当然，还有就是烟抽的比较猛一些，这个算不算缺点，得看从那个角度来说，如果是从男同事的角度看，这或许不能被称之为是一个缺点，但从女同事的角度来看，这个习惯就毕竟不是那么符合现代潮流了。

刘宇，性格内向（但我总认为这种内向是因为他的谨慎造成的，其实有这种性格的人还是不少的，在竞争激烈的职场里，他们相信言多必失，但是一旦离开职场，他们就是滔滔不绝了，没有和刘宇在 8 小时以外接触过，不做评论），爱思考，善总结，喜欢学习，但有些固执，喜欢刨根问底，或者说是钻牛角尖，基本属于工作是工作，生活是生活的那类，因此，这类人接触多了，总会让人感到多少有些距离。

小娟，性格开朗，因为进入职场时间不长，基本还保留着学生的部分特征，思维活跃，口无遮拦，大处理不好工作和生活之间的关系，经常把公司当成网吧，把和同学沟通当成工作的一部分，不止一次，我见到她在工位上一个人傻乐，这就很说明问题了，我想几乎没有几个职场老鸟会因为工作而感到乐趣，只有菜鸟或者是身在公司心在外的人才会。

说实话，也就是一毕业就赶上了周扬这样的领导，周扬的性格再加上他对小娟的“不良居心”更让小娟觉得无所谓，当然，这也进一步造成了小娟在职场成长的过程中稍微慢了一

些。

要是换了其它公司，或是对小娟这类女孩子不感兴趣的领导，小娟怕是麻烦就多了。

果不其然，今天刚到公司，小娟就跑到我的工位前，大大咧咧地问道：“阿泡，昨天你说我要负责咱们部门的产品文档管理，你能给我说说都有哪些具体的文档吗？”

看这话说的，求人办事还这么硬气，俗话说，“礼多人不怪”，“未曾学艺先学礼”，说声请，大不了我，小不了你的，就算周扬没调教好你，难道学校也没教给你，哎，现在的年轻人，怎么说呢，嘿嘿。

我看了周扬一眼，周扬贼笑着抽着烟看着我，我明白了，肯定是周扬在背后的扶持助长了小娟的气焰，哼，俩人还没怎么地了，就开始一唱一和了。

不过这个问题是在公司问的，问的又是关于工作的问题，并且还是问的我这个所谓的部门副经理，更重要的是，这个问题想必是周扬提醒小娟来问的，表面看是下属问上级，其实本质则是上级问我这个下级。

这样的问题，我丝毫找不到不回答，或者敷衍的理由，哎，挑公司就怕进夫妻店，在部门就怕有私人恩怨呀。

其实这个问题对于有些经验的产品经理来说，并不是什么大问题，无非就是说明在实际的工作中，产品经理需要涉及的文档有哪些，如果文档够规范的话，再需要说明一下每个文档之间是什么关系就可以了。

但是对于小娟这样的菜鸟加外行来说，这个问题就显的过于复杂了。

“小娟，我一会会给你发一个表，然后我详细给你说一下。”我对小娟说，为什么这么说呢，一是因为要回答这个问题，确实需要做一个表格来说明，二是我如果和小娟在这里亲密地嘀咕，真不知道周扬会不会想到山西的特产。

一个小时后，我站起来对他们说：“耽误大家一点时间，我把小娟的问题总结了一下，咱们讨论一下啊。”

你看，这样多好，大家都高高兴兴。

我把表格展示给大家，“这叫《文档控制表》，什么作用呢？就是用来对产品管理文档进行整体管理的一个说明，我一一介绍一下每项的内容。”

【此处为表格】

战略活动			
预测问题			
D1	客户访谈记录	流程类	通过对客户的访谈、近期发布的产品以及潜在的，未开发的客户发现市场中的问题。验证市场中最紧迫的问题并确定它们的普遍性。
D2	问题汇总矩阵	流程类	本文档的目的是描述产品的功能，从而通过它所提供的给客户的特征和能力的利益来解决客户的问题。
	需求矩阵表	控制类	记录分析出的需求，评估需求并跟踪需求的发展。
培育机会			
D3	盈亏分析文档	流程类	知道客户为什么买或者不买近来产品的原因，并知道他们在购买过程中的步骤是什么。
D4	竞争分析文档	流程类	定义市场中的竞争对手和替代品提供者。评估他们的优劣势。制定一个能够战胜他们的战略。
产品创新		 UNION OF CHINA PRODUCT MANAGER	
D5	市场细分文档	流程类	分析市场细分并密切关注。确信目标细分对于产品的现在和未来都有足够大的商业价值。
D6	产品组合文档	流程类	把集中于多个市场的整合成一个互相关联的组合，就像管理一个产品那样管理这个组合。包括商业方案、定位、购买流程、市场需求以及营销计划等等。
D7	产品创意筛选表	流程类	筛选出最适合市场细分的产品创意。确信这个创意是有利于市场和企业资源范围之内的。
	商业方案	控制类	制定完整的解决市场问题的方案。针对潜在的市场机会完成一份客观的分析，为投资提供一个基础。要清晰地说明你在市场中了解到一切，包括对风险的量化以及财务预算。

规划活动			
产品路线			
D8	产品价格模型	流程类	确定一种价格模式、计划、方针以及步骤。
D9	产品收益表	流程类	确定产品的长期收益指标。
	产品路线文档	控制类	确定产品长期的发展计划以及目标。
产品策略			
D10	产品定位文档	流程类	描述产品解决市场问题的能力。创建内部定位文档，这个文档将被用来开发对外信息并传递给每一个关键的购买者或者个人。
D11	用户用例	流程类	定义参与购买你产品或者服务的典型购买者和最终用户。
	产品策略文档	控制类	制定完整的产品策略来说明如何实现既定的战略目标。
产品计划		 <small>UNION OF CHINA PRODUCT MANAGER</small>	
D12	产品营销计划	流程类	在即将到来的财年，要明确能够激发消费的意识和榜样的战略和战术，应该包括可测量和可实现的步骤和事件。
D13	产品年度计划	流程类	制定产品年度发展计划。
	商业需求文档	控制类	说明产品的商业发展计划。

战术活动			
概念化			
市场需求文档	流程类	MRD的关注点在于描述市场问题，市场机会以及导致的市场需求，帮助设计出一个能够解决市场问题和实现市场机会的解决方案。	
图纸化			
产品需求文档	流程类	PRD提供一个基于市场需求的针对某个产品的完整需求定义。PRD描述一个产品的特征和功能。	
技术化			
产品验收文档	流程类	明确可交付产品达到规格定义标准。	
商品化			 UNION OF CHINA PRODUCT MANAGER
D14	销售工具包	流程类	完整的针对销售团队所提供的文档、工具。
D15	推广策略	流程类	说明产品上市的媒体发布策略以及计划和目标。
产品白皮书	控制类	发布公开的产品业务说明。	
市场化			
产品总结报告	流程类	对产品的整个过程进行回归记录。	

等他们看了个差不多后，我才继续说道：“从这个表中可以看出，产品经理在产品管理的工作中，最主要的文档需要涉及 26 个，当然了，实际上要比这个多，但是我个人认为这 26 个文档是产品经理必须要掌握的，可能在实际的工作中会因为产品的情况而有所差异。

这个表其实就是按照产品管理流程来设计的（请参见第十六问），每个文档之间都是有一定的关系的。

例如，PRD 是基于 MRD 完成的，同时又要为接下来的产品验收文档提供基础，这就是文档承上启下的作用。

这个表主要是用来规范产品管理文档的使用的，即使是一个新人进来，通过这个表也就

大致可以明白产品部的工作流程，在哪个阶段应该完成什么文档，并且大致知道相关文档的撰写目标是什么。

这个表也是产品部规范管理的一个重要组成部分，针对文档管理，还需要有一个文档存取表，这个是用来管理产品部文档进出的。”

当我说到这里的时候，忽然意识到又犯了错误，一不留神又溜出一个术语，不用多想，周扬接下来肯定会让我做这个表。

都说抽烟多的人记忆力会衰退，可周扬的记忆力好的惊人，他可以从众说纷纭中迅速捕捉到对工作有用的信息，然后不留神色的记住，然后再和你提出这个事情，当你揉着脑袋开始冥思苦想自己在什么时候说过的时候，他会非常准确地告诉你是在几月几号的那次谈论中。

我不止一次地被他这样收拾过，但仔细想想，其实根本还是怪自己嘴上没把门的，刘宇就从来没被周扬收拾过，因为刘宇和我最大的区别就是他谨慎，我随便。

“我明白了，其实这就是换了一个角度看产品经理嘛，是吧，阿泡！”周扬边抽烟边慢条斯理地说。

我一下子没反应过来，楞了一会，才明白周扬的意思，还别说，还真是那么回事，从这26个文档其实也就看出产品经理的流程了。

看来抽烟不但丝毫没有影响周扬的记忆能力，同样也没影响他的思考能力啊。

大家听完周扬的想法，也纷纷点头，尤其是小娟，拿着打印出来的表格，认真地看着，还不时地做些记录。

最后，她问我：“阿泡，这么多文档谁来做啊？”

周扬一乐，“肯定是他了，他认为该做这么多文档，就让他来做好了，对了，还有那个文档存取表也别忘了啊！”

“别，别，这个事情还是大家一起做吧，我能力有限啊。”

小娟“呵、呵”笑着，一个女孩子，笑的那么大声，难道不知道淑女笑的标准是“笑不露齿”吗，不过估计她也从来没把自己当淑女的。

小娟说道：“提前说好啊，我肯定帮不上什么大忙的，我只能配合你的工作。”

果然是夫妻店，自己都给自己安排好工作了。

周扬也一摊手，虽然没说什么，但是意思已经很明确了，你总不能让领导配合下属的工作吧？再说了，我也不懂呀！

最后只剩下刘宇了，还是刘宇干脆，关键时刻还得看干过产品经理的同学的能力，“阿泡，咱俩来做吧，你来负责文档模板，我来做那个文档存取表，不过你得告诉我怎么做。”

世风日下呀，连产品经理都开始算计产品经理了，产品部没好人了！哭 ing!

APAO Say:

在一个完整的产品管理过程中，每个阶段会产出不同的成果，有有形的，比方说最终的产品介质，也有无形的，比方说一个清晰的价格策略。

但是对于产品经理来说，所有的成果只能用一种形态来承载，那就是文档。

既然这么说，那是不是文中提到的26个文档就得必须完成呢？

非也！看本问的标题，阿跑说的是“必须要了解的”，这完全是基于目前大部分企业以及个人实际情况而做出的折中选择，就这26个文档，还是阿泡缩减了的，我记得我刚做产品经理的时候，公司要求涉及的大大小小文档是55个，这呢，也就有点过了，主要是因为当时公司要过一个国际认证，没有办法，必须要求这么做。

虽然说现在只是提出“了解”的要求，但是其中有十个文档是必须要写的，并且其中还有四个是需要精通的（斜体表示）。

D3：需求矩阵表

D9: 商业方案**D12: 产品路线文档****D15: 产品策略文档****D18: 商业需求文档****D19: 市场需求文档****D20: 产品需求文档****D21: 产品验收文档****D24: 产品白皮书****D25: 产品总结报告**

除了要熟悉各类文档外，还有一点是阿泡想强调一下的，就是一定要做好文档的管理，一定要杜绝文档管理的随意性，看看满互联网上到处都是各个公司的内部文档，就知道这种危害有多大了。

第十九问：产品经理部归于何处？

撰写人：张泡泡 撰写日期：2009年9月25日

部门	产品经理部	职务	产品部副经理	
本月工作完成情况				
序号	日期	内容概要	完成情况	工作指派人
1	2009年9月1日	入职，和部门经理沟通产品部建设方向，并确定分工	完成	周扬
2	2009年9月11日	协助HR部门进行产品经理招聘，招聘到一人	完成	周扬
3	2009年9月17日	设计部门制度和规范	完成	周扬
4	2009年9月18日	设计产品管理工作流程	完成	周扬
5	2009年9月22日	设计部门文档管理制度	完成	周扬
6	2009年9月24日	完成部门相关制度、流程建设	完成	周扬

看着这个月报，我都纳闷我这一个月难道就做了这些工作，不过这也正常，周扬是从技术部过来的，对产品管理还是一头雾水，我呢，虽然知道一些，但总不能喧宾夺主，每天指导周扬该做什么吧，做下属的如果有这样的想法就已经很危险了，如果再付诸于行动，就离死不远了。

其实我也很奇怪，都来公司快一个月了，上面竟然没要求产品部做具体的工作，好像已经遗忘了这个目前只有四个人，被关在小屋子里的部门了。

我也曾问过周扬，每次周扬都是笑呵呵地说：“人员没到位，怎么搞啊！”

我心想，我真是皇帝不急太监急，上面和周扬都不着急，我着急个萝卜啊。

其实我心里还是挺惦记的，毕竟产品经理的真正价值不是体现在懂多少产品管理知识上，而是体现在能否管理好一个现实的产品上，所以还是想尽快进入正式的工作状态。

懂的多只是说明你的知识丰富，爱学习，只有做的好才能说明你能力强悍，货真价实。

在写月报之前，我就担心地问周扬，这样写怕是够呛吧，周扬晃着脑袋，抽着烟，慢条斯理地说：“没事，没事，做了什么咱就写什么，我会整理一下交给上面的。”

还是那句话，有人舍得死，我就舍得埋，老大都把脑袋别在裤腰带上了，我也不能显的太衰了。

周末过去了，周一过去了，嘿，竟然没事，看来周扬的脑袋算是保住了。

眼看这就国庆了，看来国庆前是没什么大事了，可以好好策划一下国庆的安排了。

周二，早上 8 点 50 分，公司，产品部。

我和刘宇，小娟正在聊着国庆各自有什么打算，再过一天就可以美美地享受国庆七天乐了，虽然现在身还在公司，但心早已飞到了天南海北。

“大家准备一下，9 点都到大会议室参加一个会议，专门针对咱们部门的，公司老大们都来！”周扬一进办公室，就冲我们喊道，看得出，他也是刚得到通知，因为他的脸上也是遭到突然袭击的表情，手里的煎饼也才刚刚吃了一口，估计是上班路上电话通知的。

小娟还想详细问一下情况，就被周扬挥手打断了，“赶快，赶快，什么都别问，会议很重要，大家要严肃，老大们都来，韩老大也来。”

韩老大想必就是业内大名鼎鼎的韩总了，在选择这家公司之前，我就在网上收集了很多关于这家公司的信息（搜集关于市场的各类信息作为竞争分析的参考是产品经理必备甚至是需要精通的一项技能），我必须要充分了解公司的情况，判断这家公司到底是否适合自己，如果仅仅通过看招聘信息中的公司介绍就做出决定，那就过于草率了，尤其对产品经理来说，具备自己的判断力是非常重要的一种素养。

这些信息中就包括公司管理团队的资料，因为我认为从管理团队的资历以及搭配中就可以适当反映出公司的业务情况。

例如，如果你看到一家公司的管理团队中大部分人都是技术背景，你就可以知道这家公司是典型的靠技术起家的技术型公司，并且直到现在也是如此，甚至技术部门就是公司内唯一的强势部门，那么，作为这家公司的产品经理，你就必须要面对这种强势部门带给你的各种影响。

韩总是公司的创始人，在业内属于 bigstar 的那类，据说，在上世纪 90 年代，中国的软件业开始兴起的时候，他就已经被誉为中国最优秀的十个程序员之一了。

在他手里不但诞生了中国第一，世界领先的具有自主知识产权的应用软件产品，而且在所在领域，他已经有了 30 多项专利，微软的一个老大就说过，即使是在微软，像韩总这样的人也是凤毛麟角，不超过 20 个。

总之，韩总可以被归为程序天才这个范畴里。

当然，我看到的都是媒体报道的内容，属于间接资料，但事实是什么，或许只有亲身接触才可知真伪。

不过看周扬的表情，我相信这次会议肯定是因为有了韩总的到来才让他显的如此紧张。

会议室里，各位老大都已经到齐，个个严肃无比，我们几个小虾小蟹则在周扬的带领下坐到了各位老大的对面。

那些老大看到周扬，都微笑着和他点头，看来周扬在公司内的影响要比我想的还要高，也可能是他的人缘比我想的还要好。

和 99% 的中国的会议一样，9 点的会议肯定是没有按时开的，不过倒也没延误多长时间，晚了不到 5 分钟吧。

最后进来的自然是韩老大了（入乡随俗，既然周扬都这么叫，我也就这么叫了），个子不高，身材略胖，走起路来很有精神（后来才知道韩老大酷爱太极，闲暇时经常练习，有时候在公司都看到他打着太极就过来了），等他坐下，我才看清他的面貌，很普通，用其貌不扬形容也不为过，属于扔到人堆里极容易被警察叔叔盯上的那种。

我真的没想到，一个被无数程序员奉为明星的天才竟然是这个样子，真是人不可貌相，才不可用身高衡量。

“这次会议主要就是谈一下公司新建产品部的事情。”韩老大开场，一点废话都没有，直接切入主题，这点倒是很合我胃口，“产品部成立已经一个多月了，由周扬在负责，本次

会议就是由周扬来向大家汇报一下这一个月来的工作，大家有什么问题都可以和周扬进行沟通，好，现在由周扬先来汇报一下一个月来的工作。”他说完，向周扬点头示意开始。

我本来还习惯性的准备鼓掌，一看大家都绷着个脸，知趣地把快要拍的一块的手放到了桌子下。

周扬把投影接到自己的电脑上，然后开始汇报工作。

内容并不复杂，无非就是这一个月来我们做的一些工作汇总，我不知道刘宇和小娟是否真的是在认真听，反正我是装作非常聚精会神的样子盯着幕布幕，其实我现在满脑袋都是国庆的安排。

大概过了 20 分钟，“好，产品部的工作就汇报到这里，大家有什么问题都可以问。”周扬关掉投影，说道，当然，这里的“大家”是不包括我、刘宇和小娟的。

安静了大概一分钟，一个秃顶，个子不高的中年男人操着可能是湖北或是湖南的口音问周扬，语速很快，一看就是琢磨了很长时间，打了好几遍腹稿的。

我看这个人眼熟，仔细一想，原来就是周扬面试我的时候中途叫周扬开会的那个人，之所以对他有印象，一是因为他的秃顶，二是因为他没敲门就打断周扬的面试，显的有些不礼貌，总之不是太好的印象。

“小周，公司设立产品部我是支持的，但是我在看了你对产品部的介绍后，发现许多工作其实都是咱们研发中心的工作，例如那个需求分析，咱们技术部也要做的，因此，我个人认为产品部应该是归到研发中心下，这样可以更好地配合研发中心的工作。当然，我也是了解了一下其它的公司，大部分都是把产品部归到研发中心下的。”

没等周扬说话，我心里就有些不高兴了，我承认这秃顶说的确实是一种事实，好多 IT 企业确实是把产品部归到研发中心下，作为二级部门看待的，但是这并不能证明就是正确的。

当然了，这等规格的会议基本上是轮不上我说话的，因此，我只好无奈地看了看周扬，意思是你可以为产品部挣回面子来啊。

“吴总，你说的没错，确实是有许多公司都是这样设置的，因此，似乎形成了一种共识，就是产品部应该是归到研发中心下的，和开发部，设计部，测试部一样，都是二级部门，主要的工作就是分析产品需求，进行产品设计，定义产品规格，做一些辅助性的工作，但是，无论从哪个角度说，都不能说这就是真正意义上的产品部。”

原来他姓吴，以后就叫他秃顶吴了，我暗暗寻思道。

秃顶吴有些不以为然，不冷不热地说：“但事实上，许多工作研发中心也在做呀！”

语气中既有对周扬的反驳，又有对自己的肯定，还有一丝的讥讽。

周扬笑了笑，“我可以就吴总举的例子说一下，吴总不是说需求分析研发中心也做吗，好，请问吴总，你认为产品的需求包括什么？”

秃顶吴显然没想到周扬会反问自己，琢磨了一会，然后说：“不就是产品功能、性能、UI、UE 这几类需求吗？”

其实我知道，吴总已经开始上套了，果然，周扬听了以后微微一笑，“没错，吴总说的这些确实是需求，但那只是需求中的一部分，甚至说只是 25% 的需求而已。”说到这，他看了一眼吴总，估计那一眼让吴总感到甚是不满，吴总开始有些急躁了，自己强调了半天这个工作，竟然被周扬定义成只做了 25% 的工作，尤其当着其它部门的老大，脸上自然是挂不住了。

“那你说说看，我洗耳恭听！”吴总的语气中已经有火药味了。

“一个用户购买一个产品，会经过哪些过程？”周扬这次把问题抛给了全体老大。

“肯定是要先知道有这个产品。”

“还得知道在哪里购买。”

“对，如果有竞品，用户还要决策是选择购买我们的产品还是竞品。”

.....

互动结束，周扬笑着说：“各位说的都很对，我来总结一下，一个用户购买一个产品的流程至少包括四个过程：

发现的过程：用户要知道我们宣传的产品价值是否是和他期望的利益是一致的，并且要知道哪里能够购买到，并且是最方便的购买到。

选择的过程：在找到我们的产品后，用户肯定会发现和我们类似的产品还有一些，那么我们如何做才能让用户购买我们的产品而不是竞争对手的产品呢？这里面包含的内容就更多了，从产品周边的产品包装、文字说明，到销售人员的讲解，演示，以及我们的承诺保证等等，都会作为用户选择的因素。

购买的过程：用户在很多因素中会进行综合的比较，但最终的决定因素无非就是两个：价值和价格，也就是说用户所有的购买决策都会归为这两点，也就是找到性价比最高的产品。

使用的过程：用户在购买产品后才开始使用产品，只有到了这个阶段，用户才真正知道购买的产品是否真的符合他的期望价值，是否真正能解决他的问题，也才能体验到产品的功能、性能、UI、UE 这些内容，也最终才能决定用户是否会二次购买这个产品。”

“这好像就是营销的那些过程吧？”一个戴眼镜，穿得很职业化，面容还算不错，年龄大概和郭姐姐差不多的女人小声嘀咕道，虽然都是职业女性，但气质截然不同，和郭姐姐比，高低立马显现。

“贺总说的没错，这个过程其实就是营销内容的具体体现，先不说产品管理和营销的关系，咱们继续需求分析的话题，大家看到了，这样一个简单的过程，事实上就包含着四大块用户的需求在里面

1、发现的过程：从用户的角度来说，是找到最方便购买的，对企业来说，就是要构建方便的推广、销售、服务渠道。

2、选择的过程：从用户的角度来说，是找到最适合能解决自己问题的，对企业来说，就是要让自己的产品与众不同，包括产品定位、价值诉求、价格策略等等，而这些通常都是通过销售人员和潜在客户的交流传递出去的。

3、购买的过程：从用户的角度来说，是找到性价比最高的，对企业来说，就是要制定一个合理的价格模型，既要保证自己的收益，又要保证不违反用户的心理底限。

4、使用的过程：这个就简单了，就是用户会评估产品是否真的解决了他的问题，并且会对企业的承诺，服务做出判断，来决定是否继续购买。

因此，我们可以认为，用户购买产品的过程，其实就是用户心理不断变化的过程，而这个变化过程所反映出来的信息，对用户来说是问题，对我们来说就是需求。

用户对渠道有需求，对价格有需求，对销售有需求，对产品有需求，这就是刚才贺总说的和营销的内容有关系，什么内容呢？就是 4P。所以可以简单地说，用户需求无非就是围绕 4P 产生的。”说到这里，周扬又看了一眼秃头吴，他这回什么也没说，只是看着周扬，“吴总，您现在还认为用户的需求仅仅是产品层面的需求吗？还认为产品部归到研发中心合适吗？”

其实答案是不言而喻的，他根本无法回答，因为周扬的阐述有理有据，否定周扬就等于否定了市场营销理论的基本观点，再说了，他也明白自己在这个领域是外行的。

这时，贺总笑着对秃头吴说：“吴总，看到了吧，产品部应该是归属到市场中心的。对吧，周扬！”

周扬把头扭过来，看着她，“自然不是，同样的道理，市场中心和研发中心一样，依然面临诸多问题，例如对于产品规格的定义，市场中心肯定是做不到的，还有对于产品发展战略的制定，对于竞争对手的全面分析，可不仅仅是市场中心能够完成的，而事实上，要完成这一系列的工作，必须有一个专业，强悍的部门来完成，这个部门的视野要包括所在产业和

行业，目标市场和客户，竞争对手和合作伙伴，以及自身内部的所有业务部门，它要综合方方面面的信息来为企业产品的长远发展确定方向，制定策略。”

我心里暗自叫好，周扬这家伙，果然厉害，说的头头是道，风吹不倒，水泼不进，既有理有据，又逻辑严密，不过又顿生疑虑，这一个月来，他是怎么提高的呀。

全场安静。

韩老大看了看没人继续，平静地对说道：“我代表大家最后问周扬一个问题：你能告诉大家，在公司内，产品部和其它部门到底是什么关系吗？”

周扬揉了揉头，笑着说：“我就八个字：肝胆相照，相濡以沫。”

酸，真酸。

看不出他有时候还挺会拽文的。

肝胆相照我是知道的，一般用来形容哥们兄弟之间的关系非同一般，用这个词来形容产品部和其它部门倒也贴切，但是相濡以沫这个词，貌似是用来形容夫妻之间感情的（阿泡语文学的不好，莫笑话啊），我是不太理解周扬怎么会想到这个词的。

其实这里用这种回答是最好的，因为这个问题既不能说的太直白了，也不能说的太模糊了，太直白了难免会有哪个老大不高兴，太模糊了大家还是一头雾水，用成语来回答，大家完全可以按照自己的理解去体会，这就是文字的魅力，准确说，应该是中文的魅力。

全场继续安静。

韩老大对周扬笑了笑，瞎子都看得出韩老大对周扬的表现极为满意，眼神中流露的都是“我没看错你”的得意之情。

总结这次会议，我、刘宇、小娟除了在开场时集体亮了一下相以外，基本是作为单纯的参会人员基数存在的。

本次会议成了周扬的舌战群儒。

会议结束后，我私下问周扬：“这会和我们几个又没啥关系，让我们参加是多余吧？”

周扬点了一支烟，抽了几口，淡淡地说：“任何一次变革都是对现有利益的重新分配，这既是方法，又是目的，国家如此，公司也是如此，咱们产品部在接下来的工作中遇到的困难肯定非常多，我们必须要向利益可能受到影响的部门表明，虽然我们人少，但是我们不会妥协。”

“难啊！”我想起了我以前待过的几家公司实施产品管理的结果，心中涌起无限感叹，从周扬的烟盒里抽出一支烟，从自己身上拿出打火机点燃，“高层如果没有决心、信心和耐心，产品管理实施的最终结果要么是失败，要么就是变味，但总之都是利益再分配后的折中结果。”

周扬吃惊地看着我，“你不是不抽烟吗？”

“嗯，我不抽点8的，只抽点5的，呵呵！今天是配合你烘托一下气氛，这么严肃的话题，咱们都得深沉点不是。嘿嘿！”

“行，谢谢你给我面子啊！”周扬也乐了。

“对了，会上你最后的那个回答非常好，很聪明，你是怎么想到那两个成语的？”

周扬一乐，“实话告诉你吧，那是韩总让我这么说的，韩总说了，产品管理是一定要实施下去的，他也知道其它部门会有不理解，甚至是不满的地方，但是如果他出面说就显的有些以权压人了，并且容易造成高层的矛盾，因此才召开这个会议，通过我来把他的决心表达出来，他会坚定支持咱们的工作的。”

竟然是这样，我说周扬说的头头是道的，原来是早有准备了。

不过这倒是向我传递了一个利好消息，有一把手的支持，事情肯定会好办的多了。

但是，接下来，随着业务的正式开始，我才知道，我们将要面对的难题，面对的挫折，甚至包括有意的拆台才接踵而来。

APAO Say:

在任何一个公司，产品部都不会有一个很大的编制。

可能就是因为一方面人少，另一方面又牵扯到方方面面的业务，因此，许多传统的业务部门就总想把产品部收归旗下，壮大自己本部门的实力。

你看今天这会开的，各有各的理由来说明产品部应该归到他们名下，也就是周扬态度坚决，当然，根本还是因为背后还有韩老大的支持，才让各部门的目的没有得逞。

不过周扬今天在会上的表现倒是令人吃惊，这才几天的工夫啊，他就对产品经理有一个比较清晰的认识了，至少能够有理有据地让这些传统业务部门的老大们哑口无言。

你说产品部归研发，那好，涉及到产品战略、价格策略、渠道、推广的这些工作，貌似一直以来不是研发所涉足的吧。

你说产品部归市场，那好，涉及到产品规格定义，产品验收的这些工作，好像市场也大做不了吧。

那到底应该归于何处呢？

笨，思路再开阔一些不就行了，干嘛非要想着产品部一定是归属于某个部门下呢，让产品部独立为一个和这些传统业务部门平级的部门不就行了，互不隶属，互相配合，这不就解决这个问题了吗。

其实想想，出现这个问题的根本原因还是因为在许多公司内，对于产品经理的认识还不够全面和到位，总想着产品管理，产品管理，那一定是属于现在和产品关系最紧密的部门了，这无非就是市场或者研发了。

这种情况不仅是在国内有，国外也有，但是现在越来越多的国外公司开始倡导要把产品管理部门的位置继续拔高，直接由 CEO 来领导，使其真正成为高层的智囊。

真要到那个时候，我琢磨着市场部或者研发部就得由产品部来领导了，嘿嘿！

第二十问：产品部和业务部门的利益之争！

出于好奇，我问周扬他是怎么在很短的时间内对产品管理有了如此深刻的理解的，他嘻嘻哈哈的应付道，说要是自己不努力点，怎么能够和大家把产品部一同做好呢。

问了几次，他都是这个态度，后来一想，再追问下去好像显的我怎么似的，算了，还是把自己的事情做好了再管别人吧。

周扬说了，改革的本质其实就是对现有利益的重新分配，因此，产品部作为即将要分其它部门利益的部门来说，在第一次交锋之后，自然而然就开始成为各个业务部门的众矢之的。

还好，周扬和我们交了底，韩老大是铁了心要把产品管理搞下去的，虽说这对产品部来说是个利好消息，但是这就如同下一盘棋，刚刚开始布局就预测胜负，不是外行，就是过于自负。

我不是外行，也没能力自负，因此，我这个扮演棋子的产品经理丝毫不敢有一丝侥幸，但是作为无法控制棋局的棋子，只能希望周扬和韩老大不要把这盘棋下的太臭。

国家一直说，要把改革这块蛋糕不仅要做大，更要做好，其含义就是要处理好改革利益分配的关系，其实古往今来，无论是国内还是国外，所有未成功的改革最终都是失败于利益分配关系的不协调。

从目前看来，解决这个问题常用的方法无非两种：

1) 不停地妥协：这是一种典型的一厢情愿的心理，改革者希望通过多付出一些自己的利益来换取反对者的支持，但是他们忘了一点，自己的妥协反而会让反对者肆无忌惮地索取，

最终把改革的成果全部攫为己有。

2) 不停地打压：这是一种典型的一劳永逸的心理，改革者希望通过打压反对者的利益诉求来减少改革道路上的阻力，但是他们忘了一点，人有天生保护自己利益的心理，打压或许只能看起来暂时清除了障碍，但是结果却是积攒下了更多的障碍，最终也会因为无法逾越这么多的障碍而一败涂地。

阿泡很有运气，在我的产品经理职业生涯中，这两种情况竟然都让我遇到了。

我就职的第一家公司是属于一个人靠一个产品掘得第一桶金后快速发展起来的企业。

在有了稳定的资金来源后，就开始快速扩张，创始人是不折不扣的海龟，比较有想法，非常有能力，可能是在国外待的时间长了，忘了现在是在国内创业，带领的是一群货真价实的土鳖，因此，在实施产品管理后，刚开始的时候还没有太大问题，因为大家都还不太了解产品管理是什么，其它部门都觉得无非就是增设了一个部门而已，而这个部门无非就是写写文档什么的，因此初期大家也就相安无事。

但是随着产品管理实施的不断深化，那些原本对产品部不以为然的业务部门开始坐不住了，举个例子来说吧。

当时我们和研发部门的工作关系采用了内部契约的形式，简单说，就是研发部和产品部是以契约约束的合作关系，部门之间要针对每一个具体的产品版本签订内部合同，会约定每个部门该做什么，应该出什么成果，什么时候交付成果，如果违约怎么处罚等等，总之一切就和真实的合同一样。

一开始研发部门并没有当回事，总觉得无非就和以前经历过的各种制度改革一样，走走形式罢了。

但是真到了扣绩效的时候，他们傻眼了，没想到这是个说到做到的海龟老板，当时研发部最大的问题就是几乎没有一个产品版本能够按照项目约定时间完成，完不成自然就要影响绩效，这自然就体现在每个月的薪资里了。

在研发部忍了大概4个月后终于向老大摊牌了，要么取消这种制度，要么研发部集体走人。

据说此海龟是在 USA 留的学，多少学了点 USA 的大棒作风，因此，在象征性的谈了几次后，海龟一挥手，以各位留去自由成为了最终的结果。

等研发部真的留的少，去的多后，海龟才发现，号称人力资源丰富的国内，原来也并不是那么丰富，尤其是能入了他法眼的。

研发部逼宫的最终结果是研发部获得了一场战役的胜利，企业输掉了改革大旗下的整个战争。

离职后，我打听了一下这家公司的情况，海龟早已不再提什么产品管理了，已经逐步完善的产品管理体系也烟消云散，成为昨日黄花了。

公司又回到了未建立产品管理体系之前的那个状态。

第二家公司则是地道的本土企业，还是家族式的那种。

这家企业借着90年代信息化建设的机会，抓住了一个商机获得了迅猛的发展，在短短的几年时间里就发展到数千人的规模，成为当时国内数一数二的信息服务提供商。

但是许多问题也随之而来。

最集中的问题就是当年跟着老大打天下的那批元老，无论是其能力，还是意识都远远落后于现实的要求，但是作为老大，又下不了决心“杯酒释兵权”，因此，在公司内就形成了两种利益派别之争：

- 1) 元老派和少壮派之争。
- 2) 管理权和业务权之争。

事实上，这两种利益之争通常都是缠绕在一起的，我作为新建立的产品部的成员，对此是深有体会。

首先是产品部负责人的选拔，老大为了平衡各种利益，选这个负责人可算是煞费苦心。

第一，不能是这两种利益之一的代表人，第二，不能在公司有太深的背景，第三，也是最主要的一点，必须对老大言听计从，因此，最终选出了被誉为“公司内最听话”的产品部经理，也就是说，我们这个部门老大，能力上不突出可以，业务上不精通可以，但是不听老大的话却是不可以的。

其次，我们在开展业务工作的时候，首先考虑的不是如何和相关的业务部门的同事把工作做好，而是先要搞清楚和我们接口的同事是“谁的人”。

这是因为只有搞清楚了对方的派别归属，即使在工作中出现了什么问题，上面的老大也会让你平安无事的。

还有就是作为产品经理来说，你根本无需在业务能力上下太多的功夫，只需要修炼好你的“球技”即可，什么球技？当然是踢皮球的技术。

出了问题怎么办？好办，把责任往其他相关人员的身上推，项目延迟了，说是技术部的责任，需求失误了，说市场部就是这么要求的，反正最终都会归于高层的扯皮，而扯皮的结果就是各打五十大板，然后大家一起重来。

至于说具体执行人会受到什么处罚，通常不会有任何处罚，因为你的直接老大会保你，毕竟老大考虑的是如何让自己的队伍越来越壮大。

当然了，公司有时候也会象征性地杀鸡给新来的猴看，但是这边公司大棒刚落下，你的老大就会立刻把胡萝卜递过来，美其名曰：这是业务骨干，要稳定军心啊！

还好，我待的一年多时间里，没有被当成“鸡”杀给“猴”看。

因此，整个公司里是一团和气，但是一团和气的背后却是人浮于事，无所事事。

无论是“高压”还是“绥靖”政策，我个人觉得可以作为一种技术，但是却永远不能归为一种策略。

在特定时间的特定阶段里采用这些技术是可以的，但是如果把这种技术作为处理产品部和其它部门之间关系的策略就必然要出大问题了。

那么，产品部和其它部门之间到底应该是一种什么样的关系呢？

难道真的就像现在公司内业务部门某些同事所认为的，产品部就是指导其它部门的部门，如果这种想法仅仅存在于个别人头脑中还好办，但是如果一旦形成群体意识，阿泡对于产品部的发展将不再抱乐观态度。

以上我的经历和担忧，是我们几个在会后第二天闲聊时，我和大家说的。

说完后，大家都沉默了一会，周扬掏出烟，抽出一支，正要点，突然想起了什么，于是又抽出一支，递给我，我看了一下刘宇和小娟，毅然决然地说：“我不抽！”

周扬愣了一下，狠狠的说道：“哼，真是灰太狼进羊村！”

我愣，小娟笑，刘宇发傻。

周扬把给我的烟塞回烟盒，然后点上他自己那支，小娟连忙打开窗户，躲到自己的工位上去了。

“那你们说说，产品部到底应该和其它部门是一种什么样的关系呢？”周扬深吸一口，然后慢慢地问道。

“我来说说我的看法吧。”刘宇想了想，说道：“我就从我个人的经历来说一下我对这个问题的看法。在我以前的公司，产品部主要的工作就是负责对各个业务部门反馈过来的信息进行处理，然后把处理好的信息交给相应的执行部门，就如同电脑中CPU，负责处理所有输入的数据，我觉的产品部和其它部门的关系就如同CPU和I/O设备的关系，CPU虽然小，不起眼，但是起到的作用却是最为核心的，单位价值也是最大的，或者可以这么说，产品部就

如同人的大脑，其它部门就如同人的四肢，四肢的灵敏完全取决于大脑的反应速度，嗯，我就是这么理解的。”

“嗯，刘宇说的不错！”周扬笑呵呵地说：“幸亏会上没让你回答这个问题，否则那些老大们肯定会让你过目不忘的，他们的自尊心强着呢，本来都认为自己是公司第一，结果产品部一来，全成四肢了，哈哈，刘宇啊，该比喻仅供内部讨论啊。”

周扬又把头扭向我，“阿泡，你什么看法？”

我清清嗓子，喝了口水，“我很同意刘宇的观点，但是对于咱们产品部来说，什么关系倒是次要的，我现在担心的是如何处理好这种关系，准确地说，是利益关系。”

小娟不以为然地说：“有什么不好处理的，都是为公司干活，干好了大家都有利益，干不好大家的利益都受影响，这还用考虑吗？”

哎，小娟还是年轻，如果一个公司，一个国家的所有人都是这么想的，那这个公司，这个国家倒好管理了。

不过从理论上说，小娟的观点无丝毫不足之处，但是从现实上来说，这种观点也只能存在于期望之中。

我们通常会用“栓在一根绳上的蚂蚱”来比喻利益的一致性，但真实的结果往往是每个蚂蚱都想着自己先飞，让其它蚂蚱掩护。

“小娟，你说的没错，作为企业管理者来说，当然都希望大家能够利益一致，因为只有在利益一致的情况下才能最好地做好工作，但我们必须承认，即使是在最终利益一致的情况下，也会有各种各样的小团体利益存在于最终利益之中，在最终利益未实现之前，人们首先考虑的是保证小团体利益的实现。

我来举个例子吧，也是我亲身经历的，有一年，公司的销售部门做年度销售计划，计划交上去后，很快就被上面打下来了，说销售指标定的不符合市场发展，然后上面给了一个指标，说按照这个指标去执行，结果一下子销售部炸锅了，销售部的同事都认为这几乎是不可能完成的任务，和上面争取了几次，结果都被上面驳回，要求就按照上面的指标执行，那个时候，虽然产品经理不直接背销售指标，但是却要求是要支持销售工作的，当我看到销售部和上面争论不休的两个指标后，没想到差距竟然有那么大，从我的感觉来说，销售部确实很难完成上面制定的指标。但是作为产品经理来说，却不得不基于这个指标开展工作，因此，那年我得罪了不少销售部的同事。”

小娟一脸疑惑，“不至于吧，有那么严重吗？”

“当然，通过这件事情，我总结了两点，作为产品经理，如何才能处理好自己和其它业务部门同事的关系：

- 1) 不偏不倚；
- 2) 不折不扣。

什么是不偏不倚呢？很简单，就一个原则：实事求是。只有做到了实事求是，才可能做到不偏不倚。

还说刚才那个事情，销售部说上面制定的指标太高，而上面说销售部制定的指标太低，那到底谁制定的合理呢？

我觉得首先要分析为什么会出现这种情况，后来我想了想，发现根本原因其实很简单，对于销售部来说，他们首要考虑的是在新的财年能否完成制定的销售指标，因为他们的收入是直接和业绩挂钩的，因此，他们会制定一个比较保守的指标，因为没有一个人会傻到制定一个自己完成不了的指标。

而高层通常是要对董事会或者股东大会负责的，他们期望的是在新的财年能够有一个漂亮的财务报表给股东和董事会看，因此，他们往往会制定一个比较乐观，甚至是不太客观的指标出来，不是说这些指标不可能完成，而是要完成这些指标所需增加的投入可能是高层没

有足够的考虑的。

因此，根本来说，这其实就是产出和投入的关系，而作为产品经理，应该怎么做呢？很简单，就是平衡好这种关系即可。

例如，对于双方提出的销售指标，不可偏听偏信，自己要有判断，当然这种判断必须基于科学的计算之上，这也是产品经理必备的一项技能，就是销售指标的预测。”

“难道你这不算是和稀泥，当和事老吗？”刘宇问道。

“我来回答你这个问题。”周扬说：“这和和稀泥，当和事老是有根本不同的，和稀泥是没有原则的感性妥协，具体来说就是这种行为最终协调的是部门之间的利益，而阿泡所说的是基于原则的理性判断，具体来说这种行为最终要解决的是公司投入和产出的平衡关系，让投入产出比最合理。是这个意思吧，阿泡？”

我点点头，周扬总结的一点不错。

我继续说道：“这个工作是处理好产品部和其它部门，甚至和管理层关系的前提，因为，产品经理有责任为公司的发展把好关，我相信，一个有着责任心，公正心的产品经理是会受到大家的认可的。”

大家都点头表示同意，其实我知道，说是这样说，但是做起来却是相当难，因为你需要花很大的力气才能走进别人的内心，我说的是真正的走进，而不是权力下的塞进。

我继续说：“再来看第二点，不折不扣。不折不扣的意思就是在执行既定计划，完成既定指标的过程中要不折不扣。

刘宇肯定有这样的经历，当你提交的一个需求被研发部打回后，他们通常会用各种理由来解释原因，例如需求难以实现了，他们感觉不符合用户真实需要了，等等吧，总之就是告诉你，你提交的这个需求他们研发部不接受，或者需要按照他们的要求来做，而许多产品经理也就默认了。”

刘宇直点头，其实不止是刘宇，我相信几乎所有的产品经理都遇到过这样的窘况。

“这就是典型的打了折扣的执行过程。很多时候我们认为打点折扣无所谓，只要不伤筋动骨就行，但是这样面临一个很大的风险，就是你如何判断这个折扣是否会伤筋动骨？

战场上不允许有犯错的机会，同样，市场上也是如此，成功来源于不折不扣的执行，而失败则往往来源于一个折扣接着又一个折扣的工作。

这对部门关系之间有什么影响呢？

如果说不偏不倚是处理好部门关系的前提的话，那么不折不扣则是处理好部门关系的目标，因为我们都知道，产品部和产品经理是通过其它部门产生绩效的，我们如何才能通过其它部门产生绩效呢，只有一个方式，就是让其它部门不折不扣地执行产品部制定出来的计划，而这个计划一定是不偏不倚的。

千万不能像我刚才说的第二家公司那样，产品部完全是给老大建的，老大让做什么就做什么，结果和其它部门的关系搞了个一团糟。

因此，部门关系不是简单的用‘妥协’或者‘高压’形式能处理好的，老大，我说句话你别生气啊。”我看了看周扬。

周扬乐了，“关起门有什么说什么，你还能骂我不成，呵呵。”

“虽然你说韩总非常支持产品经理的实施，但是我的看法是，不要把希望寄托在韩总身上，产品部要在公司内打出一片天地，只能靠咱们自己的努力，尤其是像这种利益纠葛比较复杂的部门关系的处理，靠外力很多时候会适得其反。”

周扬没说话，小娟问道：“那韩总就一点帮不上产品部了？”

“也不是，或许只有两点吧。”

“什么？”

“精神鼓励和资源支持！但是这些都要基于权力之外的，否则，我们首先就坏了不偏不

倚的规矩。”

往事的回忆，同大家的交流，让我对产品经理的实施前景更加冷静，如果处理不好这个关系，任何业务都是很难顺利开展的，毕竟是一个新部门，其他部门还在静观其变，真的无法预测在遇到矛盾的时候他们会如何看待产品部，如何和产品部共处。

不想了，阿泡知道，许多问题可以预测，但是更多的是不可预测的问题，我们努力做到未雨绸缪，但还是要做好以不变应万变的心理准备。

“周扬，刚才咱们聊的时候，你说我是‘灰太狼进羊村’，是什么意思呀？”

周扬哈哈大笑，“小娟，你告诉阿泡是什么意思！”

“阿泡，周扬是说你‘装羊（样）’。”小娟已经乐的直不起腰了。

哼，说我，周扬，你就是灰太狼，小娟，你就是，对，灰太狼的老婆，红太狼。

APAO Say:

产品部和业务部门的利益之争，说到底和个人之间没有任何关系，完全就是两个欲望能否极大表现的原因。

1、表现欲。对于个人来说，这叫个人表现欲，对于一个部门来说，就是群体表现欲了，产品在市场上发展的不错，肯定各个部门都想着把头功归于自己，大家都这么想，但是头功只有一个，因此，利益之争就不可避免了。

2、支配欲：其实这个欲望的潜台词就是：谁对公司的业务过程其核心作用。市场会说我为公司找到了机会，研发会说，要是没有我们，你的机会也实现不了啊，于是，利益之争就又出现了。

可我不知道为什么他们争来争去，最后总要把产品部拉进来，产品部一没有表现的欲望，都是一群低调的人，二又支配不了任何部门，只能是提出些建议和策略，难道原因仅仅是因为产品经理要涉足到业务的每一个环节？

如果真是因为这个原因，那还真不好解决了，我们也没办法呀，产品经理就是这么被要求的，除非你让麦克埃洛修改他的思想。

因此，阿泡针对这个问题，也没什么好的想法，只能基于现实的情况提出一些个人处理这种纷争的一些思路，不过咱可说清楚了，产品经理处理这种情况，不是因为个人要参与这种利益之争，而完全是出于业务发展的考虑，毕竟产品经理担负着产品成败的根本职责。

产品经理不想参与任何利益层面的纷争，只想把自己的事情做好，真的！

第二十一问：产品经理的权利之争。

2009年9月30日，我在出门的时候就想好了，今天就是去公司和大家做个国庆告别，然后再混一天，等6点一到，立马提包走人，开始享受我的国庆假期。

但是老天就是这么作弄人，今天一来就被通知早上9点半开会，地点是韩老大的办公室，并且周扬一再强调，这是老大专门给产品部开的，希望大家能够高度重视，并做好准备。

我觉的周扬肯定是这段时间忙坏了，脑袋有些晕了，高度重视那是自然，毕竟是和老大开会，最起码的尊重是必须的，但是这个准备就不好说了，准备什么呢，谁知道老大会和你交流什么，又不是高考，老大会提前给你一个提纲，告诉你交流的内容就是基于此，并且一般来说，老大的思维多少都是带有发散和跳跃性的，他会把任何问题在任何时间以任何形式抛给你。

我正想让周扬能否详细说一下这次会议的议题，他已经离开了办公室，并嘱咐小娟到点把我们带到韩老大的办公室，千万千万别迟到。

公司的人员数量和办公面积显然不成正比，因此，能够有独立办公室的老大们没有几个，包括上次开会的几个公司副总，区别仅仅在于他们的工位比普通员工大一些而已，当然，韩老大是有自己的办公室的。

现在看来，产品部还是条件蛮好的了，自己的办公室，还带着一个小会议室，尽管这个空间原本是桌子、椅子、淘汰电脑和各类办公、清洁用品的领地。

再想想其他部门的同事还在以人均几平米的办公面积计算，而我们则早已达到人均十几平米，一种住上了大 house 的优越感油然而生。

目前来看，小娟这个产品助理，除了在业务方面不太合格外，其它方面还是非常合格的。

她可以把从我们的办公室到韩老大办公室的路程时间计算的非常精确，当我们来到韩老大办公室里的时候，我抬头看了一眼墙上的表，正好 9 点半。

周扬已经在了，正在和韩老大聊着什么，看他手舞足蹈的样子，我知道周扬应该已经热了场，至少韩老大和他已经是进入了会议状态。

“大家随便坐啊，谈不上是开会，就是韩总和咱们产品部想好好聊一聊，大家有什么想法都可以提出来，目的就一个，如何能够让产品部做的更好。”周扬显然是本次会议的主持人，“阿泡，别坐那么远，过来一些。”

我咧嘴挤出一点笑，然后搬椅子往韩老大的办公桌前贴近了一米。

开场很流程化，依然是自我介绍，小娟是不用的了，其实就是我和刘宇，简单介绍完个人情况，然后就是沉默，等着周扬继续。

“我把咱们产品部的情况详细和韩总说了一下，并且也把大家认为最为关键的问题和韩总说了，韩总的意思是想听听大家的真实想法，看有没有合适的方法能够解决。”周扬看着我们，我能够看出，他现在是认真的，但是他所谓的关键问题是指什么呢？

这时，韩老大说话了，“产品部的情况，周扬都和我说了，咱们公司是刚开始实施产品管理，问题和困难肯定是很的，但是公司对于实施产品管理的决心也是很大的，公司以及我个人愿意提供尽可能的帮助来支持产品部的工作。”

周扬微笑着看着我们，笑容里带着一丝得意。

“昨天，周扬和我反映了一个问题，说是如果这个问题不解决，很多工作都不太好开展，周扬的问题是产品经理靠什么去管理产品团队。我想听听大家的想法。”

嘿，和我琢磨的没错，我估计周扬在经过上次的交锋和昨天的聊天后，显然知道在这样一个技术强势的公司里要去实施产品管理和开展业务所要面临的困难有多大。

暂且不说产品管理到底最终的实施效果怎么样，就说眼前产品经理要去开展一系列的工作就面临着如何让其它部门有效配合的窘境，其实这段时间以来，周扬也或多或少地感受到了其它部门对产品经理的不认同、不理解和不信任。

如何解决这个问题，看来韩老大也没什么太好的想法了，否则也不会关起门来私下里和我们探讨这个问题。

这个问题说起来很简单，无非就是向韩老大捅破窗户纸的事情：产品经理是否需要有直接管理业务团队的权力。

但是在阿泡看来，这个问题似乎已经形成了一种全行业的共识，或者说这是一个根本无需解答的问题。

也就是许多同行经常念叨的：产品经理是没有权力的小 CEO。

这不属于产品经理职业技能层面的内容，准确来说，这个问题产品经理自身解决不了，关键在公司是如何看待的。

因此，刘宇第一个发言：“韩总，作为一个产品经理，我个人觉得要带领好产品团队，除了自己的专业技能要过硬外，更重要的是要有优秀的沟通协调能力，并且还要努力培养自身的个人影响力，通过个人的魅力带领团队的前进，众所周知，产品经理被誉为没有权力的

小CEO，因此，产品经理不是靠权力管理团队，而是靠个人影响力来实现的。”

看看，果不其然，我说什么了，是一个产品经理就知道这句话，并且也把这句话当成回答该类问题的基本原则。

当然我以前也是这么干的。

但是回答的多了，经历的多了，终于在一个清晨从睡梦中醒来，猛然间领悟，这个回答没错，但是却解决不了现实问题。

刘宇说完，下一个肯定是我，我正低头琢磨着该怎么回答，周扬就点名了：“阿泡，说说你的看法。”

韩老大一愣，“你就是阿泡？这个名字很有意思啊！”

一问一叹之间，我迅速捕捉到两个信息：

1、韩老大对我有兴趣。

2、韩老大对我的名字有兴趣。

不用多说，一定是周扬和他谈起过我，不过让他能对我有印象的或许还是因为我的名字。

我嘿嘿笑了笑，挠了挠头，“韩总，关于这个问题，我同意刘宇的观点，但是我认为这个观点对解决这个问题没有什么现实意义。”

周扬的一个急点名，让我的想法脱口而出。

韩老大，周扬，刘宇，三人都不约而同地把目光投向我，从他们的目光中可以看出，对于我的观点，他们是非常吃惊的，毕竟刘宇的回答是代表了主流意识的，这也从侧面证明了那句话是多么的深入人心。

事实上，到现在，我也是无路可退了，因为这不是产品部关起门来扯，而是在和公司老大直接对话，如果不能说出个子丑寅卯来，不但我交待不了，而且周扬也将无法圆场。

“那我就把我个人的想法说一下吧，只是个人想法啊，或者说，只是我个人对这个问题的一点经验之谈啊，韩总……”这个时候，我发现周扬在瞪着我，意思是别废话了，恕你无罪。

“我觉的我们需要先分析这个问题的本质是什么，是什么呢，很简单，就是如何让产品团队按时按质按量的完成产品计划，那么，咱们现实点说，对于大部分企业来说，如何才能完成既定的计划呢？”

韩老大开口了：“从管理的角度来说，就是控制和协调，通过控制来保证产出效率，通过协调来保证产出效果。”听他这口气，不像是回答，而更像是教导。

“嗯，韩总说的非常对，就是控制和协调，那么，我个人的看法是，控制和协调是我们完成管理的方法，而要采用这个方法，则需要相应的规范和制度来保证，同样，相应的规范和制度能否有效执行则依赖于必要的权力作为支撑，否则就是无本之木，无源之水。”我看了看韩老大，他点头示意我继续。

“做个比喻，国家的法律就是规范和制度，国家期望通过法律来保证社会的正常发展，但是法律本身必须基于一定的国家权力才能有效，否则就根本不会起到太大的作用，完全靠个人道德的自觉性来维护社会发展是不现实的，再来看公司的发展，同样，公司的良性发展，一要靠有效的制度和规范，二要靠企业文化的深入人心，前者类似于法律，后者类似于道德，但是，我个人的观点是，规范制度可以快速制定和实施，但企业文化则需要长年累月的传播，前者犹如泰山压顶，后者则需要润物细无声。”

我不知道这个比喻是否让他们明白了我的意思，但是他们都没有说话，那我就继续。

“而我们企业面临的现实问题是不可能等到两者都建立好了再去解决的，因此，虽然企业文化的建设是不能忽视的，但是要解决现实的问题，偏重于制度规范建设，我觉得更现实，也更有效一些，而一开始我提到了，制度规范的建设和实施，并且能够起到效果，缺乏必要权力的保障是起不到任何作用的。

简单来说，也就是：

- 1、目标的完成基于团队的工作；
- 2、团队的工作基于制度和规范；
- 3、制度和规范基于必要的权力。

国家如此，企业如此，产品管理也是如此。刚才刘宇提到的观点没有错，但是我认为这更是企业文化通过产品经理在团队中的一种具体表现，无论是沟通能力，协调能力，抗压能力，顾全大局的态度，等等吧，其实都是企业文化在起作用，而不是规范制度在起作用，具备了能够让大部分人主动接受的文化和思想，那么这个人就是这个领域内的领袖，但是，这样的产品经理现实中有吗？”

不但韩总、周扬、刘宇摇头，就连坐在旁边记录的小娟都摇头了，说明事实确是如此。

“因此，我认为，产品经理在这个层面上，终极的目标是做一个团队领袖，但现实的目标是先做一个不错的团队领导，而领导是需要权力来保证工作的。”

发言完毕，大家陷入短暂的沉默。

“你的意思是目前来看，产品经理是需要公司赋予一定管理权力的？”韩老大问道，语气中有质疑，也有自问。

“这只是我从个人的经历中体会出来的，缺乏一定管理权力的产品经理确实不太好开展工作，刘宇也深有体会吧？”

刘宇点头，“阿泡说的没错，是那样的。”

我暗自得意，但是这小子马上一个大转身，“但是，那为什么大家都说产品经理是没有权力的小CEO呢？难道这句话不对？”

这小子够狠，不但要我从正面论证我的观点是有依据的，还要我从反面来说明他所代表的主流观点是缺乏现实基础的。

我一下子还真没想到该怎么回答，其实我开始怀疑这个说法的现实意义也是从离开上一个公司后才有的，但是我一直在想如何才能证明对，而几乎没有去想如何证明不对。

突然，我想到曾和一个产品管理圈子里的大拿，也是我的好朋友聊过这个问题，他有一句话让我印象深刻，他说：

赋予产品经理权力可能要比不赋予权力出现更糟的结果。

我当时问他为什么，结果他却说了一段至今还在让我回味的话：

一个人拥有足够资源可以富甲天下，一个人拥有足够权力可以独霸一方，但是如果一个人既拥有足够的资源，又拥有足够的权力，但却缺乏必要的自我控制力，那么结果可能就是无与伦比的破坏力了。

他的话，从字面上理解我是明白了，但是我搞不清楚这和产品经理有什么关系，或者说这和产品经理的具体工作有什么关系。

我把这段话和大家说了，大家都感觉很有意思，就连只带着耳朵来的小娟都找到了自己的嘴开始参与到讨论中。

“我觉的他的意思是，产品经理可以被赋予一定的权力，但是需要解决两个问题：1、管什么？2、怎么管？

直接管理团队成员，那么产品经理就具有了一定的职能管理的角色，这是不可能的，第一是会和团队成员所在部门的部门经理产生职责上的冲突，二是不利于保证团队成员的工作效率。”周扬边思考边说。

“那就是直接对业务进行管理，例如制定具体的阶段指标什么的。”小娟说道，满脸的深思熟虑状。

“那也不行，如果是直接对业务进行管理，那就等于表明产品经理在业务层面上凌驾于具体的业务部门了，这样就会干涉业务部门的具体工作，并且产品经理也几乎无法具备这样

的面面俱到的业务能力，不但业务部门不会同意，就是产品经理个人也不会同意这样干的。”刘宇立刻让小娟由深思熟虑状变成了怒目而视状。

我是没有什么好的想法了，干脆不说话，韩老大则好像已经不关注这个话题了，盯着笔记本电脑不知在干什么。

其实我早就琢磨着该散会了吧，但是韩老大不表态，周扬不吭声，我也只能低着头看着地板发愣。

“这样吧~~”韩老大眼睛离开电脑，看着我们说道，我一看韩老大这样说，心里一阵暗喜，没错，散会前的总结发言开始了。

“这样吧，今天的会就先到这里，大家的意见我都记下来了，接下来我会好好考虑一下的，不过在决定出台之前，工作还是要努力去做，并做好的，小周，接下来的工作在回去后你具体安排一下，你来牵头，阿泡和刘宇配合，需要什么支持可以直接来找我，阿泡和刘宇也是，只要我在公司，有时间，随时都可以找我探讨工作上的事情。好了，散会。”

干脆利索，连周扬这个主持人总结发言的流程都省了。

出了韩老大的办公室，我长出一口气，憋死我了，和老大们开会，一定是不要想好每句话再说，而是一定要想好每个字再说，真累。

“老大，看来又需要安排什么工作了吧？”和周扬聊，当然就不用字字推敲了，随便一点，也体现出老大和小弟们情同手足的关系。

周扬默不作声。

“现在工作可已经不少了啊，说是产品经理，又要做产品，还要负责体系建设，这又要安排工作，是不是该给增加点菜钱了。”

一听我说要求涨工资，刘宇和小娟立刻声明严重支持。

“涨多少呢？”周扬笑眯眯地问道。

我仔细合计了一下，试探地问：“1K？”

“太保守，不行，我尽量争取到2K！”周扬摇头，用肯定的语气说。

这可是国庆前给我们最好的福利了，要比给的这300块钱过节费强多了。

我们惊喜地说，小娟还差点跳了起来，“不是开玩笑吧，老大！”

“是你们先和我开玩笑的，下午，部门会议室，安排新工作！”

APAO Say:

如果说利益之争还是在部门范围之内的话，那么权力之争就是完完全全和个人紧密相关的了。

不止一个朋友和阿泡说过，建议能否通过我们的努力，让产品经理具有一定的业务权力。

阿泡对此也是深有体会，都说要责权利要统一，没有必要权力的支持，确实很难行使自己的职责以及维护自己的利益。

因此，有一段时间，阿泡也在呼吁企业应该赋予产品经理一些权力，这样可以让产品经理更好地工作。

还不错，有些企业听了阿泡的言论后，也做了一些尝试，但是没过多久，这些企业的老大们就找到阿泡，说不行啊，我们是把权力下放了，但是这些产品经理行使不好这些权力啊，毕竟中国的产品经理太年轻了，年轻人想做事，没问题，但是给予太多或者太大的权力会不会害了他们呀？

阿泡有些无言以对，甚至是不知所措，好长时间，都在思考这个问题，但一直没有很好的答案。

直到有一天，遇到了那位在前面提到过的比我高数个量级的哥们，我把我的苦恼和他说了，他想了想，然后就和我说了在正文中提到的那段话：

一个人拥有足够资源可以富甲天下，一个人拥有足够权力可以独霸一方，但是如果一个人既拥有足够的资源，又拥有足够的权力，但却缺乏必要的自我控制力，那么结果可能就是无与伦比的破坏力了。

再加上企业所说的，中国的产品经理还是太年轻，我看这个问题的原因就找到了。

朋友们对呢？

第二十二问：现有产品的三种发展战略？

或许在周扬的眼里，根本没有什么国庆假期一说，都 9 月 30 号了，依然看不出他有半点轻松的样子，可能对于他来说，假期仅仅是在另一个地方工作而已。

中午饭刚吃完，我刚想趴到桌子上眯一会，周扬就敲着桌子又说开了：“1 点半啊，准时开会，安排新工作，阿泡，少眯一会，别一会开会的时候稀里糊涂的……”

“知道了，老大，刚才吃中午饭的时候就说过两遍了！”

“不是两遍，是三遍！”刘宇插嘴。

我奇怪，“可是我记得就两遍呀”，我一直深信自己的记忆力还是可以的，再说午饭到现在都没一个小时，不可能忘了的。

“你去洗手间的时候，他还说了一遍的。”刘宇和小娟都笑。

什么重要的工作，至于像唐僧一样啰嗦吗，连午饭时间都重复了三遍，不就是“这个工作非常重要，不但涉及公司生死存亡，并且也直接关系到产品部的后继发展，因此希望大家务必重视，重视，再重视，认真，认真，再认真……”

“没什么交待的了吧，那我就眯一会儿了啊。”我看看电脑上的时间，哼，又耽误我 5 分钟。

我这人很奇怪，只要一趴到桌子上，两眼一闭，肯定要做梦，哪怕就是 5 分钟，10 分钟，也会做个像模像样的梦。

正当我流着口水，在梦里神游天地的时候，一阵比部队紧急集合还要急促的声音传入我的耳中：“时间到了，产品部开会！”

我迷迷糊糊的睁开眼，恍惚间看到电脑的时间才 1 点 25 分，“还没到吧，现在才……”

“我的时间已经到了，现在宣布 RA 计划！”周扬好像一个指挥官一样，严肃地看着我们，不就是产品部这仨瓜俩枣嘛。

此时此刻，我终于明白了一件事，什么北京时间，格林威治时间，统统都得以老大时间为准，老大说现在是几点就是几点。

不过，看周扬那严肃劲儿，不像在和我们打哈哈，多半是真有重要的工作安排。

“阿泡和刘宇来到公司也一个多月了，对于公司的情况也比较了解了，今天和大家透露点公司内幕消息，大家知道即可，出了这个门就一定要忘了啊。”看来周扬也是满有八卦精神的，不过还真是调起了我的胃口。

“公司今年 12 月份会拿到 3000 万美金的投资，是由美国最大的三家 VC 联合投资的，在投资进入后，公司会在业务方面有大的调整，虽然目前公司上市的产品已经有十几个了，但是现状想必大家也知道，真正为公司带来收益的其实就是那么三、四个，因此，公司给产品部制定了 RA 计划，这个计划的目的就是要求产品部把公司目前上市的产品进行全面的整理，重新评估每一个产品的市场价值，要让公司知道哪些产品是符合市场的，哪些是不符合市场的，然后完成评估报告并提出解决方案，并且在此过程中，产品部要逐步建立产品管理规范，补充所有欠缺的文档。”

周扬停了一会，“有什么要问的吗？”

“是不是可以这样理解，这个计划就是让咱们产品部重新做一遍目前公司的产品？”刘宇问道。

周扬想了想，“嗯，可以这样理解，虽然是对现有产品进行整理，但工作流程上基本上和做一个新产品是一样的，你也知道，以前公司在产品管理这方面欠缺的很多。”

“真的有 3000 万美金的投资吗？”看的出来，小娟是压抑着喜悦在问。

“这个不属于 RA 计划的范畴，到 12 月份自己就知道了。”周扬回答的真有外交水平。

小娟，说你什么好呢，亏你在公司都待了一年多了，公司里有些什么风吹草动难道都不知道，就连我这一个新落户的都差不多是冲这来的，看看你，一天就知道聊天，偷菜，哎，年轻人，还没成熟起来呀，以后得让周扬多教导教导你。

“RA 是什么意思？”我问周扬。

在我看来，刘宇问的太靠谱，小娟问的太不靠谱，两人都忘了问，这 RA 是什么意思。

“问的好，RA 就是 Red Alarm 的意思，红色警报，为什么要定这样一个代号，就是要让大家知道，公司虽然会拿到钱，但是公司所面临的危机却没有减少，资金只能让我们更好的解决问题，但是要解决这些问题，首先要知道我们的产品在市场中存在什么问题，而这个发现问题的工作就由我们产品部来完成。”

周扬又开始一脸的任重道远。

“因此，如果我们不能找到根本的问题，那么再多的资金也是白搭，因此，公司认为，市场已经向公司亮起警报，并且是红色级别的，如果解决不好这些问题，别说未来的上市，就是继续生存都将困难无比！”

“啊，公司要上市！”又是小娟，不合时宜的发出惊讶。

周扬看了一眼小娟，又看了看我和刘宇，眼神中似乎在告诉我俩，把这个女娃娃拖出去。

小娟也发现自己总是不合时宜的提出不合时宜的问题，于是低下头，开始在本子上乱写起来。

“好，现在安排具体的工作。”周扬打开笔记本，开始下达作战命令。

“阿泡，对自己负责的 V 产品线进行产品整理，刘宇，对自己负责的 A 产品线进行整理，我负责公司的 M 产品线，小娟负责提供所有已有的关于产品的资料。”

“还有 I 产品线呢？”小娟终于问出了一个靠谱的，合适宜的问题。

“嗯，在这个产品线的产品经理没到位之前，咱们仨把这个产品线上的产品分一下，正好是三个，我，leyes，阿泡，Istudio，刘宇，IVconvert。”

我琢磨了一下，不对啊，我负责的 V 产品线产品最多，有五个，刘宇的 A 产品线只有两个，而周扬的 M 产品线是今年公司刚建立的，还没有上市的产品，这样算下来，在 RA 计划中，我一共要负责六个产品，而刘宇只有三个，周扬则才有一个。

“老大，我看是不是把我这边的产品也均分一下，六个产品，有些多啊！”

“嗯，这个问题我也考虑过，不过考虑到你是这条产品线的产品经理，并且这些产品之间关联性也很强，同时，你也是部门里比较有经验的，能力越大，责任越大嘛，就只能辛苦一点了！”

这是什么道理，多做了几年产品经理难道也是错吗！

不过看周扬的意思，减少产品是不可能的了，于是我说道：“老大，既然这样，我就认了，那其它的工作，我看是不是可以暂停一下，全力把 RA 计划做好，这样做.....”

“阿泡啊，其它工作是公司早就定好的了，虽然也是刚刚开始，但是公司的要求是不能停，其实咱们都一样啊，不都在做这些事情吗？”

真服了他了，这个时候，就开始强调官兵一致了，刚才怎么就不说呢，哎。

“既然大家都知道了 RA 计划，也都没什么问题了，那好，明确一下时间，RA 计划，从国庆假期后，也就是 10 月 9 日开始，11 月 27 日结束，共计 36 个工作日，我先声明啊，公

司对这个时间点卡的很紧的，到时候就要结果的，这一个月里大家就辛苦一下了！有什么困难尽管和我提，公司会要求其它部门全力配合产品部的，这点大家尽可以放心！”

会议过程很简单，不到 30 分钟就结束了，但是会议内容却很沉重，不由产生一种临战前的感觉，紧张，压抑，甚至有些恐惧。

产品部经理对于下面的产品经理来说，扮演业务主管的角色倒是其次，很多时候其实是指导员的角色，而产品经理对于下面的产品团队的同事来说，何尝不是如此呢。

正在我琢磨要是我当了产品部经理后怎么来做类似的工作的时候，突然被周扬打断了思路。

“阿泡，刘宇，这样的工作你们以前做过没有？”

我和刘宇对视了一下，都摇了摇头，确实如此，阿泡做了这些年产品经理，还真没遇到过一家公司会全面的，像做新产品一样的重新审视和整理公司现有产品的工作。

当然了，我也在想，如果不是投资方的压力，或许公司也不会主动来做这样的事情。

“嗯，既然如此，那咱们就讨论讨论，对于现有产品，通常来说都有哪些发展思路呢？”

这我可得好好想想，虽然以前做过新产品，也管理过现有产品，但是还真没有认真总结过这方面的内容。

“我觉得是否需要什么样的发展思路，应该取决于产品的类型。”刘宇首先发言。

“继续说！”周扬开始在笔记本上记录。

“按照波士顿产品分类矩阵，可以将产品分为现金牛（cash cow）、明星（stars）、问题（question marks）和瘦狗（dogs）这四类，我们现在要做的 RA 计划，我理解从本质上就是要对目前公司的产品进行类别的评估，因为要评估产品属于哪一种类型，必须是需要相应的数据来作为支持的，反正我发现，对于这个矩阵，好多人都知道，但是对于基于哪些数据来进行评估，却很少有人关注，因此，许多公司的产品结构都存在很大的问题。”

“不错，不错，找到一个关键点了，刘宇，继续说说应该如何来做。”

“我只说一下原则和关键评估点，其实评估并不难，无非就是从市场、客户、竞争者和自身四个方面来进行数据的收集和分析。

1、市场：

- 市场的现状是什么样的；
- 未来的趋势是什么样的；
- 会对我们的产品在哪些方面产生影响。

2、客户：

- 客户的基本情况是什么样的；
- 具有哪些特征；
- 对于该类产品的认知是什么样的；
- 最为关注哪些特色；
- 期望解决什么样的根本性问题。

3、竞争者：

- 竞争者都有哪些；
- 他们有什么特征；
- 优势和劣势各是什么；
- 他们对我们造成了什么样的影响；
- 对我们有什么样的启发。

4、自身：

- 我们的产品有什么真正与众不同的地方；
- 能够为客户带来不同于竞争者和替代品的真正价值在哪里；

- 产品的收益如何；
- 利润贡献如何；
- 市场占有率如何。

我总结了大致就是这么多，当然了，除了这些能够收集到的静态信息外，在评估的时候还要基于产品所处的产品生命周期进行综合分析，我想，这样就能比较客观地评估出一个产品的类型出来。”

我一直认为刘宇是天生做产品经理的料，抛开技能这块，至少在意识和个人素养这个方面，他就要比我见过的许多产品经理强的多，比如说他的主动学习意识就是现在许多产品经理所欠缺的，更重要的是，他不但愿意去学，而且还会主动思考，总结，并且尽量做到举一反三。

说实话，要不是我比刘宇在这个岗位上多做了几年，经历的多一点，真要是把我和他放到一条起跑线上，我肯定跑不过刘宇的。

“阿泡，你有什么好的建议没有？”周扬又把焦点放到我的身上。

“刘宇说的没错，我们现有的产品应该怎么往下走，评估这些产品的现有数据是一个基础工作，只有对产品作出了全面的评估，我们才能找到合适的发展思路。”

“没让你做总结，把你的想法说一说。”周扬笑眯眯地说，手放在笔记本键盘上，就等着记录呢。

“嗯，那我就基于刘宇的思路说一些我的想法啊，我们在完成了对每个产品的评估后，肯定会知道每个产品属于哪种类型，是吧，那么，接下来，我们就是要对不同类型的产品制定后续的发展思路，我大概总结了一下，应该有三种：

第一种：维持战略。

简单来说，就是保证目前产品的现状而不做策略上的根本性变化，通常这种战略是用在现金牛产品或者明星产品上。

第二种：重生战略。

简单来说，就是通过改变产品原有的价值、属性或者定位来使该产品重新把握市场机会。通常这种战略是用在问题产品上。

第三种：退出战略。

这种战略就是非常简单了，就是通过评估产品的市场数据来让某个已经没有市场价值的产品退市。通常这种战略是用在瘦狗产品上。”

周扬想了一会，问道：“能不能详细地说一下呢？我怎么感觉现在公司的产品都是一大堆问题呢？难不成都需要重生了？”

“哪有没有问题的产品，是产品就一定会有问题，关键是我们怎么如何扬长避短，就拿重生战略来说吧，其实一些问题产品如果搞的好，完全可以重生的。”

我笑着和周扬说：“比如说，现在咱们有一款产品，原本的目标人群定位是大学生，但是随着这个市场的成熟，我们发现这款产品已经后劲不足，无论是从销售量还是销售额来说，目标人群的利润贡献都已经很少了，而我们的运营成本却居高不下，但是，如果我们重新对产品进行定位，把这款产品重新定位比方说刚参加工作的职场男性人群中，或许这款产品就能起死回生。

因此，我个人的理解是，从数据中我们可以看到一个产品的过去和现在，但是并不证明这个产品就一定会按照必然的发展思路往下走，很多时候，我们会发现，其实许多产品价值的转化就是在片刻之间。”

“那关键是什么？”刘宇发问。

“很简单，关键就是我们这些产品经理要知道，市场上到底有多少人真正需要我们的产品！否则，我们真的没有办法说服自己，我们到底为什么做这个产品。”

沉默。

我知道，这时的沉默并不是因为我前面说的那一大堆，而仅仅是最后的那句话所包含的意思：产品需要什么样的发展思路，决定者其实不是我们，而是市场。

我们为谁做产品决定了我们要做什么样的产品，我们做什么样的产品决定了我们的产品能走多远，我们的产品能走多远才最终决定了我们的企业能走多远。

“好吧，今天的会就到这里，大家基本上统一了思路，RA 计划，首先要收集产品的数据，具体数据类型就按照刘宇的建议来做，如果有不清楚的，咱们可以随时讨论，总之一句话，产品有市场，公司才有发展，而这一切，就看咱们产品部能不能完成 RA 计划了。对了，国庆假期大家好好休息一下，先祝大家国庆快乐了！散会！”

不知道别人，反正国庆我是要好好休息一下的，但是是否快乐就不好说了，因为 8 天后我们就将面临公司对我们的第一次考验。

9 月 30 日，2009 年国庆前的一天，真是沉闷的一天。

APAO Say:

其实在阿泡看来，现有产品的管理要比新产品管理难的多。

因为做一个新产品，所受的约束要比现有产品小的多，对于产品经理来说，可以有更大的发挥空间。

因此，你就会发现一个有趣的现象，对于一个产品经理新人来说，一听说要做新产品就直点头，满脸的兴奋，对于一个产品经理老鸟来说，一听说要优化现有产品就直摇头，满脸的郁闷。

对于现有产品的管理，要涉及到的知识不但包括新产品管理中的大部分，而且还有很多新产品管理中不包含的，比方本问所提到的三种战略：维持；重生和退出。

有朋友可能会笑了，这很难吗？

难吗？很难，比方说现有产品的重生，就可以大致再分为 7 种，而退出则又分为 3 种，具体用那种，那不是想想就能决定的。

做的思路是比较简单的，无非就是对现有产品进行市场、竞争、客户和自身的综合评估，然后再根据评估后的结果做出相应的决策。

其实很多时候，越是看似简单的工作越不好做，在产品管理这个行当里，管理现有产品就是一个典型。

新产品的管理无非就是事情多一些，操的心多一些，但是对现有产品的管理，则是要求在企业的损益表上见真招的。

当然，所有的现有产品都是由新产品发展而来的，我们精通对现有产品的管理，其实也是为了更有方向地做好新产品。

第二十三问：产品管理和项目管理有何区别和联系

国庆 8 天很快就过去了，无非就是三分之一的时间在睡觉，三分之一的时间在看碟，三分之一的时间在瞎逛。

期间和他们通过一次电话，刘宇说每天就是健身房和家里两头跑，说是要抓紧时间把欠下的身体账补回来，小娟则兴奋地告诉我，她正在坝上骑马呢，并且感慨这里都要穿羽绒服了，我就奇怪她这是受什么罪呢，周扬倒是安安静静地在家里待着，说需要争分夺秒地看看书。

这该出游的出游，该学习的学习，该健身的健身，看来就我属于是无所事事的了，呵呵。

10月9号来到公司，刘宇和小娟已经来了，小娟正在向刘宇展示自己在坝上拍的照片，看到我进来了，赶忙叫我，说这是她最新买的单反拍的，还问我效果怎么样，我心想，真是有钱，这台单反我已经垂涎了好几个月了，正在努力攒钱，争取年底能够收入囊中，没想到的是，这小妮子说买就买了，真想不透85后的消费观念和消费能力。

我捧着小娟的单反，真是舍不得放下，正爱不释手呢，门一开，周扬进来了。

先和我们打了个招呼，问了问我们国庆假期的情况，聊了聊一下国庆阅兵的盛典，然后看了看时间，对我说道：“阿泡，走，咱们搬点东西去。”

怎么又是我，还是体力活，我可是在进门之前才刚吃完两个煎饼，医学证明，人刚吃完东西是要避免体力运动的，否则对肠胃不好。

哎，在这里迟早要落下胃病。

“什么东西呀，还需要俩人去搬？”心里虽然不满，但还是立刻跟着周扬出了办公室。

“没什么，就两台电脑，一台笔记本，一台台式机。”周扬边走边说。

我跟着周扬来到研发中心，走到一个工位前，那叫一个乱，到处散落着A4打印出来的纸张，有单张的，有装订好的，几个文件夹可怜巴巴，歪歪扭扭地堆在桌子上，工位的隔断上贴满了黄色的即时贴，上面密密麻麻也不知道写的是什么，在凌乱的桌子上还不时有废弃的饼干包装袋，面包包装袋，雪糕包装袋五颜六色点缀着A4纸统领的桌面。

怎么不把垃圾扔到垃圾桶里呢，侧目一看，垃圾桶早已经满了，几个包装袋可怜地挂在垃圾桶外侧，稍有个风吹草动，就必然会离开垃圾桶而飘落到地面。

不过最吸引我的还不是这些，而是桌子上的那两台电脑，椅子右边是一台笔记本，什么牌子没看清，但是那个尺寸实在是大的惊人，咱一般就是用个13-15寸的，但是这台笔记本的屏幕尺寸，我初步目测，至少在20寸左右，NND，还真有这么大尺寸的笔记本，开了眼了，一会得查查这到底是什么笔记本。

椅子左边是台式机，机箱和显示器挨在一起，机箱里发出了超过一般风扇声响的动静，这是台式机还是服务器呀？

不过很快，一阵比风扇动静还大的声响出现了，我仔细一听，竟然是打呼噜声。

循着声源，我低头往工位下一看，在桌子的下面，横躺着一个人，准确来说，是横躺着一个睡袋，睡袋顶部露出一个脑袋，正义无反顾、坚定不移地打着呼噜。

“这是谁呀？”我小声问周扬。

周扬笑笑，“先搬电脑，一会就知道了。”

我们小心翼翼地把台式机拆开，竟然没有惊醒睡袋中的那个哥们儿，可见这哥们睡的多么投入。

我搬机箱，机箱上放着键盘鼠标什么的，周扬斜背着笔记本，两手搬着显示器，我还以为周扬照顾我，就让我只拿一个机箱，等我搬上才明白，这个机箱重的那叫可以，就这钢板质量，绝对不是中关村那种地方能出来的货，这还没什么，关键是不知道机箱里都装了那些设备，初步估计，至少得有3块硬盘，3个光驱。

我们吃力地把电脑搬回产品部，放在我旁边的工位上，就这一段路，我竟然还出了一头汗。

刘宇也被那个大笔记本吸引住了，凑过来看了半天，最后才说了一句话：“这，这是笔记本吗？”

反而是小娟，这个时候竟没有像以前见到或者听到一个新鲜事情时，一贯表现出来的那种惊奇，很平静地说：“这不就是亮仔那两台电脑吗！”

又是亮仔，这个名字我非常有印象，周扬还因为如何婉拒他来产品部征求过我的意见，看这阵势，难不成上次周扬没搞定他，最终还是让他来了。

我没问周扬，反正一会就知道到底是怎么回事了。

快 10 点的时候，产品部的门开了，一个人进来就大呼小叫：“扬哥，是 10 点开会吧，我没迟到吧？”

我抬头一看，差点笑出来，长什么样没看清，只看清了有一个亮晶晶的头顶，就和葛优一样，都发光了。

我立刻明白了为什么他被称为“亮仔”了，明白了为什么小娟说到他的时候，总是忍不住想笑。

年纪不大，搞一光头，确实和同龄的年轻人的追求，至少是发型上的追求大相径庭，嗯，有个性。

周扬见他进来了，赶忙说：“小声点，活活吓了我一跳，你的新工位在那边，先坐下，没迟到。”

何止是周扬，我估计我们都吓了一跳，刘宇的眼睛中甚至都表现出一丝不满。

“好，大家都先停一下手里的工作啊，咱们开个小会。”周扬站起来和我们示意。

其实刚才那一惊一乍，我们早就停下了工作，知道肯定有事要说。

“先来介绍一下，邵明亮（好和他头型匹配的名字），咱们产品部的新同事，以前和我一样，都是研发中心的，这次转岗到咱们产品部，是为了增加咱们产品部的实力，亮仔对公司所有产品所涉及到的技术理解要远远超过我，他的加入能够让我们更好地评估每一个产品，并且对新产品的发展，他也能够给我们很多的支持，现在，大家鼓鼓掌，欢迎亮仔的到来。”

掌声响起来。

“扬哥说的没错，我为什么要转岗到产品部，原因很简单，就两个：第一，公司现在所有的产品我都参与过，我对每一个产品都了如指掌，我希望公司的产品能够越来越好，既然现在公司把产品的发展交到了产品部中，那我认为我非常有必要把控好公司的产品；第二，虽然转岗到了产品部，但是我认为我有足够的实力能够做好产品经理，扬哥和我说过产品经理的工作，我感觉和我以前做项目经理没什么本质的区别，因此，我才一再要求调到产品部，最终韩老大还是同意了我的要求。”

周扬朝我笑笑，意思是看到了吧，不是我的决定，是韩老大的决定，我也没办法。

不过我怎么听亮仔的话怎么就那么别扭呢，好像我们这几个人，当然主要是指刘宇和我，不希望公司的产品越来越好似的，只有你来了，才有可能让公司的产品好起来，还有什么，产品经理和项目经理没什么本质区别，听你的口气，似乎随便拉个人出来就能做产品经理似的。

不过看在你初到产品部，又是周扬以前的手下，今天就不和你 PK 了。

我是这么想，但是刘宇可没这么想，我说过，刘宇是那种有话必须要说出来的人，尤其是当他所信仰和推崇的理念受到攻击的时候，他会毫不犹豫地挥戈而击，管你是谁。

“能做好项目经理，不一定能做好产品经理。”刘宇漫不经心地，但是却又恰到好处把音量控制到正好可以让亮仔听到。

从刚才亮仔直来直去的自我陈述可以看出，这也是一个不会拐弯抹角的家伙，果然，他一听刘宇的话，立刻把矛头转向了刘宇。

“有什么区别吗？产品经理的那些工作，做过项目的人都会做，什么需求收集，需求分析，产品定义，资源管理，进度监控，质量验收，团队管理，等等，这有什么难做的吗？”

刘宇“哼”了一声，“你是不是认为产品管理就做这些工作呢？”

“不就是这些吗？”

“我觉得你还是先搞清楚什么是项目，什么是产品再来讨论吧。”刘宇有些不屑一顾了。

“亮仔，刘宇，干什么呢，有必要这样争论吗，把工作做好比什么都强，谁也别说自己比别人强到哪儿，大家都得一块学习，亮仔，刘宇在产品管理上比你有经验，你就要虚心学，刘宇，亮仔在技术实现和产品构架上熟悉，你就要多请教，都是工作这么多年的人了，为这

个争，丢产品部的脸。”

周扬一看态势不好，赶忙出来想通过各打五十大板的形式化解纷争。

刘宇虽然有热情，但是却不失理智，他知道什么时候该放，什么时候情况不妙就应该收，总之是顾全大局，能够把矛盾控制在人民内部当中。

刘宇一看周扬发话了，立刻坐到椅子上，看着电脑不吭气了。

但是亮仔似乎没有想停息这场争论的意思，“扬哥，既然话说到这里了，咱不妨就说清楚我到底能不能做产品经理，如果不能，我这就和韩老大说去。”

可要了亲命了，比刘宇还倔的一个人。

周扬一看，没办法了，如果不解决了亮仔心中的纠结，怕真是要闹到韩老大那里，恐对产品部的影响不好，还没怎么呢，内部就互相不吊了，以后的工作还指望能干好吗。

“亮仔，我知道，公司内所有的产品你都参与过，并且还做过好几个产品的项目经理，又是 IPMP，无论是从理论上，还是实践经验上，你对产品都很有体会，也很有经验，从这点上来说，你做产品经理确实有很多的优势，但产品不是项目，经验只能作为自己在产品经理这个岗位上快速成长的动力，但是却决定不了你一定会成为一个优秀的产品经理。”周扬看看亮仔，想了想，然后继续说道：“亮仔，你说，项目是什么？”

亮仔看了一眼周扬，满是疑惑，这算问题吗？不过他还是回答道：“项目是指在一定的约束条件下（主要是限定时间、限定资源），具有明确目标的一次性任务。”说完后，又补充道：“项目具有六个明显的特点，也是用来衡量一个项目的六个标准：（1）一次性；（2）独特性；（3）目标的确定性；（4）活动的整体性；（5）组织的临时性和开放性；（6）成果的不可挽回性。”

“说的没错，那你用项目的六个特点来衡量一下产品，你认为项目和产品之间有什么关系和区别吗？”周扬继续问道。

亮仔开始低头琢磨，过了一会儿，他抬起头对周扬说：“好像还是有一些区别的，但是具体有哪些，我一下子也总结不出来，但是有一点我体会比较多，比如说项目团队是一个‘临时性和开放性’的组织，也就是说，当一个项目完成后，这个团队就会解散，去做下一个新的项目，但是产品团队好像不是这样，要不公司也不会专门成立产品部这样一个常设部门了，而项目部往往就是一个临设组织。”

“对，还有我们在做一个项目的时候，一定会有明确的开始点和结束点，是吧，但是产品就不会有这样的情况，产品可能会有一个明确的开始点，但是结束点却不可能在规划时就制定出来，例如，微软的 windows 是一款操作系统软件，是一个产品吧，那么，从 windows3.X 一直到现在的 windows 7，经历了 3.X、95、98、ME、2000、XP、VISTA.、7 这些具体的产品版本，前面许多版本的产品都已经退市了，那么，你知道 windows 什么时候结束吗？”

“这个谁能知道，只要有人用，产品就会一直做下去呗。”

“这不就对了，如果按照我的理解，产品可以理解为是一个只知道开始点而不知道结束点的特殊项目，而项目则是推动产品不断发展的一个又一个具体的环节和阶段。”

周扬此话一出，我简直是佩服死了，没有想到，他对项目和产品的关系可以用一句话就概括出来。

其实想想，项目和产品就是这样的关系，例如市场部门为某个产品做一次市调是一个项目，产品经理写一份 MRD 是一个项目，研发部门根据 PRD 来编码是一个项目，产品经理在产品上市前对销售团队进行培训也是一个项目，因此，可以这样理解：

1) 产品的整体发展过程是由产品的一个又一个具体阶段（版本）构成的，产品的具体阶段又是由每一个具体的项目构成的。

2) 项目是产品整体发展过程中的最小构成单位。

3) 产品整体发展过程决定产品经理的工作视角，产品的具体阶段决定产品经理的工作

内容，具体的项目决定产品经理的工作焦点。

简单一句话：产品从过程上看，其实就是由一个项目加一个项目组成的。



由此可以看出，作为产品经理，在工作中，如果用“天”来作为计时单位的话，其实每天的工作就是泡在某个阶段的具体项目中。

理解了产品和项目的关系，那么，我们也就知道，做过项目管理的人如果转型去做产品经理，那么肯定是有很大的优势的，这点，亮仔倒是没有说错。

为什么这么说呢？

因为项目管理中的许多思路、知识和技能都是适用于产品经理的具体工作中的，例如：

- 制定项目计划
- 评估项目风险
- 争取项目资源
- 管理项目团队
- 协调项目问题
- 控制项目进度
-

这些都是项目管理中常见的工作，而这些工作却会对产品管理起到积极的作用。

那么，并不是说项目管理就可以和产品管理划等号了。

有一句诠释产品管理和项目管理关系的话，我觉得很有意思：

产品管理是靠“脑袋”工作，项目管理是靠“双手”工作。

这句话的意思其实就是：产品管理相对于项目管理，是制定方向、设计方案、确定计划的过程，项目管理相对于产品管理而言，则是依照方向、方案和计划执行的过程。

或者我们可以这样说，产品经理是运筹帷幄的“帅”，项目经理是独当一面的“将”，虽然分工不同，但唯有紧密配合和互相支持才能无往不胜，但是，“将”要胜任“帅”的工作，除了具备勇往直前，奋勇作战的执行能力外，更重要的是要具备筹划谋略，决胜千里的智慧。

周扬的一番话让亮仔多少明白了自己虽然是一个有着丰富经验的项目经理，有一定的优势，但是如果改变自己的惯性思维，开阔自己的市场眼光，提升自己的工作能力，仅仅靠做项目的经验来做产品，那么，想为公司做出真正有市场价值的产品那几乎是不可能的。

产品部又趋于平静。

会后，我悄悄地问周扬：“亮仔这样的脾气可不利于他开展工作呀，谁都不服的样，又容易冲动，你以后麻烦估计会多了。”

周扬笑笑，“他就是性子直一些，喜欢钻牛角尖，什么问题总要刨根问底才行，不过咱们总是得看问题的两面，只要引导得好了，他一定能成为不错的产品经理的。”

我吐吐舌头，“就他那在公司里天是老大，他是老二的样，够呛呀！”

周扬得意地一笑，“阿泡，你错了，他顶多是老三。”

“此话怎讲？”

“在公司里，他只服两个人，韩总是一个，另一个吗~~~~”

“行了，别说了，我知道了，看把你美的，小样吧！”

APAO Say:

虽然产品管理和项目管理的英文缩写都是“PM”，但我们不得不承认，至少目前来看，产品管理的社会认知和应用水平远没有项目管理那么来劲。

别的不说，好多朋友就和阿泡说，他们和公司里的项目经理比，简直就是同命不同价，关于这点，阿泡也是深有体会，呵呵。

其实对于我们来说，完全没有必要把产品管理和项目管理对立起来，认为有我就不能有它，这可是大大错误的哟。

其实，在产品管理的某些工作上，我们本身就在扮演着项目经理的角色，或者说采用了很多项目管理的技能。

项目是什么？六个标准：（1）一次性；（2）独特性；（3）目标的确定性；（4）活动的整体性；（5）组织的临时性和开放性；（6）成果的不可挽回性。

正如阿泡在正文中说到的，按照这六个标准来衡量，其实我们在每个阶段所做的每项工作都是一个项目。

如果是亲自操刀做的，例如撰写 MRD 和 PRD，那我们就在扮演这个文档撰写项目的项目经理，如果是依赖业务团队去做的，例如做个市场调研，做个盈亏分析，那么具体执行的人就是项目经理。

项目管理与产品管理一样，也是没有行业特殊性的，同样是在强调一种管理思想。

因此，我们只需要知道“产品管理相对于项目管理，是制定方向、设计方案、确定计划的过程，项目管理相对于产品管理而言，则是依照方向、方案和计划执行的过程”这样一种互相支持，互相配合，互相影响的关系就可以了。

第二十四问：产品部和业务部门是什么关系？

“我们来自五湖四海，我们出身不同的领域，我们拥有各自独到的技能，但我们为了同一个目的走到一起，为了创造出伟大的产品，这，就是我们，就是我们产品经理存在的意义。”

快 12 点的时候，亮仔突然站起来，说为了缓解一下大家工作的辛苦，为午饭开开胃，当然，最主要的还是为了对昨天的事情表示歉意，因此，即兴创造了一首小诗，反正也没等大家同意就把这首诗念了出来。

周扬听完后，笑着说：“亮仔，没想到你不但程序写的好，而且在文学造诣上还有两下子啊，是自己写的吗？”

亮仔得意地说：“扬哥，你说呢，大学时为了保证我知识上的平衡，实现文理通吃，我选修了近现代文学，还经常去蹭中文系的课，比如那个沈从文，老舍，艾青，朱自清，等等，他们的大作我都通读过的，个人感觉我还是有些造诣的~~~”他还故意把“的”字拉长音，自然是引来包括刘宇在内的一阵笑声。

虽然说昨天刘宇和亮仔闹了个不愉快，但俗话说，夫妻就是床头吵架床尾合，其实我看同事之间，尤其是同一个部门的同事也应该是这样，都是年轻人，哪有那么多疙瘩解不开的。

“要说文学上，我看咱们这五个人里，还只有小娟能拿得出来，毕竟是中文系毕业，小娟，评论一下亮仔的诗！”周扬笑眯眯地看着小娟，不过这个笑就有点醉翁之意不在酒的意味了。

“亮仔的这个作品，想要表达的内容已经有了，所要体现的主旨也蕴含在内，就是在收尾的时候有些缺乏气概，整体来说，就是因为朗诵者缺乏真情实感，本来应该是真情实意的一首诗，但却弄巧成拙，成了无病呻吟的那类。”

小娟说完，亮仔一下子就窜到了小娟面前，“娟子，要不你和周扬来个男女诗朗诵，郎才女貌，我看行，哈哈哈哈！”

小娟一下子脸就红了，追着亮仔就跑出去了。

周扬看看我们，意思是别听亮仔瞎说啊，我心想，你就别此地无银三百两了，看来你和小娟的关系早已是公开的秘密了。

“周扬，我想昨天你肯定是和亮仔说什么了吧？”刘宇问周扬。

“也没说什么，就是要他顾全大局，他是公司的老员工，更应该知道和理解一个新建部门最需要的是团结，刘宇啊，他是我一手带起来的，他的脾气性格我知道，他就是那种有一说一的家伙，有时候韩总还得让着他，但是人很踏实，也喜欢帮助人，你别往心里去啊！”

刘宇笑笑，“你看我是那样的人吗。”

“那就好，呵呵！”

按照产品部的规矩，有新人入职，第一顿午饭一定是要由周扬来请的，但是亮仔的情况确实特殊，说是新人吧，事实上人家在公司已经待了5年了，说不是新人吧，又确实在产品部第一天正式工作，周扬死活说亮仔不是新人，就不用按规矩来了吧，我和刘宇则不依不饶，这几天午饭尽是凑合了，反正我是缺油水了，正好逮住这个机会狠狠宰周扬一顿。

亮仔倒是不参与是否需要请客的讨论上，就是翻着菜谱，自言自语道：“嗯，要点就点几个硬菜，扬哥请客，难得！”

周扬最终还是请了客，看着付账时一脸的痛苦，我知道周扬又得吃好几天方便面了。

“各位，咱们产品部增加了亮仔，算是如虎添翼，RA计划可以更好地完成了，我重新调整一下啊，I产品线交给亮仔负责，这样公司的四条产品线就各有其人了，希望接下来咱们再接再厉把RA计划完成的漂漂亮亮的。”

“接旨！”亮仔乐呵呵地应道，看样子他丝毫没觉得这算什么。

不知道是亮仔的能力确实很强，还是他借助着两台超级电脑的优势，不到四点的时候，他就跳起来，嚷嚷道：“各位，我已经完成了I产品线三个产品的分析方案，咱们讨论一下啊！”

我，周扬，刘宇，包括小娟，四个人的头齐刷刷地抬起来，眼睛中难得一致地出现疑惑和惊奇的神情。

国庆结束到今天，我们三个做了两天，也仅仅是完成个框架，你才不到三个小时，就完成了方案，如果真是这样，四条产品线让你一个人负责都能搞定了。

“来，咱们看看亮仔的方案。”周扬招呼大家凑到亮仔的工位前。

亮仔有些得意，摇头晃脑地说道：

“我大致是从四个阶段来对每一个产品进行评估的。

第一阶段：规划阶段，主要的目的就是针对要评估的产品确定好相关的文档和规范，以及各种资料的准备。

第二阶段：评估阶段，根据第一阶段的准备就每一个产品在安装卸载、界面、操作流程、产品功能、产品性能和辅助应用这六个方面进行评估，并收集数据，得出结论。

第三阶段：修正阶段，根据第二阶段得出的结论提出改进建议，并基于建议完成对被评估产品的完善。

第四阶段：确认阶段，根据修改后的结果确认被评估产品是否达到了我们期望的目标。嗯，大致就是这样，如果我这个方案可以，我马上就进入到方案实施阶段。”

“稍等，稍等，我仔细想想。”周扬低着头琢磨起来。

过了一会，周扬抬起头，说道：“亮仔，你忘了昨天我和你说的，我们要从市场、客户、竞争者和自身四个方面来做全面评估吗，你这个方案只涉及到对于自身产品的评估，并且还不全面，除了评估产品本身外，还要从市场占有率、销量和收入上来评估，没有吧！”

“你昨天和我说的，我都记得呢，但是我总感觉这些数据应该是销售部门来完成的，咱们只做好产品本身的数据分析就可以了。”亮仔停了一下，“再说了，咱们做产品还需要考虑这些吗？”

周扬笑笑，“我刚到产品部的时候也是这想法，很正常，不过我现在知道了，研发所理解的产品和产品部要管理的产品还真有很大的不同，这样吧，亮仔，你和小娟去趟销售部，和他们沟通一下，看能给咱们些什么支持。”

亮仔一拍胸脯，“没问题，娟子，走！”

周扬，刘宇和我，对视一笑，又回到自己的座位上，继续工作。

大概过了一个小时，就听见走廊里吵吵闹闹的，声音越来越近，很明显，是朝产品部来的，其中一个声音明显是亮仔的，还有一个男人的声音，其中还夹杂着一个小女生的声音，好像是在劝架。

我们正在纳闷，门一开，进来三个人，为首的是亮仔，后面跟着一个30来岁的胖子，戴眼睛，名牌商务衬衣，没打领带，皮鞋的亮度和亮仔的脑袋有一拼，最后面进来的是小娟，边走还边说：“何必呢，为这点事也吵，非要找你说个清楚。”说着，就看了一眼周扬，明白了，这是来找周扬告状的。

“哟，这不是王哥吗，难得，难得，有事吗？”周扬赶忙站起来，边打招呼边让座。

“周扬，不容易呀，就算是叫老王来产品部，也至于让亮仔用这种方式吧？”这个自称老王的胖子看来来者不善，言语中处处都是不满。

周扬虽然知道了他来者不善，但却不明白为什么来者不善，“王哥，亮仔刚才去销售部怎么了？”

“你问他！”老王就抛出一句话，然后往口袋里伸，抽烟的人很熟悉这个动作，这是告诉你，我懒的回答，先抽支烟再说。

周扬当然不会陌生了，马上掏出自己的点八，“王哥，来，抽我的。”

姓王的胖子也不客气，抽出一支，点上，然后看着周扬。

“怎么回事，亮仔？”周扬故作生气地问道。

“你问小娟！”亮仔也不是吃素的，意思是我也懒的说，于是也从周扬的烟盒里抽出一支烟，歪着脑袋抽了起来。

周扬先把这两位气冲冲的大爷招呼坐下，然后问小娟：“小娟，怎么回事？”

小娟一看几大烟鬼都开始喷云吐雾了，连忙把窗户都打开，坐在周扬的位子上开始述说缘由。

“我和亮仔来到销售部，考虑到这个事情应该直接和销售部的总监说，因此就找到王总。”哦，原来这个姓王的胖子是销售部的总监。

“我们把RA计划的情况和王总介绍了一下，王总很支持这个计划，然后我们就提出需要销售部提供相关产品的销售数据来支持产品的评估，可是王总一听需要提供销售数据，就和我们说，销售数据是公司的商业机密，只有销售部有权管理，再说了，你们产品部把产品的功能什么的设计好就行了，考虑什么销售方面的事情，退一万步讲，就算是把销售数据给了你们，你们看得懂吗？这时，亮仔就不高兴了，就和王总争吵了起来，说产品经理是需要从整体来考虑产品的，自然是需要销售层面的支持的，你们销售部不提供支持，就是不支持产品部的工作，王总一听也生气了，说我就是不支持了，怎么地，你们产品部算什么，产品经理算什么，公司以前没产品部不也照样发展，但是没了销售部，公司这小500人都得去喝西北风，就这样，一来二去就吵起来了，最后王总非要找你说个清楚，就是这么回事。”

明白了，是王胖子对产品部，产品经理不屑的言语刺激了亮仔，如果换了是我，可能不会发生这样的事情，至少不会闹到周扬这里，但是现在是亮仔，这一切就很正常了。

“哦，就是这么回事呀，亮仔，你也是的，多大点事，至于和王哥闹成这样吗，咱们产品部刚成立不久，连人员都没配置齐呢，一个新部门，肯定有许多部门的同事不熟悉，不知道咱们产品部是干什么的，有些不理解也是正常的，亮仔，你和王哥说清楚不就行了，这也是宣传咱们产品部的一个机会嘛，可你呢，竟然因为王哥的不了解就吵了起来，有没有一个做产品经理的素质。”

我心里暗笑，这那是批亮仔呢，分明是批这个王胖子呢，尤其是最后一句话，言外之意是产品经理的素质应该比你这个销售总监的素质要高的多。

“王哥，既然你来了，正好借这个时机，咱们聊聊产品部的事情，你也帮哥们儿出出主意，看怎么能让产品部和销售部有效配合起来。”周扬在公司内的面子看来是真大，像销售部这样通常是很张扬的一个部门，尤其是销售部的总监更是气势压人，但是在听了周扬的要求后，“哼哈”了一会，竟也就同意了。

“王哥，我们产品部离不开你们销售部的大力支持呀，这点是毋庸置疑的！”周扬先给王胖子戴了一顶高帽。

王胖子“哼”了一声，讽刺道：“抬举销售部了，谁不知道你们产品部是韩总眼里的宝贝，连你都被调到产品部了，可见你们在韩总心目中地位。”

“我那是在研发部混不下去了，呵呵，王哥，说实话，真的，我想了解一下，你们销售部，或者就说你个人吧，是怎么理解产品部的工作的？”

“产品部还不简单，不就是为公司设计产品的吗，技术的东西我不懂，不过我就奇怪了，以前没产品部，咱们不也照样做好产品吗？”

“您还真问到关键上了，产品部还真不是简单地设计产品的。”

“那是什么？”

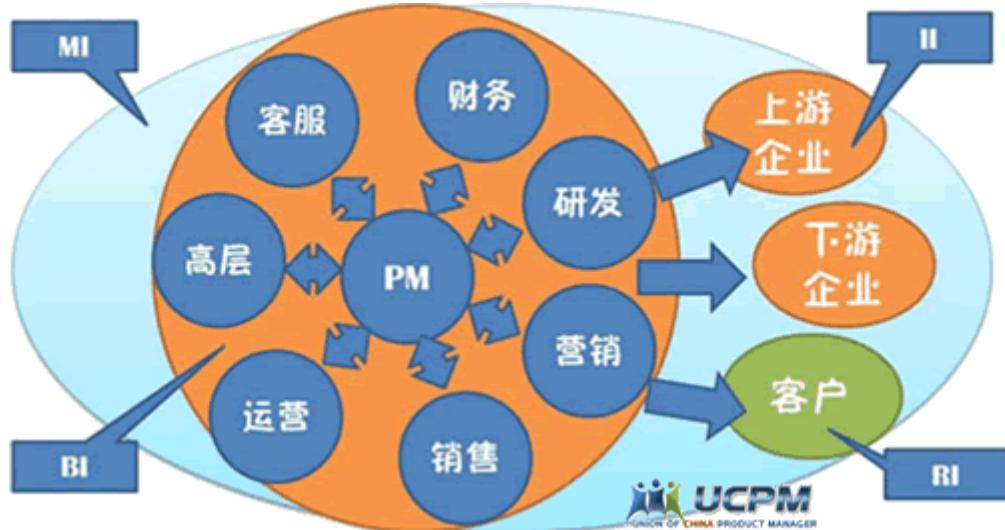
“我举个例子，比如说公司要上一个新产品，全新的产品啊，按照以前的做法，就是有了想法，然后内部讨论一下，定下来然后就开始做了，至于产品最终做成什么样，咱们都是走一步看一步做一步，在那个时候，这种方式还行，但是现在你也看到了，市场竞争越来越激烈，咱们公司又想发展地更好，实现公司的愿景，怎么办，产品少的时候好办，韩总一个人就盯过来了，但是现在咱们公司上市的就10个产品，韩总再有精力，也不可能做到面面俱到，怎么办，通行的做法就是实施产品管理制度，每一个产品经理就如同韩总在某个产品上的代理人，通过产品经理的工作来实现公司产品的有序和良性发展，其实就这么个简单道理。”

“那你的意思是，产品经理在公司内和韩总有一样的权力了？”王胖子首先想到了权力分配。

“这恰恰是产品经理和韩总最大的区别所在，韩总是老大，他想要公司什么数据都能拿到，是吧，但是产品经理就不是这样了，没权啊，那怎么开展工作呢，只能靠公司各部门的兄弟姐妹们多多理解，多多支持了，是不是？”周扬又递给王总一支烟，自己也点上了一支。

“这倒是，但是怎么支持呢？”王总深吸了一口，吐着烟圈问道。

“这就涉及到产品部和其它部门的工作关系了”，周扬拿出一张纸，一支笔，“我来画个图说明一下啊。



我们知道，企业在商业运作过程中，其实就是围绕四类信息做出决策的：

- 1、II: industry information, 产业信息。
- 2、MI: market information, 市场信息。
- 3、BI: business information, 商业信息。
- 4、RI: requirements information, 需求信息。

那好，以前的情况是什么呢，两种：

1、信息分割：无论是哪类信息，在商业决策的过程中都应该是完整的，但是以前我们因为企业结构的问题而使这些信息在流转过程中被分割了，当然，这种分割不是说是某个人故意这么做的，这样，结果就可想而知了，决策首先要的是信息的真实和完整，但现实是我们许多公司都在依赖分割的信息作决策，这能做出什么样的正确决策呢？是吧，王哥。

2、信息过滤：一个公司内，有很多的部门，每个部门只会关注和他有关的信息，会把他和他无关的信息过滤掉，这样造成的直接后果就是许多可能有助于做出决策的信息要么根本看不到，要么就是被缩小到不值一提，这对于做出正确的决策同样是非常不利的。

怎么办呢？通过一个专门的部门来负责这些信息的输入、处理和输出，哪个部门来做呢，不就是我这个产品部嘛。”

“你的意思是说，产品部就是一个公司内负责汇集各类和市场、产品、客户有关的信息，并基于这些信息做出评估和方案，为老大们提供决策建议的部门？”

周扬一拍王胖子的肩膀，乐呵呵地说道：“就是这个意思嘛！但是，王哥，产品部要真正起到这个作用，离不开各个部门的支持，尤其是各位老大的支持呀。”

“何以见得。”

“产品部要处理的信息从哪里来？靠自己去收集，你看看，咱们产品部一共就6个编制，连你们销售部的十分之一都不到，靠谁，只能靠各个部门给产品部输送弹药了。比方说吧，产品部要制定新产品的发展计划，第一步是什么，肯定是要知道市场上到底需要什么样的产品，是吧，就是要知道市场上有什么需求是我们可以满足的，对吧？”

“那是自然。”

“谁和市场接触的最多，谁和客户接触的最频繁，毫无疑问，就是咱们销售部呀，你们把客户反映出来的问题，提出的意见，提供的建议告诉我，我们经过分析然后知道客户有什么需求，当然这还不行，还要知道我们能不能做，能做到什么程度，就又得和研发在技术上进行评估，还要根据客户的特点，设计价格策略，渠道策略什么的，最终上市的时候，我们还得配合你们进行产品销售，解答客户问题什么的，是不是呢？”

王胖子点点头，“嗯，还真是这样。”

“归根到底，产品部和其它部门就好比鱼和水，产品部的生存离不开各个部门的支持，而产品部的工作则是为了让各个部门工作的更好，是互相支持，相辅相成的关系。”

“明白了，周扬，看来产品部的工作不轻松啊，刚才听亮仔说，你们这两天为RA计划累的够呛，注意身体啊，我还有些事，得先告辞了，至于配合的事情，我看还是最好咱们商量个流程和规范，别搞的乱七八糟的，否则我也不好交待。”

“那是当然的，我这就考虑一下具体怎么接口。”

“对了，别搞的太复杂啊，我这人就喜欢简单利索！”王总走到门口，扭过头对周扬又嘱咐了一句：“周扬，知道你做事认真，但是也别太玩命了，我这里有一条客户送的中南海，红盒的，一会你过来拿一下，注意身体啊！”

我们几个差点晕掉！

APAO Say:

关于产品部和其它业务部门之间应该是一种什么样的关系，我看就不用说的那么复杂了，周扬已经总结的很到位了：

归根到底，产品部和其它部门就好比鱼和水，产品部的生存离不开各个部门的支持，而产品部的工作则是为了让各个部门工作的更好，是互相支持，相辅相成的关系。

如果哪位朋友还没有搞明白这种关系，请电联周扬，手机号找我要。

第二十五问：产品经理应该具有的几个工作态度。

周扬并没有按照王胖子说的过了一会去拿烟，就像王胖子没说过这话一样，其实想想这或许就是一句客气话，如果真过去拿，结果对方并没有此意，这就比较尴尬了。

第二天，我刚进办公室坐下，一个瘦瘦的，戴眼睛的小伙子就站在门口问我：“请问周经理来了没有？”

“还没呢，你有什么事吗？”我问他。

“我们王总让我把这条烟给周经理送过来。”说着，他就走到我工位前把烟递给我，“麻烦您转交给他啊，谢谢！”

说完，转身出了办公室。

我拿着烟，有些发傻，说实话，我现在真有些猜不透周扬了，他的面子还真大，自己不去取，人家就送过来了，周扬到底在公司内有何等影响啊，我边想边把这条烟放到了周扬的桌子上。

“阿泡，你猜我今天在路上遇到什么了，一小子想顺我钱包，就他那身板，我直接一个大背跨，当场就把那小子放倒了，咦，谁的中南海，是不是王胖子昨天说给扬哥的？”

亮仔一进门就向我炫耀他今天的英雄事迹，但是当眼光一落到周扬桌子上那条中南海的时候，立马英雄气尽失，烟鬼的那种馋劲儿陡然而现。

“这烟不错，200多一条呢，趁他没来，先拿两包。”说着，就撕开包装，抽出了两盒。

我心想，就你小子还笑话顺包的呢，我看你也强不到哪儿去。

亮仔拿走两包后，倒是一点不客气，坐到自己的位子上，拆开一包烟，问我：“泡，来一根儿，这烟咱平时可舍不得抽，试试。”

我摇头，“小心一会周扬来了说你。”

“放心吧，扬哥是那种视钱财如粪土的人，你知道吗，虽然他每个月挣得不少，但是……”，亮仔神秘兮兮地正要和我说，抬头一看，周扬进来了，赶忙收声，摇头晃脑地开始抽烟。

周扬也看到了被拆开的那条烟，啥也没说，只是把烟往桌角一推，“老王也太客气了，

各位，烟在这里，想抽就过来拿啊！”

亮仔得意地看着我，意思是怎么样，周扬是那种在乎一条烟的人吗！

“行啊，头儿，面子真大，销售部的总监一大早就派人屁颠屁颠过来给你送烟，人缘可以啊！”我是从心眼里佩服周扬，产品部能和销售部，尤其是和销售部的老大把关系搞的称兄道弟，在阿泡的产品经理生涯中，当属首次。

周扬笑笑，“都是为了公司的发展，互相理解，互相支持嘛！”

客气了不是！

“亮仔，烟抽完了吧！”周扬看到亮仔正在掐烟，问道。

亮仔点点头，“不抽了，开工！”

“好，我做了一个和销售部的工作接口说明，一会打印出来，你给销售部送过去。”周扬说完，拿出笔记本打开。

“行，看在烟的面子上，我就过去一趟。”

我暗笑，心想，烟和你有啥关系呀，又不是送给你的。

“亮仔，昨天虽然咱们和王总沟通了一下，但是你也知道，咱们在工作上很少和王总直接接口，销售部小 70 多人，免不了要和谁打交道，因此，以后和销售部，当然不光是销售部了，只要和咱们有工作关系的部门，咱们也要注意工作态度，毕竟咱们还得依赖他们开展工作不是。”

亮仔挠挠头，其实准确应该叫摸摸头，因为头上一根头发都没有。

“了解，扬哥，不过你倒是给些建议呀，光说意识的东西也没什么用呀！”

周扬伸手也撕开一包烟，“阿泡，你说说吧，你有经验，告诉亮仔在工作中应该具备什么样的态度。”说完，点上一支开始抽起来。

周扬的安排有些突然，怎么说呢，这个命题也太大了，往小了说，是给亮仔说说我的经历感受，往大了说，是让我总结产品经理应该具备的工作态度，比较有挑战性。

不过我是谁，我灵机一动，心想，其实顺着昨天周扬和王胖子的交流就可以了，只要谈起来了，我就有信心能够让话题走下去。

“这个，我就说说我的一些想法啊，仅供参考。”

我坐到周扬旁边的椅子上，开始说起来。

“其实，我觉得昨天周扬和王总的交流方式和过程，就非常值得我们借鉴。”

周扬嘿嘿一笑，“少来了，说正经的。”

“我说的就是正经的呀，比方说，昨天你和王总的交流，就已经点出了产品经理必须要掌握的工作态度。”

“什么？”亮仔斜着头问道。

“**不卑不亢，不骄不傲，顾全大局，以理服人。**”

“切，这算什么，昨天我和王胖子争的时候，也没丢咱们产品部的 face！”

“但是却影响了工作！”

亮仔不说话了，事实却是如此，他又能说什么呢。

“昨天亮仔的那种态度应该是逞一时之快，光舒服嘴皮子了，但是对我们的工作丝毫没有帮助，反而有害。”

“亮仔，我和你已经说过了，至少现在，公司在是否赋予产品经理直接管理的权力上还没明确的表态，我们去要求其它部门为产品部做什么，难免会有一些部门或者个人不理解咱们产品部，甚至还可能有故意为难咱们的，亮仔，你说该怎么办呢？”周扬看着他问道。

“谁敢为难我，我就收拾谁！”亮仔咬着牙说。

“尽说没用的，你收拾谁去？”周扬笑骂。

我也笑笑，“当然，你可以这样做，当然在某种程度上这种形式也可以解决当下的问题，

但是最终的结果是什么呢，你和对方必然结下梁子，而产品经理和业务部门的合作是长期的，你总不能指望每次都用这种形式来解决问题吧？这样产品经理迟早会四面树敌，孤立无援的。

那具体怎么做呢，就是刚才我说的，不卑不亢，不骄不傲，顾全大局，以理服人。

不卑不亢，不骄不傲，是我们面对问题时的原则，我们做产品经理的，虽然是通过其它部门完成我们的业绩的，但这并不是说我们就必须低三下四地去求对方，否则只会让对方不把产品经理当回事，同样，我们在有了一定成绩的时候，也不能像大尾巴狼似的自以为是，我们同样要知道，产品经理的成绩是和其它部门的支持分不开的。

但是，如果遇到问题，就像昨天销售部不配合咱们的工作，怎么办？这就是后面八个字：顾全大局，以理服人，这就是我们解决问题的方法了。

首先我们肯定是要顾全大局的，这么说吧，公司内任何一个人在业务上都可以只考虑自己所在部门的小利益，但是唯有产品经理不行，产品经理永远考虑的是公司和业务的整体利益，因为产品经理的工作特点决定了我们的工作眼光不可能放在业务的某个焦点上，而是要基于业务的整体发展，只有业务做好，产品经理才可能有成绩。

这不是什么大道理，而是和我们最为现实的工作结合在一起的。

因此，我们要首先站在整体利益的角度上来看待遇到的问题，不要像昨天一样，只是趁一时之快，作为个人来说，你是舒服了，但是作为产品经理来说，你不觉得麻烦更大了吗？”

亮仔点头，“那接下来呢？”

“只要我们站在大局上，那么没有一个部门敢说产品经理什么，接下来要做的就是通过所有正当的理由来说服对方。

什么是正当的理由，很简单，不夹杂任何私人因素和强权在内的理由就是正当理由。

还说昨天那件事，面对王总的不满，周扬并没有为产品部辩解或者简单地维护产品部的面子，而是站在公司的利益上说明产品部为什么需要销售部的支持，而这种支持又能为公司带来什么，能够为销售部带来什么，我不知道周扬和王总的私人关系如何啊，但是周扬并没有把这个事情闹到韩总那里，并没有说通过韩总的权力来强制销售部给我们提供支持。”

“闹到韩总那里不也能解决问题吗？”

“亮仔，这样做是能解决问题，但是我刚才说了，这样只是解决一时的问题，而解决不了长期的问题，我们想让各部门支持我们，只能让他们心甘情愿，主动乐意地提供支持，基于权力之下的支持，只能是面和心不和的支持，而这，恰恰是产品经理最不愿意看到的情况，亮仔，让你窝着一肚子火写程序，你乐意吗？”

亮仔笑笑，“那肯定是不行了。”

“这就对了，一样的道理。”

周扬插话道：“亮仔，明白了吧，做产品经理和做开发是完全不一样的，首先是工作态度和方式上要有一个根本性的转变，有时候不能太一根筋儿了，很多时候需要灵活一点，但是一定是基于原则的灵活，阿泡，还有什么经验，继续说说，让亮仔加强一下。”

“嗯，刚才说到的，我认为是产品经理最根本的一种工作态度，接下来还有几个，我就简单说说。

1、实事求是。

我感觉，现在似乎有一种风气，一说到实事求是，就上纲上线，好像是面子话而已，我非常反对缺乏实事求是的做事态度，尤其是对产品经理而言，简直是致命的。

比方说，现在公司要你去制定一份商业方案，作为产品经理，肯定要从公司所拥有的现实资源去考虑，这些资源包括：有多少人；有多少钱；有多少技术；有多少影响力；有多少知名度；有多少客户等等。

我想没有一个产品经理会不基于现状去考虑这个方案吧？

做产品管理就是这样，不了解公司的内外资源，是做不出好的产品来的，或者可以这样

说，在公司内，允许老总不熟悉公司资源，允许市场部门不熟悉公司资源，也允许技术部门不熟悉公司资源，但是如果产品经理不熟悉公司资源，那就要出大问题了。

现在公司之间的竞争，说白了，就是拼资源，产品是什么，其实就是公司资源的最终载体，因此，作为产品经理，如果对公司的资源缺乏一个实事求是的认识，不能实事求是的去根据实际情况来管理产品，那你带给公司的将是毁灭性的打击。”

“有这么严重吗？”亮仔有点不相信。

“本来一个月才能完成的开发任务，老总让你十天完成，你会怎么样？”我问亮仔。

亮仔一吐舌头，“那会要了我的命！”

“同理，不实事求是，同样会要了公司的命。”

“2、分清主次。

俗话说：浑身是铁，能打几根钉，我觉的这句话对应的就是另一句俗语：好钢要用在刀刃上，理论点讲，就是产品经理做事要分清主次，知道在某个阶段，最主要的事情是什么，什么事情是优先级最高的。

亮仔，慢慢你就会体会到，接下来的工作会非常琐碎，一会和研发部门沟通功能，一会和市场部门讨论需求，一会又得给销售部门培训产品，说不定什么时候还得兼任客服，一天下来得累死，亮仔，你不想被累死吧？”

“废话，我是做产品经理的，又不是做碎催的。”

“那就对了，因此，作为产品经理，一定要有一种心态，或者叫认识吧，就是有些对于产品不重要的事情，不去做，其实对你的产品并没有什么影响，影响的仅仅是你的心理而已，或者某个事情仅仅是对你的接口部门有影响，而接口部门把他们需要做的事情转嫁到了你的身上。”

“就是时间管理。”周扬在一旁说到。

“嗯，其实就是时间管理技能的具体体现。”

“这个不难，以前公司做过这方面的培训，并且我做项目经理的时候，自我感觉这方面还是做得不错的。”亮仔一脸的自信。

“3、心胸宽广。

这不但是做产品经理应该具有的态度，更是做人的一个态度，在这里，就只说说这个态度对产品经理的影响吧。

产品经理是一个产品团队中的推动者，是核心，是依靠团队中的每个人来共同实现产品目标的，这些人来自技术，来自市场，来自销售等各个部门，他们不是产品策略的制定者，也不一定是对产品最熟悉的人，但是我们必须承认，他们在各自的领域肯定是比产品经理更专业的人，一个产品要成功，就必须依靠团队中的每一个环节的专业人才来实现。

产品经理制定的是战略，但是在战术上，我们不能越俎代庖，在具体的实施细节上，我们要多听团队成员的意见和建议，要用平等的心态去对待他们的每一个建议，每一个意见，甚至每一个质疑，不能认为我们是产品经理，就一定要求团队的人按照我们的意见去做，甚至为了自己的面子，明知自己是错的，但还要一意孤行，这都是产品经理做事之大忌。

在产品团队中，产品经理不是最聪明的人，最聪明的人在你的团队中，去发现这些聪明的人，聪明的想法。

拥有一个海纳天下的心，你不但能做出优秀的产品，更能让你成为一个团队中最值得尊敬的人。”

“这个也放心，我是那种小鸡肚肠的人吗，扬哥可以作证的！”

“又没说你，着什么急，你是什么人，我还不知道，跟了我5年了。不过现在做产品经理了，接触的人更多了，心胸也要更宽广一些了。”

“嘿嘿，你放心。大不了我打不还手，骂不还口就是了。”

“4、主动学习。

对于企业来说，什么变化最快，市场变化最快，用户变化最快，产品变化最快，因此，对于产品经理来说，要想适应不断变化的市场，制定符合市场的方案，寻求解决问题的方法，没有别的办法，就是不停地学习，不断地创新，不断地修正和完善自己的知识。”

“个人经验也很重要！”亮仔插嘴道。

“没错，个人经验很重要，但是经验或许可能让你一次、两次在市场上成功，但是却不能保证你在市场上不断成功，经验的东西只是对以前经历的总结，却无法对变化的，甚至是未知的事情作出识别，这个时候，就需要我们从别人的经验中汲取有益的成分来帮助我们，这就是学习，不但要从理论上提升自己，而且还要从他人的经验中丰富自己。

不但要学，更重要的是要融会贯通，举一反三，最终形成自己的知识体系，然后用这些知识去实践，通过实践找到不足，然后继续完善自己的知识体系。

只要做产品经理一天，就需要主动学习一天，老师就在你的身边，你的每一个团队成员，每一个合作伙伴，每一个客户都是你的老师。”

“这点也没问题，我的智商还是满高的！”亮仔更加得意地说。

“智商和是否主动学习没直接关系吧？”周扬狠狠泼了亮仔一桶凉水。

亮仔不吭气了，又抽出一支烟要点上。

这时，门一开，一股子香水味就扑面而来，扭头一看，竟然是郭姐姐，在激动之余感觉真是万幸，刚才正准备在交流完后抽支烟的，幸亏郭姐姐进来了，否则我这个大好形象怕是毁于一旦了。

周扬一看郭姐姐进来了，赶忙让我们各自回到工位上，然后忙着把桌子上的烟塞进抽屉。

“呵呵，周扬，别塞了，都看到了，韩总说了好几次让我管着点你们部门，不要在屋子里抽烟，这下你怎么说？”

周扬手一伸，“我没抽呀，王总刚拿过来的，不信你问他们。”

“又是他，这公司里，要是论抽烟，就你和他名气最大了，一会我就到他那边打他个措手不及，对了，先和你说个正事，你们产品部不是还缺一个产品经理吗，上周面试了一个，我感觉还不错，今天约他10点来复试，你准备一下啊！”

周扬一皱眉，“10点？不行呀，我正好有事，这样吧，还是让阿泡过去吧，自从他过来后，一直就是他来负责复试的，你也知道，他眼光不错的。”

我眼巴巴地盯着郭姐姐，心想，一定让我去啊，这样我就可以又和郭姐姐近距离接触了。

“好吧，就让阿泡来吧，10点，第二会议室，我先去准备一下。”说完，郭姐姐转身走出了产品部。

我跟着就要往出走。

“泡，干吗去？”亮仔把刚才攥在手里的烟又塞到嘴里，继续要喷云吐雾。

“去第二会议室面人去呀！”我很纳闷他为什么明知故问。

亮仔嘿嘿一笑，“才9点20，你着什么急。”

啊，才9点20，失态了，丢人！

APAO Say:

实话告诉大家，阿泡能在产品经理这条道路上走到现在，完全就是靠着正文中提到的三十二字方针：

不卑不亢；不骄不傲；顾全大局；以理服人；实事求是；分清主次；心胸宽广；主动学习。

不管大家相信与否，或者是否按照这个去做，反正我现在是把这三十二个字牢记在心，不时地告诫自己，阿泡，如果你想继续在这条路上走下去，千万要按照这个去做啊！

第二十六问：产品管理？产品策划？产品设计？

熬到了 9 点 40，实在是坐不住了，周扬出去办事了，我起身和亮仔打了个招呼：“亮仔，我去面人了啊！”说完，抓起桌子上的记事本就快步离开了办公室。

身后传来亮仔的不解，“这还有 20 分钟呢？”

他哪里知道我的心思，早点过去，就能和郭姐姐多聊 20 分钟，嘿嘿。

但到了人力部，才发现我只是一厢情愿，郭姐姐根本就没时间和我聊，很奇怪，公司的人力部全是女孩儿，可能是被郭姐姐影响的原因，一个个举手投足，言谈举止都是同郭姐姐一般，但是在我看来，总是差了那么一点，什么呢，气质！

我只好一个人识趣地转到第二会议室，推开个门缝看了一眼，里面已经坐着一个女孩子，不过是背对着我，身材不错，一般来说，身材不错的女孩相貌也不会差到哪里，但这只是一般情况啊，出现失误的情况也是有的，不过估计这个女孩应该还可以，对了，今天来复试产品经理的怎么是个女孩，不多见啊……

“阿泡，干什么呢？”郭姐姐在我身后猛地一问，吓了我一跳，胡思乱想也立刻停止了。

“时间到了，开始吧。”说完，郭姐姐首先走进会议室，我随着她身上散发出来的香水的清香飘着就跟进去了。

女孩一见郭姐姐和我进来了，赶忙站起来问好，说实话，我其实不太习惯这种规规矩矩的面试，既不习惯被别人这样面试，也不习惯这样面试别人。

郭姐姐自然是没有这种想法的，表情平淡地和我坐到女孩对面的椅子上，优雅地打开记事本，从里面拿出这个女孩的简历，轻轻地推到我的面前。

谢韵琳，多好听的名字，我抬头仔细端详她，果然没错，不但身材好，而且相貌端庄，微微低着头，嗯，应该是属于内向的那种。

“谢韵琳，上次面试你的表现很好，这次复试，主要就是和你聊一下专业的知识，这是公司产品部的副经理，由他来负责。”没有一点废话，郭姐姐什么时候都是这么干脆。

我对谢韵琳笑笑，赶忙说道：“没事，没事，就是随便聊聊，看看你对产品管理有什么认识，别紧张啊！”

郭姐姐扭过头瞪了我一眼，意思是差不多点啊，这是面试呢，不是相亲，好歹保持一下个人形象，就算不为个人形象考虑，也考虑一下公司形象。

我赶忙打住我的随随便便，低头看简历。

她的简历很简单，就一页半纸，这样的简历最好，一目了然。

谢韵琳，年龄 26，籍贯浙江杭州，北京某大学毕业，本科，工作时间 4 年，一直在一家互联网公司工作，做了两年的编辑，然后就转岗为产品策划，一直到现在。

经历很简单，属于毕业后安心工作，没有大起大落的那种上班族。

“小谢，我先问一个问题，你认为产品策划对做产品经理有什么帮助吗？”我尽量不用郭姐姐那种职业的语气去问，男人，要懂的怜香惜玉的。

谢韵琳低着头，认真想了想，然后说道：“我认为产品策划就应该是属于初级的产品管理岗位，因为产品策划做的许多工作其实和产品经理是一样的。”

“能具体说说吗？”我继续和颜悦色。

“嗯，请看我简历中工作职责描述中的第三条，我觉的就和产品经理的工作是一样的。”这让我很吃惊，她竟然能清楚的记住简历中的每一项。

我赶忙把目光移到工作职责部分，是这样写的：

工作职责：

- 1、负责网站，产品创意，网站建设策划；
- 2、能够独立开展网络产品的策划工作，思维敏捷，具有创造性思维；
- 3、产品原始需求分析和产品概念设计；
- 4、配合招商部门，与客户交流完成产品商业模式，并与招商、研发部门完成应用可行性分析；
- 5、负责与研发、营销、客服团队配合，协调产品开发、运营工作；
- 6、结合公司核心技术，进行产品应用市场调研和分析，挖掘所在行业应用领域的业务模式和合作模式；
- 7、定期向部门经理汇报部门内部工作进展，接受部门经理的绩效考核。
- 8、相关的项目文档管理工作。

第三条是什么呢，产品原始需求分析和产品概念设计。

“小谢，你能具体说一下为什么你认为这条和产品经理的工作是一样的呢？”

“因为产品经理最根本的工作就是基于市场的需求来规划和设计产品，产品策划同样也是要根据市场的需求来策划产品，我认为从这点上说，它们两者之间是没有本质区别的。”

“啊，可能是我问的不太清楚，我换一种说法，你能说一下作为产品策划，你每天都做些什么吗？”

“嗯，我的主要工作就是：

- 1、了解用户的需求；
- 2、根据用户的需求策划网站或者某个栏目的功能；
- 3、根据确定的功能设计产品网站结构以及产品原型；
- 4、把原型交付给研发部门进行开发；
- 5、协助运营部门就上线的网站进行修改和完善。

大致就是这么多。”

她的这个表现让我很满意，倒不是因为回答的内容，而是她这种做事的条理性，客观一点说，我见过许多面试者，能够做到有条理回答的真的不多，要么是东扯一句，西扯一句，要么就是长篇大论，不能抓住面试官的问题重点。

“那其它方面的工作做的多吗，比如说你这简历中提到了八点？”

她又把头微微低下，有些不好意思地说道：“事实上接触的并不多，最多的工作还是在产品策划和原型设计上。”

这点让我更满意，事实是什么就说什么，不隐瞒，也不无中生有，有些面试者为了表明自己能力强，做的工作多，总是把自己并不擅长的说成擅长的，把自己很少接触的说成是经常要做的，结果一到实际的工作中就露馅了。

其实到这里，我已经有了要让她过来的意思了，有条理，实事求是，不夸大其词，这种素养绝对具备做一个产品经理的潜质。

其实我觉得，面试的关键点其实就是最初的五分钟，你的言谈举止，表达的内容，以及对待面试的态度在五分钟之内就已经影响了面试官的决定。

一般来说，超过五分钟，如果面试官还和你聊的很好，那么可以说，他已经是把你当成未入职的同事了。

“小谢，我觉得你还是很有希望成为产品经理的，但是互联网产品毕竟和软件产品还是有一些差异的，要做的工作也更多一些，需要学习的东西也很多，产品策划和产品经理在工作内容上有一些相近的地方，但是在根本目标上还是不同的，这点需要你改变一下思维，不要简单的认为产品策划往上走就一定是产品经理。”

“我对您的观点不太认同，我认为产品策划再上一步就是产品经理。”

看得出，她的意思是，即使你是面试官，如果不能说清楚这个问题，那么就算你让我来，

我都不来。

有个性，我喜欢。

郭姐姐却有些不高兴了，脸开始沉了下来，好像在说现在到底是人力卖方市场，还是买方市场？

“好，我说说我的理解啊。”我一再强调，对待女孩子提出的问题，一定要言无不尽，这是面子问题，不可忽视。

“小谢，我先问你一个问题，你知道一个产品从市场需求反馈到最终的上市，包括最后产品的成功，大致包括哪些阶段吗？”

我知道她肯定回答不了这个问题，因为没有亲身走过一次完整产品流程的人是很难回答出来的，并且她又是那种知之为知之，不知为不知的求职者，必不会不懂装懂。

于是我继续说道：“大致可以分为三大活动，十一个阶段，三十七项工作，任何一个产品都是如此，区别只在于不同行业在某项具体工作上花费的时间多少不同而已。”

我现在自然无法给她展开讲这个，只是作为一个引子。

“那么，产品策划的工作是在什么阶段出现的呢？”

她继续摇头。

“产品策划是在战术活动的概念化阶段出现，这个阶段的工作主要是什么呢？就是你刚才说的，基于具体的需求设计产品概念并完成产品原型，这是最主要的工作，对吧？”

她点头表示认同。

“好，在产品概念和原型设计完后，交付研发进行开发，事实上，产品策划的工作就基本完成了，至于接下来的一些工作都是辅助和配合的工作，是吧？”

她继续点头。

“但是作为一个产品经理，这只是战术活动的一个开端，在概念化完成后，还有图纸化，技术化，商品化和市场化四个阶段，而这些阶段的工作都是需要产品经理来完成的，比如说商品化阶段的产品包装、市场化阶段的销售支持等等，这些你应该接触的不多吧？”

她拼命点头，看得出，她的意思是接触不多，而是根本就没接触过。

“所以，从工作的过程来看，产品策划只是完成了产品管理整个过程的一个阶段工作而已，这还只是说了战术活动，至于再往前的战略活动，规划活动，想必就不是产品策划能够涉足的了。”

她既不点头，也不摇头，开始沉默了。

我继续诲人不倦。

“其实，不光是产品策划这么想，还有产品设计也认为自己的下一站就是产品经理，不一样的，我来做个比喻吧：

比如要盖一栋楼房，至少需要三种角色：开发方、设计方和施工方。

产品经理就如同开发方，提出项目，说明要求，控制资源，控制进度等，这些工作并不直接针对楼房本身，但是会起到促进或者影响的作用。

产品策划就如同施工方，要根据设计好的图纸去进行施工，并且要在不同的阶段执行不同的工作，例如，在建造楼体的时候，就需要建筑人员，在进行内部装修的时候，就需要装修人员。

产品设计就如同设计方，他们会根据开发方的要求，对楼房本身进行合理的设计，尽力满足开发方的要求。

其实准确地来说，产品策划这个职位是根据产品项目的不同阶段而由不同的人来负责的。

据我所知，在图纸化阶段，就有‘项目管理型产品策划’人员对产品进行整体构架，在商品化阶段，就有‘文案型产品策划’人员对各种商业文案进行整理和撰写。

这些人员本身分属于不同的业务部门，例如，项目管理型策划通常属于研发部门，文案

型产品策划通常属于市场部门，只不过是因为某个产品项目的原因而使这些分属于不同部门的人组成了一个现实而又松散的产品团队。

而产品设计则完全是一个工艺设计层面的职位，本身就是一个涉及到产品工艺类的工作，许多高校都有这样的专业，例如工业设计专业，艺术设计专业。

产品设计的主要工作就是对产品外观进行符合用户审美观点、心理的人性化设计。

例如 IT 行业中的苹果公司，MAC 的产品设计师就是 Jonathan Ive (乔纳森·伊夫)，而汽车行业则通常会请意大利的汽车设计师来进行汽车产品的整体设计，例如设计出了兰博基尼的 Marcello Gandini (马塞罗·甘迪尼)。

他们都是顶级的工业设计人员，但是你能说他们的下一站是产品经理吗？

小谢，记住，**产品管理是商业层面的，产品策划是产品层面的，产品设计是工艺层面的。**

因此，我们并不能说产品策划或者产品设计的下一站就一定是产品经理，这两个职位只是具备做产品经理的某些技能，离真正能够做产品管理还有很大的距离啊！”

找到点大学里教授的感觉了，呵呵！

她沉思了片刻，然后真诚地说道：“非常感谢您的指导，我觉得这次面试让我学到很多，我会重新考虑一下我到底是否适合做产品经理，谢谢贵公司对我的信任，给我的机会！”

面试就这样结束了，其实要是按照我当时的意思，直接就拍板定了，之所以没这样做，一方面看谢韵琳似乎有些要放弃的意思，另一方面，当然也是最主要的原因，郭姐姐还在场呢，现在想起来才发现整场面试下来，郭姐姐就开了个头，结了个尾，中间就我一个人在那里扯了，明显有些失误。

郭姐姐对我还是像对所有同事那样，说了几句感谢的客套话，然后就忙自己的去了。

我只好无趣地回到办公室。

亮仔一看我回来了，赶忙问：“面试的是女的还是男的？”

这个家伙，竟然最关心的是面试者的性别。

“您老单身？”我反问他一句。

他楞了一下，摸着光秃秃的脑袋说：“泡，你可别乱想，兄弟是有原则的，绝不当吃窝边草的兔子！”

话音刚落，一支笔就飞过来，正砸在他明亮无比的脑袋上。

他扭头一看，然后直拍自己的嘴巴，“失误，失误，忘了扬哥在场了，我不是那个意思，我意思是咱们产品部需要一个女生……”

话还没说完，就听见“嗖”一声，一个记事本朝着亮仔就飞过来了，他赶忙又一躲，不幸，正碰到后脑勺上。

他回头正要寻找发射点，只见小娟已经抄起了第二个记事本……

APAO Say:

在没遇到谢韵琳之前，我几乎没有考虑过招一个做产品策划的人来做产品经理。

你看，刘宇是产品助理出身，亮仔是研发出身，好歹这两个岗位一个就是属于产品管理岗的，一个是软件行业产品经理典型的一个来源，而产品策划，阿泡基本是不优先考虑的。

各位做产品策划的朋友千万别骂阿泡啊，我并不是说产品策划不能成为产品经理，而是想让这些有转岗意愿的朋友了解，产品策划虽然具备一些产品管理的职责，但区别还是很大的。

就如同一个是开发商，一个是工程队，是，我们可以说这都是搞房地产的，但这两者根本就是两回事嘛，前者玩的是资本和脑力，后者玩的是技术和体力。

更别说离的更远的产品设计了。

还是用正文中提到的比喻来说一下吧。

比如要盖一栋楼房，至少需要三种角色：开发方、设计方和施工方。

产品经理就如同开发方，提出项目，说明要求，控制资源，控制进度等，这些工作并不直接针对楼房本身，但是会起到促进或者影响的作用。

产品策划就如同施工方，要根据设计好的图纸去进行施工，并且要在不同的阶段执行不同的工作，例如，在建造楼体的时候，就需要建筑人员，在进行内部装修的时候，就需要装修人员。

产品设计就如同设计方，他们会根据开发方的要求，对楼房本身进行合理的设计，尽力满足开发方的要求。

或者说的理论一些：

产品管理是商业层面的，产品策划是产品层面的，产品设计是工艺层面的。

第二十七问：产品经理的技术之痛。

自从亮仔加入产品部后，很多关于产品技术方面的问题就比较容易解决了，周扬说的没错，亮仔确实对所有产品的技术都非常熟悉，最现实的好处就是省了我们和研发部相关技术负责人经常沟通的麻烦，毕竟 RA 计划只有一天的时间，我们既要保证效率，还要保证效果，有亮仔的加入，确实使 RA 计划的进展大大加快了。

我甚至怀疑亮仔的加入，起到主要作用的都不一定是韩老大，而是周扬。

我也曾私下问过周扬，但每次周扬都是打哈哈，一再强调这完全是韩老大的意思，他只是执行决定而已，不过在解释完后，总是笑眯眯地问我：亮仔不错吧！

这天吃完午饭，我依然趴在桌子上神游四方，刘宇则在研究亮仔那两台极吸引人眼球的电脑。

“亮仔，你这台笔记本真够拉风的，我还是第一次见。”

“可不是，20.1 寸，15 斤重，价格也够拉风的，20000 多，我到现在都怀疑我干吗买这个本，现在想想，年轻呀，幼稚呀！”亮仔虽然这么说，但是表现出来的却是得意。

“那你每天背这么个本上班，不累吗？”

“干咱们这行的，平时也没有时间锻炼，自从买了这个本，我就全当每天背 10 块砖头锻炼身体了，嘿，您还别说，一个本顶五个，还真对得起咱这个价格。”亮仔学着电视里的广告摇头晃脑地说道。

刘宇哈哈大笑，我也被亮仔的油腔滑调弄醒了，柔柔眼睛发愣地看着他俩。

“服了，用这本爽吧，那你怎么还让公司给你配一台台式机，你这本也赶上台式机了吧。”

“公是公，私是私，公司配电脑，那是公共财产，我这本是私人财产，我们要公私分明嘛~”

“少说没用的，这个月给公司交电费啊，你这本，赶上两台台式机的耗电量了，还有脸说公私分明。”周扬在一旁说道。

亮仔一听，赶忙合上笔记本，小声嘟囔道：“我也用私人物品为公司的事出过力啊，不能这样对我啊，呵呵！”

我们都笑，刘宇则坐在亮仔的座位上开始摆弄笔记本。

“亮仔，你参加工作就一直就是做技术吗？”刘宇眼睛盯着笔记本，头也不扭地问亮仔。

“非也，我没参加工作就做开始做技术了，不信你问扬哥。”亮仔一下子精神头就上来了，“我可是咱们公司的老员工了，还在大学的时候就为公司当牛做马了，现在掐指一算，也有 7 年了，其实啊，我对这点一直是耿耿于怀，有人问我工作了多长时间了，按正常说，

应该是 7 年，但人家说了，大学 2 年不算，只能算 5 年，亏死我了，呵呵！”

周扬笑笑，看来亮仔说的是事实。

他又清清嗓子，说道：“我感觉啊，做技术其实也是容易上瘾的，就和吸毒一样，当你看到一个问题有挑战的时候，你就想不管怎么也要把这个问题解决了，甚至可以几天不休息地解决这个问题，当然了，这只有真正热爱这个领域的人才能体会到，上大学的时候，我刚学会最基础的 C，就迫不及待地到处想实践一下，在被许多公司冷嘲热讽后，终于是扬哥慧眼识人，收留了我，让我从学习编程的那天起，就开始融入到真正的商业开发中，扬哥，你就是我的贵人啊，扬哥万岁！”亮仔说着说着，就开始手舞足蹈，喊起口号来。

“去你的吧，我现在正后悔呢，你知道我为什么来产品部吗，就想躲着你呢！”周扬笑骂。

“您老就放心吧，老天有眼，上天注定咱俩是要同吃同住同劳动的，阿门，神奇的主啊！”

亮仔的幽默又引来大家一阵笑声。

“看来产品经理掌握一些技术还真重要，阿泡，你说是吧？”刘宇停止摆弄笔记本，扭头问我。

“嗯～～”我一下子还塞住了，真不知道该怎么回答，阿泡虽然也是计算机专业出身，但决计没有亮仔那样上瘾般的兴趣，也做过一段时间开发，但完全是因为出于糊口，后来改行做了产品经理，一直在 IT 这个圈子里混，许多公司对产品经理也有技术上的要求，但是阿泡感觉，我的那些技术知识其实并没有对产品管理工作起到多大的作用。

如果说重要，但事实确实起不到太多的作用，如果说不重要，那为什么许多公司又要求产品经理需要有技术背景呢？

刘宇看我没回答，自己又继续说到：“你看微软，能做出 windows、office 这样的产品，最终能成为世界最大的软件帝国，比尔·盖茨这样的技术天才起到不可估量的作用呀，做产品，还真的有技术背景啊！亮仔，你以后得在这方面多指导指导我呀！”

亮仔一拍胸脯，“没问题，我深信，伟大的产品一定是伟大的技术造就的！”

“我倒是觉得不一定。”周扬停下手中的工作，若有所思地看着我们几个。

亮仔很惊讶，“扬哥，难道不是吗，也不光是微软了，国内也有很多这样的例子呀，比如 JS、TX 什么的，这些公司的一把手哪个不是技术出身，不是他们的技术造就了赫赫有名的产品吗？”

刘宇也点头表示同意亮仔的看法。

周扬笑笑，“在我看来，技术只能是造就伟大产品的一个竞争优势，而不可能是决定优势。”

“说说看！”亮仔有些不服气。

“就说微软吧，我们光看到现在微软的强大，但是却没有看到是谁把微软带到了事业的巅峰。”

“难道不是比尔·盖茨吗？”在亮仔看来，比尔·盖茨就是图腾一样的人物，是神一样的人物，神的力量自然是无与伦比的。

“其实不是，应该是一直隐藏于比尔·盖茨光环之下的史蒂夫·鲍尔默。”

“谁？”亮仔显然没听说过这个人，其实不光是亮仔了，在鲍尔默正式成为微软一把手之前，在许多人眼里，微软就是比尔·盖茨，比尔·盖茨就是微软。

“现在微软的 CEO。”我是知道鲍尔默的，正如许多程序员视比尔·盖茨为榜样一样，作为产品经理，我是视鲍尔默为榜样的，虽然这个榜样离我的现实相当远。

“史蒂夫·鲍尔默，1980 年加入微软，微软的第十七位员工，也是微软第一位非技术岗位员工，在此之前，他也只在宝洁做了两年的助理产品经理，就被比尔·盖茨用伟大的理想和不算多的薪酬拉到了初创的微软，虽然进入到了微软，但是直到现在，他也不懂计算机，

不懂技术，但是却把一个当时名不见经传的小软件公司做成了世界第一，关于鲍尔默的简介，自己有时间到网上搜一下，很多的。”周扬显然不想给亮仔扫盲，其实我知道，这也是我来公司后告诉周扬的。

“那你的意思是产品经理不懂技术同样也能做好产品？”亮仔也显然无法接受这种看法。

“我的意思是产品经理懂不懂技术对能否让一个产品成功，以及一个企业成功并没有直接关系。”

“愿闻其详！”亮仔有时候就爱拽几句文的，嗯，他自己一直强调是经常蹭中文系课程的文武全才。

“好吧，我先来读一个我刚看到的一个帖子，是关于产品经理是否需要技术背景的讨论的，辩题是是刚才咱们聊的：产品经理是否需要技术背景。”周扬移了移鼠标，念道：

“一个产品经理的留言：

个人觉得，产品经理是对整条产品线或者多条产品线负责的人，所以其全局观非常的重要。这其中包括：市场分析、产品功能调研与设计、产品开发、运营管理以及产品的客户满意度。可见产品经理的角色一定是个 generalist。相对来说，其工作重点往往放在把控全局，协调资源，有效执行，人性化管理上面来，产品线上涉及到的各个环节都要心知肚明。说到心知肚明并不是说他要懂得如何开发，涉及到应用的是 css 还是 js，但他要知道基本的原理，懂得之间的逻辑关系就可以了，如果这样，他就会成为一个更称职，更有效的产品经理。我们并不是找一个程序开发项目经理，而需要的是懂得产品线与产品周期发展中各个环节之间连接逻辑以及协调、管理、执行、营销创意兼备的 general。

这是认为产品经理没有技术背景，也同样能做好产品的一种观点，再来看一个持反对观点的：

产品经理是要对产品的生命线负责，那他就必须要了解产品的优点是什么，产品的原理是什么，是否符合市场的功能需求。并且产品经理还要参与到产品的研发过程中，不仅仅是需要头脑风暴，还要看产品开发的可能性与可行性，如果产品经理对技术了解的话，那他就可以对产品开发项目的成立首先有一个评判标准，yes or no。如果不知道技术的话，一个对技术要求苛刻的产品对公司生产和研发来说都是天方夜谭，无形中浪费了公司的资源。”

周扬念完，抬头看着我们，说道：“从我个人来说，我是倾向于第一种观点的，我现在越来越感觉一个产品的成功，绝不仅仅是你技术好就可以了，影响产品成功的因素太多了，其实比尔·盖茨之所以拉鲍尔默入伙，就是微软遇到了发展瓶颈，什么呢，就是如何从一个技术导向型公司向一个市场导向型公司转变（这其实也是许多中国技术型公司现在面临的问题），因此，微软一定要有一个懂商业运作和管理的人来领导的，其实说白了，卖软件和卖洗发水有什么本质区别吗，没有，都必须遵守市场的游戏规则和商业模式。

因此，产品经理不懂技术并没有什么大的影响，毕竟你要做的是产品的商业管理，而不是天天琢磨这个产品应该用什么样的技术构架。你说呢，阿泡？”

又把话题甩给我，真把我当成你的挡箭牌了。

我认真听了周扬的观点，我个人觉得有些有道理，有些则过于绝对了。

“周扬的看法是有一定道理的，但是我个人觉得有些地方还是需要商榷。”我看看周扬，意思是我可知无不言，言无不尽了。

周扬点头，表示你尽管说吧，大不了多安排干些活就可以了。

“我个人觉得，单说‘需要’或者‘不需要’都有些绝对，咱们现实点说，其实我觉得这隐含着两个问题：

- 1、产品经理是否需要技术背景？
- 2、产品经理需要什么样的技术背景？

第一点是对这个问题的定性，第二点则是对这个问题的定量。

我们知道，定性容易定量难，现在大家讨论的关注点还主要是集中在第一点上，而在我看来，我倒是觉得重点应该在第二点上。”

“为什么呢？”亮仔学着小沈阳的语调问道。

“呵呵，原因很简单，因为第一点根本就是无需讨论的，因为答案已经存在于产品经理的职责定义之中了。”

“为什么呢？”都开始学小沈阳了。

“产品经理是干什么的，咱们都知道，简单说，就是负责公司一个产品从无到有到优这样一个过程的，那在这个过程中，肯定会有技术方面的影响，那不就简单了，既然你是担负这个产品成败的唯一责任人，那肯定是需要了解整个过程中相关的知识的，对吧？”

“没错！”

“这不就成了，这些知识里肯定包括技术知识了，其实不光是技术知识，凡是和这个过程相关的知识，咱们产品经理不都得多少懂一些，是这个道理吧！”

“是啊！”

“那第一点不就解释清了，没问题了吧！”

亮仔“嘿嘿”冲着周扬直乐，意思是怎么样，我说的没错吧。

“但是，现在问题的关键是作为一个产品经理，对于技术的了解到什么程度就可以了，或者说，产品经理需要什么样的技术背景就足够了，我觉得这才是我们要关注的。

就拿咱们软件行业来说吧，许多产品经理都是技术转型的，都有一定的技术背景，这本来是个优势，但是在现实中，为什么往往成了阻碍自己工作的因素了呢？

原因很简单，就是这些产品经理对于产品的理解往往陷于了单纯的技术考虑当中，而忽视了产品其实是公司综合资源的产物。

技术是实现产品的手段，但却不是实现价值交换的手段，产品能否完成交换，依赖的因素很多，例如是否有合理的价格策略，是否有合适的推广渠道，是否有完善的销售渠道，等等，这些都是产品经理要考虑的，这么多知识，作为一个产品经理来说，即使三头六臂，又能掌握多少呢？更别说精通了。

而技术转型的产品经理，在这方面就显的非常薄弱了。

因此，作为产品经理，不能有‘产品的成功与否依赖于某个方面’的认识，我们做软件的，会认为产品经理是否有技术背景对产品成功影响很大，事实上，在其它行业，比如说快消吧，他们就会认为技术根本不是大问题，甚至都不是问题，起到决定作用的是是否有强大的销售和渠道能力。

但是，无论是强调技术的影响，还是强调销售的影响，我觉得都是顾此失彼的片面认识，产品的成功一定是基于各种因素的综合作用的。

因此说，作为产品经理，要学习的是各个方面和产品有关的知识，而不是强调于某个方面，至于学到什么程度就合适了，我还是那个态度：只要做产品经理一天，就要主动学习一天。

这个其实无需公司提出要求，事实上，公司也无需向产品经理提必须掌握或者精通哪方面知识的要求，市场是不断变化的，产品是不断发展的，产品经理的知识更新也必须与时俱进，只有这样，才能为公司做出具有成功基因的产品出来。”

“阿泡的意思就是说，技术只是产品经理需要了解的一类知识而已，我们还有很多的和产品有关的知识需要不断学习，产品经理是依赖综合的知识体系为公司服务的，而不是某一方面。”周扬总结道，“是这个意思吧？”

我点头，“嗯，就是这个意思，因此说，作为软件行业或者IT行业的产品经理，无需为没有技术背景，不懂技术知识而苦恼，甚至丧失自信，其实客观讲，这个并不会影响你做出

一个好的产品，也不会影响你最终成为一个合格的产品经理！”

“那我就奇怪了，既然如此，那为什么那么多企业还要求产品经理要有技术知识？”亮仔还是无法接受。

“两点吧：

1、一些行业或者企业的产品经理是名不符实。

说是产品经理，其实做的就是一个产品策划或者产品设计的工作。”说到这里，我突然想到了谢韵琳，她说她回去重新考虑一下，这也一直没消息，难道她真的放弃了，嗨，阿泡，瞎想什么呢。

“这种所谓的产品经理，自然要依赖于很多的技术知识来开展工作了。

2、产品经理自己的错误认识造成的。

许多产品经理总是认为不懂技术就无法和研发部门沟通，无法和研发部门沟通，就不可能设计出具有技术可行性的产品，但是，他们都陷入了一个误区，就是：产品经理要设计的是什么产品？首先不是技术是否可行的产品，而是商业是否可行的产品。

技术是否可行可能会影响产品的实现，但商业是否可行则是要影响产品的成败。

产品经理，多花点时间在市场上，好好研究市场到底需要什么，而不是花大把的时间窝在办公室里研究什么 UI、UE、功能、性能。

客户需要一个能最好解决他现实问题的产品，企业需要一个能持续获利的产品，产品经理需要一个能证明其商业思路的产品，但无论如何，一个不痛不痒、无关紧要、自娱自乐的产品肯定是毫无价值的。”

午休就在这个问题的讨论中结束了。

“别以为我看不出来，你其实是偷换了概念。”亮仔悄悄对我说。

我只是笑，我也是没办法，这种问题其实是无解的，只有扩大了问题的外延才能得出一个比较能说得过去的原因。

“不过你的观点倒是给了我许多启发，我确实不能只把关注点放到技术上，刚才听你那么一说，要了解那么多知识，我还真有些晕，其实过来的时候，扬哥就和我说了，产品经理不是懂技术就能做好的，像我这样的，几乎得来个大变身才行，其实我是不太信的，但是刚才你讲了那么多，我还真有些摸不着北了，如果我要进一步学习，该从哪里入手呢？”

“嗯，啊，哈~~”这个问题我是真没法回答了，我虽然知道产品经理应该学习哪些知识，但是我总不能直接告诉亮仔，你去学如何做市场细分，如何做竞争分析，如何做定价策略，如何评估渠道能力，尤其是像他这样技术转型的，一下子塞给他这么内容，而又缺乏实践的体会，必然是事倍功半的结果。

“算了，看把你为难的，慢慢来吧，以后要是有什么需要你帮忙的，可不能推辞啊！”

“我是那样的人吗？”

“好了，为了表示我对你提前的感谢，我决定把我的笔记本借给你使用一个月，这笔记本，打游戏巨爽，1G 的独立显存。”

“算了吧，我可不想每天背 10 块砖头来上班！”

APAO Say:

做 IT 或者那些有一定技术含量行业的产品经理，是不是不懂技术就做不好了呢？

阿泡啥也不说，就列举两个最具代表性的企业，来看看他们最关注产品经理的哪些素养。

第一个，微软，嵌入式产品经理：

Job Category: Marketing

职位类型：市场营销

BASIC QUALIFICATIONS:

基本职位要求：

6 years experience in product management and or product planning
6 年的产品管理或者产品规划经验。

Passion for the rapidly evolving embedded device market
对快速发展的嵌入式设备市场有着强烈的爱好。

Strong written and oral communications kills
强大的撰写和口头交流能力。

Analytical problem-solving capability
分析解决问题的能力。

Ability to collaborate with diverse group in a cross functional organization
在跨职能组织中和不同团队合作的能力。

Preferred Qualifications:

优先考虑条件：

Experience in embedded software/products
有嵌入式软件/产品经验。

Experience in embedded device management
有嵌入式设备管理的经验。

MBA

第二个，强生，Renova 和 Biafine 产品经理：

A BA/BS degree is required.

1、文学士或者理学士。

A Pharmacy or MBA degree is preferred.

2、药剂学或者 MBA 优先。

A minimum of 3 years of biopharmaceutical industry experience including marketing experience is required.

3、至少三年的生物制药行业经验，需有市场营销经验。

Experience in direct dispense and/or direct sales is preferred.

4、有过亲自配药和/或者直接的销售经验优先。

Experience in specialty pharmaceuticals and/or field sales are preferred.

5、特别是从事过制药业和/或者现场销售经验的优先。

The ability to develop annual Business Plan for the brands and support quarterly financial reporting requirements for the company is required.

6、需要具备为公司的产品品牌和支持所需的季度财务计划开发年度商业计划的能力。

The ability to provide relevant tools, information, samples and programs to support sales force efforts toward target audiences are required.

7、需要具备为销售团队面向目标客户销售时提供相关工具、信息、案例和流程的能力。

The ability to perform analysis and make thoughtful recommendations based on available syndicated data and other secondary market research sources is required.

8、需要具备基于有效的整合信息和其它二级市场的调研资源，进行分析并提出深思熟虑的建议的能力。

The ability to work within a cross-functional team is required.

9、需要具备和跨职能团队合作的能力。

Business analytics, consumer insight development, understanding of core marketing levers and advertising experience are desired.

10、商业逻辑、消费者内在需求开发、理解营销杠杆核心和广告经验是我们非常期望的。

Project management experience is preferred.

11、有项目管理经验的优先。

Candidates must have good communication and organization skills, be able to work in a team environment, and be customer/market oriented.

12、应聘者必须有好的沟通和组织能力，能够和团队合作，以客户/市场为导向。

This position requires up to 20% domestic travel.

11、能接受超过 20% 的时间在国内出差。

各位朋友可以自己去判断一下。

第二十八问：产品经理应该如何学习？

今天刚到公司，就看到亮仔手里拿着一张纸，围着周扬在说着什么。

“扬哥，这可是我花了一晚上整理出来的，咱们不是有部门经费吗，一直都没花，我觉得买这些书就挺好的，你再考虑考虑，没多少钱！”

周扬一看我进来了，赶忙对亮仔说：“你去和阿泡说一下，一会等刘宇来了，你再和他说一下，看看大家都是什么意见，要是大家都同意，你再和我说。”

说完，就盯着电脑不再理亮仔了。

“好，我问问泡是啥意见。”亮仔答应着，然后扭头问我：“泡，我把我的想法和你说一下啊，我觉得你肯定会同意，好事情。”

“这位爷，让我喘口气，你是不知道今天地铁有多挤，我先看看我的早点被挤坏了没有。”我边说边从包里掏出一个煎饼。

我自己都感到奇怪，自从参加工作以来，如果没有特殊情况，我每天所谓的早餐就是一个或者两个煎饼，吃了这么多年，竟然没吃腻，不知是我对早餐没有太高要求，还是因为小区门口那个卖煎饼大姐的手艺太好了，反正是百吃不厌，大概估算了一下，就我贡献给这位大姐的收入也可以买一台最新的PSIII了。

“你每天早餐就吃煎饼啊，地沟油，小心点。”亮仔见我手捧煎饼吃的正香，啧啧摇头说道。

“你每天吃什么，交流一下。”

“我为了保证不吃到地沟油，毅然决然地把早餐省了，为了身体健康嘛！”

我差点把刚塞进嘴里的煎饼喷到他脸上，还说我呢，暂且不说什么地沟油，好歹我还能落个嘴巴痛快，你倒好，连嘴巴都没得痛快。

“别听他瞎说，他不吃早饭一是懒的起不来床，二是自从买了那个乍眼的笔记本后，为了弥补自己一时的冲动，决定以省掉早饭来挽回损失在笔记本上的费用，他那饭量，呵呵。”周扬笑嘻嘻地看着亮仔，意思是我就揭你老底了，怎么地。

“我这就是冲动的惩罚！”亮仔不好意思地摸着光头说道：“怎么说到煎饼上了，对了，泡，你吃着，我来说说如何才能让咱们产品经理迅速提高起来。先和你说，一会等刘宇来了，我再和他说。”

什么，如何让产品经理迅速提高起来，有点意思，我放下煎饼，喝了口水，“嗯，你说说。”

“一共有四个方面：

1、通过部门费用购买相关产品管理的书籍，作为部门公共图书以供大家学习。

2、内部定期举办各种交流活动，可以是咱们部门内部的，可以是和相关业务部门的，如果产生费用，由部门费用出。

3、选择适当的关于产品管理的培训，初步计划一年参加一次，为了不影响工作，可以通过轮训的形式，费用由部门经费出。

4、积极参加各类和产品管理有关的民间活动，如果有费用出现，由部门经费出。

大致就是这四项，接下来我具体说一下我收集到的和产品管理有关的图书目录以及相关的培训课程都有哪些，大家可以一会讨论一下，确定后咱们就可以实施了。

产品经理专业图书有……”

“这位爷，等等，你先别念目录，我想问问你这样做为了什么呀？”

亮仔把纸放下，看了我半天，然后像不认识我一样对我说：“泡，昨天你不是说产品经理要学习所有和产品相关的知识，我昨天晚上花了半天时间才整理出这个方案来，怎么，不

对了？”

“不是不对，我是纳闷你为什么会想到用这些方法呢？老大，你啥态度？”我扭头问周扬。

“我啥态度，我就听见部门费用四个字，我就俩字，没钱！”

“什么领导，对员工的成长一点也漠不关心，伤人呀，伤心呀！”亮仔小声嘀咕着，正好这时刘宇也进来了，他马上走过去说道：“刘宇，我这里有份关于如何提升咱们产品经理能力的计划，我给你念念啊，看你是什幺意见！”

刘宇赶忙制止，“别，我自己看，自己看。”

亮仔把纸放到刘宇面前，语重心长地说：“好好看，尤其是那些图书，我好不容易才整理出来的。”

刘宇笑笑，然后坐到椅子上开始看亮仔的计划，连笔记本都没顾得上拿出来。

其实我知道，刘宇也是非常关心如何能够提升自己的，可能他早也有了像亮仔这样的计划，只不过是一方面他为人谨慎，没有把握是不会轻易说出来的，另一方面可能也是因为他来到公司也没太长时间，和我一样还在试用期，这种事情必须慢慢来。

现在亮仔提出了同样的想法，正好借花献佛。

过了一会儿，刘宇抬起头来，对亮仔说：“亮仔，我觉得很不错呀，他们都什幺意见呢？”

亮仔哼了一声，不屑地说：“扬哥财迷，舍不得花钱，阿泡笨蛋，不知道我在说什么，看来产品部就你和我两个追求上进，好好学习，天天向上的好同学了。”

我苦笑。

周扬发话：“好了，大家都来了，咱们就花几分钟时间把亮仔这个计划聊一下，如果合适，咱就执行，别让有些人说我是财迷加冷漠。”

亮仔“嘿嘿”一乐，“这就对了，我们进步的快了，扬哥你脸上不也有光。我来做主持人。咱们一条一条过。”

“1、通过部门费用购买相关产品管理的书籍，作为部门公共图书以供大家学习。大家什幺态度？”

“应该的！”刘宇首先表态。

“书应该买，但是我觉得没必要买这么多，亮仔，你是不是在图书网站用关键字搜索出来结果，然后就都记录下来了？我数数啊，靠，54本书！仔细看看，《如何做好 CAD 产品设计》这样的书都有！”周扬瞪着亮仔说。

“这个目录就是做个参考，既然这本书没用，咱勾掉不就行了，看着急那样。”

“阿泡，你的态度？”

“我觉得按照目前咱们产品部成员的现实情况来看，有两类书就够了：

第一类：产品管理基础知识的图书。

这类书适合做产品经理时间不长的人看，因为现在好多产品经理都是半路转岗过来的，对于产品管理的某个具体环节可能比较熟悉，比如说亮仔，对产品的技术实现手段就非常熟悉，但是对于整个产品的管理流程就不是太清晰了，这类书就可以帮助我们对真正意义的产品管理流程有一个基础的认识，大致可以知道一个产品是如何一步一步走下来的。包括一些在工作中可能遇到的概念都可以有一个统一的认识。

第二类：产品管理的工具类图书。

产品经理需要掌握的工具有很多，但是因为行业的不同在使用工具上会略微有些差异，我们需要一本比较完整的产品管理工具图书，这样可以在遇到需要使用什么样的工具时，一查书就知道怎么做了。这类书不怕大而全，工具书还是越丰富越好，因为你不知道什么时候就需要用什么样的工具，还是做到提前准备的好。

其实中国的产品经理，大部分需要看的是第一类书，因为中国的产品管理现在也就是处

于一个萌芽阶段，别看好多企业设立了产品经理，其实大部分的企业连产品经理到底该干些什么都没搞清楚，当然也包括许多产品经理都有这样的困惑。

“国内必须有一本普及产品管理知识的书。”

“泡，你应该不用看这本书了吧？”亮仔不怀好意地问道。

“承蒙抬举，我现在才刚刚入门。因此说，亮仔列了 54 本书，里面有 50 本书对咱们现在都没用。”

“扬哥，放心了吧，让泡大笔一挥，砍掉 50 本，就 4 本了，这可没多少钱了啊！”

“好，第一条过了，再来看第二条：内部定期举办各种交流活动，可以是咱们部门内部的，可以是和相关业务部门的，如果产生费用，由部门费用支出。大家继续。”

“这点没问题，绝对应该的。最好的老师莫过于你身边的同事。我坚决支持。”我首先表态，一直以来，只要阿泡到一家公司，都会提出这样的建议，希望能够使内部交流形成一种常态机制，而不是像现在许多公司那样想起来了做一次，有时候几个月没有一次，有时候一个月有好几次，这种没有规律的交流迟早会让各个部门消化不良的。

刘宇和周扬也表示认同。

“我补充两句，这种活动如果做好，可以有两种形式作为参考：

1) TAG: Trend Analysis Group，可以翻译成趋势分析小组。TAG 主要是实现产品部和其它业务部门进行交流的。

我们知道，产品经理很大一部分的工作是在做未雨绸缪的事情，也就是评估预测市场的未来变化，那么，如果想要更全面，更准确地预测市场，必须从市场的方方面面来评估，那么，自然就需要各种市场信息作为支持，单靠产品经理个人的能力和精力是肯定做不到的，这个时候，就必须依靠产品团队一起来做，那么，TAG 的作用就体现出来了。

2) PMG: Product Management Group，可以翻译成产品管理小组。这和产品部不一样，产品部是一个常设业务管理部门，而 PMG 则是由产品经理形成的松散组织。成立这个组织的目的是什么呢，比方说我负责 V 产品线，刘宇负责 A 产品线，亮仔负责 I 产品线，这三条产品线看似独立，但其实里面可能有许多可以组合的地方在里面，或许就隐含着许多商业机会，但是通常具体的负责人可能只会把焦点放到自己的那条线上，而忽视可以延伸或者扩展的机会，那么，如果有了 PMG，就可以通过产品经理之间的交流来发现机会，解决问题，寻求产品的更好发展。当然，这只是 PMG 的一个主要作用。

说白了，TAG 是基于外部交流的，甚至可以延伸到合作伙伴，客户等层面，PMG 是基于内部交流的，现在咱们产品经理少，但是以后多起来，PMG 的价值就更大了。”

“嗯，通过。”周扬很干脆的态度。

“我说嘛，不花钱的就是通过的快。”亮仔又嘟囔起来。

“信不信我给你再加 50% 的工作！”周扬一脸的淫威，亮仔赶忙闭嘴。

“第三条，第三条，选择适当的关于产品管理的培训，初步计划一年参加一次，为了不影响工作，可以通过轮训的形式，费用由部门经费出。”

“现在大概这样的培训一个人得多少钱？两天的那种。”周扬问道。

“看看，我说什么来着，扬哥就是先考虑钱，我……”

“小娟，一会要把要写的 20 份文档都交给亮仔，让他今天务必完成。”周扬回头对小娟说，小娟发愣地看着周扬，不知道周扬这话是真是假。

“培训是需要搞的，但是这个需要好好评估一下，毕竟在这四条里，这条是最花钱，也是最有风险的。”我慢悠悠地说。

“嗯，我明白阿泡的意思，我曾经参加过一些类似的培训，但是感觉效果都不是太好，讲意识的东西太多，讲实践的东西太少，人都现实，花钱了肯定是想学习更多的，能够尽快在实践中应用的知识，学了一大堆‘是什么’，但依然不知道‘怎么做’，这种培训不参加也

罢。”刘宇接着我的话茬说道。

“嗯，我也是这个意思，现在滥竽充数，质量低下的培训太多，就我了解，好多讲师连产品管理都没做过，怎么能够讲这些课呢？就是一个留声机罢了。因此，我的想法是：这样的培训还是需要参加的，但是一定要多选择，并且这样的培训也不建议刚接触产品管理的参加，毕竟一点实践经验也没有，去了也大听不懂，建议咱们还是再工作一段时间后再考虑这条。”

“泡，你的意思是说我被排除在外了？”亮仔有些郁闷地说。

“我不是这个意思，我的意思是~~~”我赶忙想解释。

“甭说了，我明白你是什么意思了。”亮仔狠狠地对我说道。

我摇头，一声叹息。

“既然这样，那就把这条往后放，作为远期计划。”周扬表态。

亮仔看看周扬，撇撇嘴，“哼”了一声。

周扬一瞪他，“怎么，不服，小娟，把剩下的 15 份文档也加进去。”

亮仔一脸的委屈，看着我们，意思是我什么也没说呀，难道连喘气都不行了。

“第四条，亮仔，怎么不念了？”周扬问道。

“我怕再给我加 10 份文档。”

“事儿多，恕你无罪，快念。”

“第四条：积极参加各类和产品管理有关的民间活动，如果有费用出现，由部门经费出。”

“这个可以有。”周扬、我和刘宇一致赞同。

“我曾经参加过一些这样的活动，挺有收获的，不但能学到同行的经验，而且还能结交一些朋友，我的感受是不但要参加本行业的活动，而且其它行业的活动我们也要尽力参加，他山之石，可以攻玉嘛，许多我们遇到但是没有解决思路的问题，说不定其它行业的朋友一指点就思路开阔了。”刘宇看来是真有体会，说的时候眉飞色舞的。

“那好，这个事情刘宇多关注的点，如果还有这样的活动，你觉得合适，就通知一声，咱们组团参加一次。亮仔，一会总结一下，然后发给小娟，CC 给我们一人一份，散会，开工！”

不到十分钟，我就收到了亮仔关于产品经理如何学习提升的计划。

发件人：亮仔

收件人：小娟

抄送：扬哥、泡、刘宇

日期：2009 年 10 月 16 日

主题：关于产品部产品经理如何学习提升的计划总结（终稿）

正文：

为了更好地让产品部的各位产品经理快速提升自己，能够更好地胜任产品经理的工作，特制定以下学习发展计划。

1、购买相关图书，作为持续学习的资料，图书目录如下：

为了避免广告之嫌，这里仅用*号代表。

1) *****

2) *****

3) *****

4) ***

该计划由小娟负责。

2、建立制度化的内部和外部交流机制，具体如下：

1) TAG: 趋势分析小组, 实现产品部和业务团队的交流。

2) PMG: 产品经理小组, 实现产品经理之间的业务交流。

为了保证交流的效果以及能够实时交流, 建议采用线上和线下的形式实现, 线上可以采用 wiki。

该计划由阿泡负责。

3、积极参加合适的产品经理交流活动, 包括本行业和非本行业的活动, 该计划由刘宇负责。

4、选择合适的产品管理培训, 求精不求多, 精心挑选, 本计划可以作为长期准备, 由扬哥负责。

“亮仔, 我们都有了任务, 你干什么呢?”周扬看完后, 抬头问亮仔。

“我才疏学浅, 难当大任, 我就给各位做后勤工作了。”

“也好, 后勤也很关键, 对了, 你刚才说要用 wiki 来实现线上交流, 有什么具体想法吗?”

亮仔一听涉及到他的优势, 立马兴奋起来, “很简单了, 找台服务器, 其实就按目前咱们的情况估算, 不用服务器, 用台好点的电脑就行, wiki 开源的代码多的是, 我挑一个好用的, 配置什么的都交给我就行了, 一会就搞定, 关键是得找台电脑, 要不和公司申请一台?”

周扬假装想了想, 严肃地说: “申请是不可能的, 理由不充分呀, 对了, 亮仔, 你那台笔记本是不是闲着呢, 我看也可以贡献出来嘛, 也算是物尽其用了。”

亮仔一听, 知道着了周扬的道了, 赶忙解释: “其实线上交流也可以缓缓的, 不着急, 咱们先把线下的搞好。”

“既然说出来, 我作为部门领导就要支持, 不多说了啊, 下班前 wiki 开通, 管你用笔记本, 台式机, 哪怕你用手机架起来都行, 不过只限于你工位上的东西, 别考虑别人的机器!”

APAO Say:

其实当各位朋友赏脸买了阿泡的这本书的时候, 就已经在按照阿泡本问中提到的方法之一学习了, 其它的就是多多参加各类活动, 多多交流, 如果你所在的公司能够接受你的建议, 定期举行一些内部交流活动那就更好了。

没有办法, 对于中国产品经理来说, 也只能这样去学了。

第二十九问：产品经理如何提升自己的知识？

亮仔自然是不可能把自己 20.1 寸的笔记本作为服务器去配置 wiki 的, 最后还是用他的那台台式机作为了服务器。

“你这台式机不错啊, 能当服务器用。”我对他说。

“什么能当, 本来这台机器就是按照服务器的规格攒的。”他在一谈到计算机, 无论是硬件, 还是软件的时候, 精神头明显不一样, “这可是我和扬哥申请了很长时间, 公司才批下来的, 光主机就小 1 万块钱, 内存你知道多大的吗? 4 个 G……”, 我咂舌, 在 09 年, 4 个 G 的内存可是大户人家或者真正的硬件发烧友才能玩得起的。

亮仔转到产品部的时间不长, 其实算下来, 也就 10 来天时间, 在我的印象中, 搞技术的人通常都不太爱说话, 当然这有个前提, 就是谈话的主题仅限于技术以外的事情。

但是亮仔不太一样, 什么时候都能说, 什么话题都能参与, 并且说起来还是一套一套的, 说实话, 这段时间以来, RA 计划压的很紧, 可正因为有了亮仔, 产品部才没有完全陷入一种紧张的气氛, 只要亮仔有兴趣, 随时可以给产品部带来笑声。

比起谨慎少言的刘宇, 缺乏幽默的我, 目前产品部的三个产品经理中, 亮仔正好是弥补了刘宇和我的不足, 既健谈, 又有幽默感, 总之, 是一个很乐观, 很阳光的大男孩。

“泡, 今天咱们买的书可能就到了, 你给我个建议, 我该从那本书开始看呢?”亮仔一

边继续调试被充公了的台式机，一边问我。

“要按照我的意思，刚转岗的产品经理，其实都不用把书作为重点的，原因很简单，这类刚转型的产品经理没有真正参与过一次产品的过程，无论书里怎么写，他们都不会有太多体会的，反而会让他们迷惑，第一，许多概念和流程搞不清楚，可能脑袋里装了很多从书上看到的知识，但是属于囫囵吞枣的那种，根本无法应用起来，第二，即使能够照猫画虎的使用，但是也是生搬硬套，一旦遇到现实的问题，往往就束手无措了。”

其实，像经管或者工具类的书，写的再好也是一个指导，一个参考，产品经理最好的知识提升途径，我个人认为还是不断地实践和交流，尤其像咱们国内，本来这方面的书就少，大部分还质量不高，首选的提升途径就是实践。”

“那你看了几本书了？”

“不怕你笑话，我一共就看了4本，就是咱们订的那4本，但是一本有价值的好书胜过十本无病呻吟的烂书，在国内，目前来看，把这4本读一读就基本可以了。”

“哎，那看来我又为你们做了嫁衣裳了。”亮仔哀叹。

“什么意思？”我不解地问道。

“自己提出的建议，列出的书单，结果现在还不适合我看，只能便宜你们了！”

原来就是这个呀，看把他着急的，我一笑，“多想了不是，不是说不能看，我的意思是目前这个阶段，在理论指导和工作实践这两块提升途径上，刚转型的产品经理应该把更多的精力放到工作实践上，而不需要学习太多的理论知识，在积累了一定的实践经验后，再去看书，效果会更好。”

“可是你知道，虽然我对技术很了解，但是按照产品经理的真正工作要求而言，我需要了解和实践的东西太多了，有没有一个思路，可以告诉我应该从哪些地方入手呢？”

我知道，亮仔提出的问题其实也是许多产品经理遇到的问题，尤其是在技术为重的企业里，很多产品经理都是技术转型过来的，而企业呢，也往往让这类产品经理去处理更多的和产品有关的工程和技术方面的问题，那些战略规划、产品营销的工作则交给其他人来做，因此，在国内，就出现了一种说法，把产品经理分为“技术型产品经理”和“市场型产品经理”。

这样的话，我们就可以看到，产品经理要么最终变成了产品技术或者应用方面的专家，要么变成了营销的支持人员，协助销售、渠道等部门完成产品的技术支持过程。

具体采用这种形式的企业阿泡也见过，我问他们为什么采用这种形式，他们很无奈地反问我：你认为国内能找出几个能把产品全流程走下来的产品经理？

想一想，确实如此，产品经理个人能力达不到这个地步，公司自然是不会冒这个风险的。

公司的风险降低了，但是产品经理个人的风险提高了，什么风险呢？

很简单，就是“产品经理失去了完整管理流程的实践过程，对于偏重技术实现层面的产品经理来说，他将减少甚至是失去和目标市场接触的可能，而对于偏重营销支持的产品经理来说，他将缺乏对产品本身更为深入的了解”，但无论何种情况，结果都是人为地割裂了产品管理的过程，让本来应该由产品经理对流程全权负责的工作变成了四分五裂的各自为政，而各自为政的结果就是因为过于偏重某个阶段，而使每个人做出的判断都将失去完整性和客观性。

在阿泡看来，产品经理就是产品经理，这个职位可能会有title的不同，但是却不应该有业务上的不同。

因此，对于许多企业来说，无论采用何种结构，都永远不要忘了一点：产品管理到底是因为而生的。

“阿泡，想什么呢？”亮仔问我。

“哦，没什么，想怎么回答你的问题呢，呵呵。”

这时，小娟也进来了，“聊什么呢，说给我听听。”

亮仔立刻失去了刚才交流时的严肃，嬉皮笑脸地说小娟说：“娟子，今天怎么没和扬哥一块来啊，昨晚吵架了？扬哥是不是被你的暴力毁了容，今天不敢来了？”

亮仔还要说，只见小娟抄起一本烫金皮面记事本就冲过来了，直接朝着亮仔的光头就上去了，边打边骂：“让你胡说八道，非把你的头打爆。”

我在旁边苦笑，“亮仔，你看你，后悔了吧。”

亮仔边躲边对我说：“可不是后悔了，有些话心里知道就可以，千万不能说出来啊！”

“我不是说这个，我是说你剃个光头后悔了吧，像哥们这样有头发的，多少还能缓冲一下，减少打击力度，你，哎~~~”我故意难过的摇了摇头。

“行，泡，有你的，如果我一会还健在，看我不收拾你！”

小娟和亮仔打闹了一会，估计小娟也累了，或者是想起来带来的早餐还没吃呢，或者是两个因素都有，终于结束了对亮仔的点穴式打击，亮仔揉着头，一脸的苦瓜相，初步评估，光溜溜的脑袋上至少挨了30几下。

“泡，趁我现在还处于清醒状态，继续聊咱们的。”

小娟一听有天聊，也捧着面包牛奶过来坐到了旁边，亮仔一看，赶忙把椅子往后面挪了挪。

“刚转型的产品经理怎么来通过实践提升自己的知识水平呢？我总结了一下，大致分三步走即可。”

“等等，我去拿本子。”，小娟放下早餐，就去拿记事本。

“还没打够啊！”亮仔拖着转移就要走。

“瞧那样，我是做记录的，看把你吓的。”

亮仔这才长出一口气。

“我们先要知道，通过实践来提升产品经理知识结构的本质是什么？一个产品经理作出判断所要依赖的信息无非就是四种：

1、市场信息：这是我们开展工作的基础，那么，在这个信息中，我们应该了解什么呢？

三类：

产业链信息：我们要知道我们的上下游行业都有哪些，这些行业自身的特点都是什么，和我们是一种什么样的关系等等。

所在行业信息：我们要知道我们所处的这个行业中都有哪些企业，这些企业都有什么特点，对我们的影响都是什么样子的等等

国家政策信息：这个就简单了，就是要了解国家政策、行政法规、质量标准对我们这个行业都有哪些影响，如果是做全球化产品的，还需要了解目标国的类似信息。

2、竞争信息：这是我们开展工作的参照，为什么这么说呢，因为我们做这样那样的工作，其实说到底，就是期望比竞争对手做得更好一些。

那么，在这类信息中，我们需要了解的信息大致也有三类：

竞争者是谁：包括直接竞争者、品类竞争者、替代竞争者等五种，我们都需要做到心里有数。

他们如何和我们竞争：也就是要知道他们的竞争战略是什么样子的。

我们如何和他们竞争：在了解了对方的竞争战略后，产品经理就要制定出适合自己，并且能够有效和竞争者竞争的战略。

3、客户信息：这是我们开展工作的目标，这个无需多做介绍，我们做产品，肯定是为了解决我们定义好的目标客户的问题。

那么，在这类信息中，我们需要了解的大概有四类：

我们的客户是谁：我们首先要明确我们的目标市场和目标客户是谁，他们在哪。

我们的客户想要什么：这里不仅仅是找到需求的工作，而是要从需求分析出他们的需要，

从需要分析出他们的问题，从问题分析出他们的动机。知道客户真正想要的是什么。

他们选择了谁：就是要我们知道在整个市场中，有那些企业能够提供解决客户问题的方案和产品，因为对于企业来说，客户对谁都是平等的，他们有选择企业的权利，而我们却没有选择客户的权利。

我们如何才能比别人做的更好：就是要知道我们如何做，提供什么样的产品才能比别人更能吸引客户。

4、自身信息：这个是我们开展工作的前提，只有充分了解了我们自己的情况，才能知道我们怎么做才能做好，需要了解信息也大致是三类：

我们在哪里：要知道我们在行业竞争中处于什么地位，优劣势都是什么，也就是说，要知道自己几斤几两。

我们要去哪里：基于我们的现状知道我们期望要从市场中获得什么。

我们如何才能到达：知道了我们想要的，那么接下来就是要知道如何才能一步一步到达。”

亮仔摸摸头，不知是还在继续疼，或是在思考，“泡，这些好像和主题没什么关系吧？”

我笑笑，“别急，这只是做个铺垫，既然我们知道了产品经理无非就是基于这些信息作出各种判断和决策建议，那么，也就说明了产品经理通过实践提升自己知识水平的步骤。

作为一个刚担任这个职务的产品经理，有三个基础知识点是需要掌握的：

第一点：首先要了解的就是刚才提到的第一和第二类信息，市场和竞争者。

因为突然让你从一个具体的业务岗转型到产品管理岗，角色发生了变化，所要关注的范围也从具体的业务领域转向了更大范围的商业领域，因此，我们要把大部分的精力放到这个上面，尤其是对第二类信息的熟悉，因为第一类信息通常不会发生太大变化，但是竞争信息可是会随时变化的。

怎么来做呢？没别的办法，除了通过听别人介绍外，最好的方式就是亲自深入市场，花些时间和各个业务部门跑一跑，比如和渠道部待一段时间，你就大概知道自己行业的渠道是一种什么样的情况，这要比听别人说更有价值。

第二点：在了解了市场信息和竞争信息后，接下来要做的就是了解客户信息。

如果是一线市场人员转型为产品经理的，那么这个工作就相对好做，或者可以少花些时间和精力了，但是如果是技术转型过来的，那么就需要同样多花些时间来做了。

亮仔，你肯定会问我，研发部不就是在为客户开发产品吗？”

亮仔点头，“是啊，研发部如果不知道客户，怎么可能开发产品呢？”

“说真的，研发部还真不一定知道真正的客户是谁？他们想要什么？研发部说是在为客户开发产品，其实是在为产品经理开发产品，或者说就是基于 PRD 甚至不是基于 PRD 在开发产品，这个时候，产品经理对于客户以及需求的把握就至关重要，如果产品经理自己都分析的不透彻，会直接影响到研发后续的工作。

同理，亮仔，你现在成了产品经理，以后研发部就要根据你完成的 PRD 来开发产品了，如果你都不知道真正的客户是谁，客户想要什么，你能完成一份有指导意义的 PRD 吗？

肯定不能了，因此说，研发转型的产品经理，容易忽视对这类信息的了解，要么通过曾经接触过的 PRD 或者类似文档，就觉得自己知道了客户是谁，要么完全就是把自己当成了产品的客户，按照自己的想法来勾勒客户的原型。

怎么做呢？同样也没有捷径可走，如果能够通过和销售部一起工作一段时间，尤其是和咱们的经销商建立一种沟通关系和机制，那么对于这个阶段的工作是非常有帮助的。

反正就是一句话：了解客户只有到客户存在的地方才能知道，客户是不会来到你的办公室的！

第三点：了解自身信息，也就是要了解咱们这样的产品都是如何从无到有到优走下来的。一方面要了解我们自己的特点，优劣各是什么，另一方面，我们还要了解这类产品的发

展过程都是什么样子的。

在这个工作中，产品经理关注的焦点可能就放在了战略规划、产品营销、新产品开发，甚至包括财务知识上，等等吧，总之，就是要了解产品发展过程中所涉及到的综合性知识。

这个工作在内部就可以完成，当然前提是公司必须已经建立了比较完整和完善的各类体系、流程和规范，像咱们公司，我相信研发管理体系应该是有了吧？”

“嗯，有了！”小娟点头回答。

“多嘴，你知道什么，泡，是有了，并且实施也有5年了，我还是当时的主要负责人之一呢！”亮仔看来是脑袋不疼了，又开始得意起来。

“我想现在咱们最缺的应该就是产品管理体系的建立，虽然咱们部门这段时间也做了一些工作，但是仅仅只是做出了框架，详尽的方案还在探索中，至于效果如何，还得等实施以后才知道。”

这是事实，我和刘宇加入产品部也就一个来月，周扬呢，也处于逐渐形成体系思路的阶段，说到底，我和刘宇可能在这段时间要多做一些执行的工作，周扬则主要为我们的工作提出要求，协调资源。

但是阿泡前面说到了，我们不是公司的咨询人员，不是专门来做体系实施的，而是公司负责产品业务的产品经理，既要管理好自己的产品，还要兼顾着设计管理体系，我曾经问过周扬，我说孰轻孰重啊，总得有个偏重吧，他也无奈地说，公司的要求是：两手都要抓，两手都要硬。

“泡，我知道了，按照我现在的情况，我首先要做的就是知道这个市场是什么样子的，知道哪些人在和咱们抢夺市场。”亮仔的话又一次打断了我的思考。

“可以这么想，别小看这个工作，不好做呢。不在市场中扎一段时间，不太容易出效果的。”

“泡，那你说，从现在算起，大概多长时间能成为一个真正意义上的产品经理呢？”

他的这个问题还真难住了我，我又没做过统计，反正自己到现在，做了6年了，也才感觉对产品管理多少有了一些感悟，我笑笑，“这个不好说啊，一要看咱们公司是怎么定义产品经理的，二要看你自己能下多少工夫了。”

“我自己没问题，肯定是好好学习，天天向上，你说公司怎么定义产品经理是怎么回事，难道产品经理还有不同吗？”

我正要回答，周扬拿着一个包装袋走进办公室，袋子上印着某B2C网站的logo和名称，肯定是昨天我们购买的图书了，速度真快，昨天下午下的单，今天早上就到了，中国的电子商务进步不小呀。

亮仔一看书来了，也不问我了，蹭的一下窜过去，撕开包装，抽出一本书就翻起来。

周扬放下笔记本包，问我们道：“都吃早饭了吧？”

“吃了！怎么，要是我们没吃，你请客？”亮仔这时显然认为物质食粮的建设比精神食粮更重要，于是放下书问周扬。

“美的你，我是说谁有剩下的吃的，给点，走得急，忘拿钱包了。”

“扬哥，找我们就不对了，找娟子呀，你俩谁和谁呀，是吧，娟子？”亮仔看来皮又开始痒了。

这次小娟倒是没生气，笑嘻嘻地说：“亮仔，瞎说什么呢，给我本书，对，就那本绿色的，最厚的，我看看。”

亮仔一看没有危险，于是把书递给小娟。

但是，当书交给小娟后，他就立刻知道自己犯了一个天大的错误。

只见小娟脸一变，双手把书抓紧，一阵绿色的旋风就朝亮仔刮去。

一声惨叫！

APAO Say:

在前面的内容中，阿泡提到了产品经理要学哪些知识（请参见第九问），通过什么形式去学习（请参见第二十八问），在本问中，就是主要讲一下我们学习的思路是什么？

有朋友在看到阿泡的那个知识结构图后，感叹要是真把这些都学会了，那将天下无敌，然后就是摇头说这个结构太理想化了。

其实阿泡也知道，把这些知识都学会无非就是时间的问题，一年不行，咱们两年，两年不行，咱们三年，三年不行，咱们就活到老，学到老。

但是现实是残酷的，哪个企业能让你这样按部就班地去学，或者就算我们学会了，企业也不提供我们实践的平台，那不也是白搭。

因此，阿泡在本问中就总结了一下比较现实的知识提升的原则和步骤。

是什么呢？

先来看原则，原则就是一切以实战和实际需要为学习的出发点，企业希望你在哪方面出彩，你就优先学习这方面的知识，然后再逐步弥补其它的。

步骤呢，总结了三个基础知识点，这是阿泡认为应该优先掌握的产品管理的知识。

第一点：首先要了解的就是市场和竞争者。

第二点：在了解了市场信息和竞争信息后，接下来要做的就是了解客户信息。

第三点：了解自身信息，也就是要了解咱们这样的产品都是如何从无到有到优走下来的。知道了这三个基础知识点，我们就可以围绕这三点有针对性的学习相关的知识。

至于其它的什么辅助性的知识，如果有时间，就学一些，如果没有，就首先保证把上面的三点知识学到位。

人的时间有限的，人的精力也是有限的，因此，我们就需要把有限的时间，有限的精力投入到最有现实价值的学习中去。

最后做个总结：

第九问《产品经理的知识结构》说明的产品经理最终的学习目标。

第二十八问《产品经理应该如何学习》说明的是产品经理的学习途径。

本问《产品经理如何提升自己的知识》说明的是产品经理的学习原则。

这三篇构成了一个产品经理学习的完整系列。

第三十问：产品经理都有哪些类型？

“泡，早上我问你产品经理有什么不同，你还没回答我呢？”快到吃午饭的时候，亮仔终于说了一句话。

自从早上被小娟用重型武器攻击以后，一早上，他都没有说一句话，只是揉着脑袋“哎呦，哎呦”地干活，我还以为他被小娟打成了轻度脑残，一上午一句话也不说，不像是亮仔一贯的风格啊。

“你终于说话了，我还以为你丧失了语言功能了呢！”我幸灾乐祸地说。

“你放心了，这么说吧，我其它器官都有可能丧失功能，唯有智慧的大脑、强壮的肠胃和灵活的嘴巴不会。”这个时候了，亮仔还不忘把自己夸奖一番，“再说了，问题还没解决，我还不能瞑目啊！”

“什么问题？”我奇怪地问，我能为他解决什么问题？

“早上，准确地说，是今天早上8点54分的时候，我问你产品经理是不是有不同，你正要回答，扬哥拿着书进来了，然后就发生了我们都非常遗憾的事情。”还挺要面子，知道

绕开自己被打的经过。

“原来是这个事情啊，看把你着急的，这啥时候不能说呢。”我奇怪他为什么急着问这个问题，“不急，中午再说。”

只见亮仔一下子趴到桌子上，扭着头，幽幽地对我说：“泡，我看我是挺不到午饭时间了，如果这个问题不解决，我闭不上眼啊！”学得可真像，我忍不住笑起来，真怀疑他上学的时候，是不是也经常去蹭表演系的课。

“这个啊，对你来说，可能感受不深，第一，你是刚做产品经理，第二，你是内部转岗过来的，不像我，是招聘过来的。”

“这有什么关系？”亮仔趴在桌子上保持那个姿势问我。

“只能和你说啊，其实我在看到咱们公司的 JD (job describ, 工作描述) 的时候，就知道咱们公司对产品经理，或者说公司到底想要什么样的产品经理基本上是一窍不通。”我想了想，一窍不通这个词有些过于贬义，“嗯，不能说是一窍不通，只是对这个职位的认识属于非常初级的那种。”

“何以见得？”他还不忘拽文。

“面试的多了，见到的 JD 多了，一看咱们公司的 JD，我就知道这是抄的。”说这话的时候，我突然想到了郭姐姐，暗自定夺，一定和她没关系，肯定是她下面的人干的。

“比方说吧，我记得 JD 中有一条，是‘产品经理要定期维护产品状况簿’，其实你来了你就看见了，哪有什么产品状况簿啊，再说了，产品状况簿这个词也不是国内公司的称谓，老外才这么叫，你知道吗，这条是《产品经理的第一本书》里描述产品经理职责时其中的一条，我回去还专门对了一下，果然是抄书上的。”

亮仔吐吐舌头，言外之意是公司 HR 也真够业余的。

我心想，我说的这些不会传到郭姐姐那里吧，否则我还真不好解释怎么回事了，都已经成公司的一员了，说这些是什么意思呢？

我赶快转换话题，“其实啊，我的意思就是说任何一个公司，如果想招产品经理，一定要从自己的实际情况出发，自己到底需要什么样的产品经理，在招之前一定要有明确的认识，不要看到别人招什么样的，你就照抄过来也招那样的，那样做只会起到相反的结果。”

“嗯，也就是说对于企业来说，产品经理也分不同的类型？”亮仔继续装半死不活状。

“是这个意思。”我点点头。

“具体怎么分的呢？”

“就我见过的，有的公司要么是按照‘工作职责’来定义，要么就是按照‘工作内容’来定义，例如产品经理经常见到的划分是‘重量级产品经理’和‘非重量级产品经理’，或者叫‘技术型产品经理’和‘市场型产品经理’（这种划分法在第二十九问中有提到，这里只是说明一个现状，绝非同意该划分标准），前者我称为‘职责定义法’，后者我称为‘内容定义法’，这两种方法不能说不对，我只是感觉依然没有准确定义出产品经理的类型来。”

“那你有什么想法？”

我纳闷，亮仔不是说自己都快告别人间了吗，怎么还那么多问题。

“这两种方法都没有把产品经理的工作关系表达出来，你知道，咱们一再强调，产品经理是通过他人产生绩效的，也就是说，产品经理的工作其实是由各种业务关系来推动的。因此，我觉得，如果在工作职责和工作内容中再加上工作关系的定义，那么，这样就能准确描述出产品经理的工作了。”我停顿了一下，“同样，也就能根据工作关系来描述出公司到底需要什么样的产品经理来了。我把这叫做‘关系定义法’。”

“那具体有哪些类型呢？”看来他这最后一口气还挺长的。

“基于这种方法，我把产品经理分为三类：

第一类：协调型产品经理。

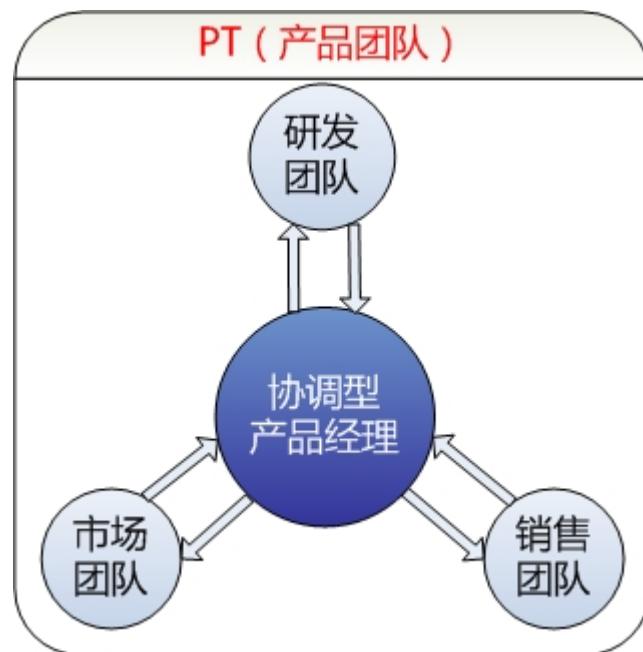
在这类中，产品经理的主要表现是：了解产品团队中各业务部门和人员的问题，并就这些问题进行相应的处理，然后返回给相关的业务部门。

这类产品经理通常扮演的是团队协调人的角色。

现实的表现主要有：

- A、以琐碎事情居多，每天总是游走于各部门之间，工作繁忙；
- B、以接收问题为主，然后把该问题找到对应部门，问题解决后，再反馈给提出部门；
- C、几乎不能参与到产品团队业务部门的工作中，不能充分了解各业务部门的工作情况；
- D、不能把握产品团队的工作节奏，经常受到某业务部门的影响而不能有效应对；
- E、对产品团队中的各业务部门没有控制力和影响力，受制于人。”

说完，我给他在纸上画了一个图来说明这类产品经理的工作关系：



我解释道：“从图中可以看到，产品经理处于三个业务部门之间，只是简单的来接收各种信息，并对信息进行处理，然后反馈给提出部门，对各部门几乎没有影响力和控制力。”

“第二类呢？”

“第二类：指导型产品经理。

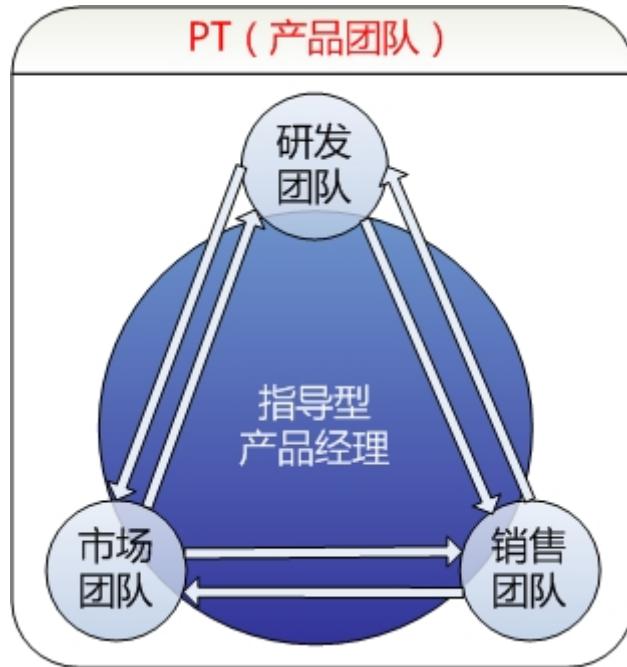
在这类中，产品经理的主要表现是：指导产品团队中各业务部门按照既定计划执行并对这些部门进行有效地协助和产品指导。

这类产品经理通常扮演的是团队指导的角色。

现实的主要表现有：

- A、不是产品团队的信息反馈中心，而是指导协调中心，业务部门之间的信息可以不依赖于产品经理而较为顺畅的传递；
- B、产品经理在产品团队中可以把控所有业务部门的工作内容，达到步调一致；
- C、能够指导各业务部门的工作并对问题进行有效的处理；
- D、能够使产品团队工作有条不紊，节奏保持一致；
- E、个人在产品团队中起到核心作用，对各业务部门既有足够的控制力又给予足够的自由空间。”

说完，我在第一个图的下面继续画了一个第二种类型的草图。



“你看，在第二种类型中，产品经理的蓝色圈子已经和三个业务部门产生交集，在某些业务层面上，产品经理必须要能够良好沟通，需要注意的一点是，这类产品经理已经不能有太多的时间来处理大量烦琐的信息了，理想的状态是在产品经理的指导下，各业务部门的信息实现高效传递。”

他点点头，“那最后一种类型呢？”

“第三类：领袖型产品经理。

亮仔，说实话啊，我一直在考虑是否应该有这么一个产品经理类型的分类，原因有二：一就是这类产品经理其实已经不像是产品经理了，无论是从知识技能，管理能力，人格魅力看，几乎已经是公司CEO的缩小版；二是到目前为止，我还没有发现一个这种类型的产品经理。”

“那你说出来干吗，不多余吗？”

“这个，我只是说出来和你交流一下。

之所以最终提到这个分类，我完全是按照产品经理的职业终极形态和个人期望能够成为什么样的产品经理来划分的。

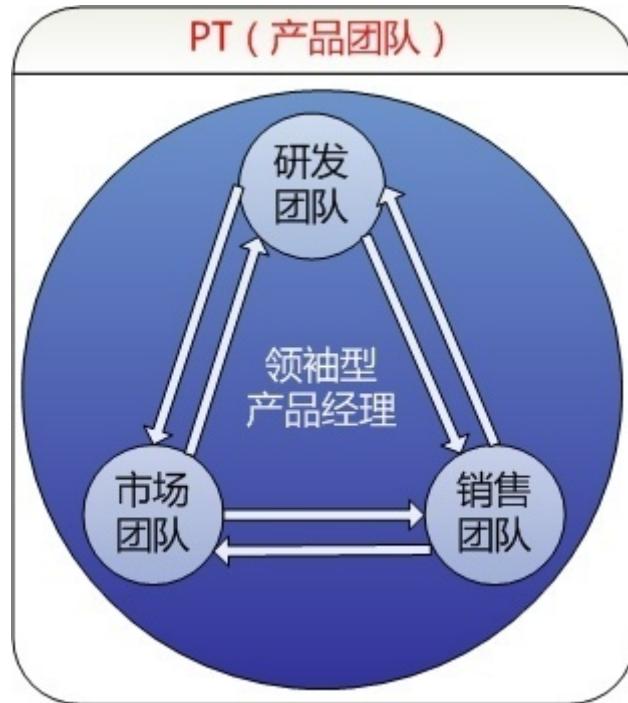
在这类中，产品经理的主要表现是：通过个人的魅力和影响力，让产品团队各业务部门自觉地按照既定的产品战略，从一个成功走向另一个成功。

这类产品经理通常扮演的是团队灵魂的角色。

现实的主要表现有：

- A、产品团队的前进依靠的是产品经理个人的魅力而不是企业的行政力；
- B、产品团队各部门的工作依靠的是对产品战略的信心而不是强制力；
- C、产品团队的工作不但高效，而且富有成效；
- D、产品经理几乎不干涉各部门的具体工作，但是各部门的工作配合依然有序；
- E、感觉不到产品经理在管理一个产品团队，反而感觉根本就没有产品经理一样。”

我停了一下，在纸上画好图，“你看，就是这样的。”



“产品经理的蓝色圈子已经覆盖到了产品团队中的各业务部门，几乎要和产品团队重合了，而各业务部门在产品经理的影响下，自觉地开展工作，这个时候，你能看出，产品经理在什么位置吗？处处有，也处处没有，有的只是个人的影响力和魅力，而没有的恰恰是那些浪费了大量时间的琐碎之事。”

“就像领袖这样的产品经理国内有吗？”亮仔突然抛给我一个这样的问题。

“我刚才说了，在国内几乎没有，因为产品管理进入中国也不过十来年的时间，这么短的时间是不足以培养出一个领袖级别的产品经理出来的。再说，大部分的国内企业也缺乏这样的环境，倒是有很多具备这样潜质的产品经理，因此，现在关键的问题是：再好的苗子，没有合适的土壤也不行啊。”

“那现状是？”

“90%是第一种类型，9%是第二种类型，1%具备第三种类型的潜质。”

话音刚落，亮仔猛地从桌子上挺起来，靠，吓我一跳，诈尸了？

他看着我，斩钉截铁地说：“无论是我的智慧，还是我的品格，或是我的相貌，毫无疑问，我都具备了成为第三类产品经理的潜质，我相信，我就是那个人……”

“瞎扯什么呢，吃饭了！”周扬在旁边叫道。

一听到“吃饭”二字，亮仔头也不疼了，伟大理想也不说了，冲着屋子内的人大声说到：“公司东边刚开了一家成都小吃，里面的盖饭不错，量大实惠，价格还不贵，要不咱们今天中午去试试，人忒多，我先走一步，占个座，你们快点啊！”

APAO Say:

就如同手指有长有短，产品经理也是分类型的，阿泡总结了一下，分三种：

1、协调型产品经理；2、指导型产品经理；3、领袖型产品经理。

不过大家要理解阿泡的意思，分这三种类型并不是一种歧视，而完全是根据企业的实际需要以及个人的发展方向而分出来的。

其实阿泡要强调的核心是：无论是企业，还是个人，都要找到最适合自己的，千万不要出现大材小用，或者小材大用的情况。

这对企业不公平，对个人也不公平。

不同类型的产品经理只要放到了合适的位置上，就能发挥出与之相匹配的功能，这要比把一个领袖型的产品经理安排天天写文档更有现实意义。

五个手指，各有长短，我们总不能说大拇指就一定比小拇指有用吧，关键看什么情况下用，如果是抠鼻孔，那还非的小拇指不可，呵呵！

因此，关键就是一个定位，企业需要定位，个人同样也需要。

第三十一问：产品经理应该扮演的几种角色

“这些人，也不提前打个招呼。”周扬嘟囔着快步走进办公室，脸色有明显的不满。

“怎么了，扬哥？”亮仔看到周扬的脸色不对，关注地问道。

“早上销售部给我电话，说有个客户，就是那个一直和咱们谈合作的 KT 公司，今天早上突然给销售部打电话，说他们的 BD 总监正好今天有时间，约咱们产品部派一个人过去谈谈产品合作的细节。”

“这不挺好吗，KT 这公司也太有些拖了，产品部没成立就开始谈了，这都快两个月了，也没个明确的答复，今天要是能搞定不是最好吗？”

“可是这也太突然了吧，咱们在北五环外，他们在国贸那边，这一来一去就是小半天，让谁去？咱们都有安排好的事情要做。”周扬显然是对 KT 公司突然打乱今天的工作颇为不满。

亮仔笑笑，“这还不好办，咱们谁事最少就派谁去呗。”

他话音刚落，我们就都把眼光投向了他。

他一看，连忙说道：“看我干什么，我今天的事情可多了，你看，有两份文档要完成，有个会议要参加……”

“那两份文档是昨天的事，那个会议是明天的事，看来今天就是你没事了，亮仔，辛苦你一趟了，一会销售部的过来叫你，准备一下吧。”周扬拿出支烟，笑眯眯地说道。

“我再想想，再想想，今天我真的有很多事的。”亮仔还想再申辩一下，但看到民意已定，也就死了心，收拾笔记本准备出外工了。

“这大热天的，从这边到国贸，受苦的命呀！我还是别等销售部的来叫了，我过去吧。”说完，拎着笔记本就出去了。

他一走，办公室里就笑开了。

“其实也就他最合适去，和 KT 公司合作的这个产品他最熟悉，他配合销售去谈，今天肯定能有个结果。”周扬满有把握地说。

缺少了亮仔，一早上产品部显然少了一些活跃的气氛。

吃过午饭，我正趴在桌子上打盹，突然就被一阵叫嚷声吵醒了，迷迷糊糊抬起头一看，只见一个人影冲到我面前，嚷道：“还睡呢，都几点了，干活！原来这产品部就我一个人有事，你们都没事啊，你看阿泡，还知道睡觉，小娟呢，还在那里偷菜呢，刘宇，则在泡坛子，哎，扬哥呢，他去哪里了？”

想都不用想，一定是亮仔回来了。

我睁开眼睛，不满地对他说：“才几点？这不才 1 点嘛，回来就回来呗，不就是出去了一趟，好像做了多大事情似的。”

亮仔坐到椅子上，两脚往桌子上一搁，得意地说道：“泡，你还别不信，今天兄弟我可是露了脸了，把 KT 公司那 BD 总监侃晕了，让他们也知道，和咱们公司合作，那绝对是强强联手。对了，小娟，把你那冰茶拿一瓶出来，渴死我了！”

小娟不情愿地从抽屉里拿出一瓶冰茶，放到桌子上。

“小气，都拿出来了，还不送过来，不就是一瓶冰茶吗，让扬哥再给你买呀。”

话音刚落，冰茶就到了亮仔的头上，只不过是小娟以一个优美的抛物线扔过来的。

“把腿放下来！”正当亮仔捂着脑袋哼哼的时候，周扬走了进来，一看到他，就非常严厉地对他喊道。

我不知其他人听出来了没有，反正我是听出来周扬对亮仔这样喊，绝不仅仅是因为亮仔把腿放到桌子上，肯定还有其它的原因。

“亮仔，你进来一下，说些事！”周扬还是刚才的语气，边说边走进我们自己的小会议室。

亮仔也感觉出情况有些不对，于是赶紧把腿放下来，跟着周扬快步走进会议室。

我，刘宇，小娟一看周扬这阵势，也就不好再嘻嘻哈哈了，各自开始忙自己手里的工作。

我的工位挨着小会议室的一边，出于好奇的本能，我试图想听听里面在谈些什么，不过我想肯定不是什么好事情。

“他们在说什么？”小娟大张着嘴，但是声音很低地问我，她看到我紧贴着会议室的玻璃墙壁，以为我能听到什么，于是才问我。

刘宇也停下手中的活，用充满期待的眼神看着我。

我摇摇头，吐了吐舌头，意思是别指望我了，实在是什么也听不到。

我们仨集体叹了口气，正当我们要放弃偷听念头的时候，突然从会议室里传出一个很高的声音，大致是在说，“我还要做这个吗？我是产品经理，又不是售前支持！”

我赶快又把耳朵贴近墙壁，想听听是什么，但是会议室里一下子又恢复了刚才的安静，我再一次和他们摇摇头，告诉他们，彻底死了心吧。

大约过了20来分钟，会议室门一开，周扬在前，亮仔在后，依次走了出来，俩人都紧绷着脸，看来刚才是经过了一场激烈的唇枪舌战。

我们都不敢说话，只是看着他们各自回到自己的座位上。

周扬掏出一支烟，狠狠地抽了起来。

亮仔见状，也从抽屉里拿出一盒烟，往里看了一下，然后把烟盒一揉，扔到了旁边的废纸篓里。

甭说，没烟了。

周扬看了一眼，没理他，把头扭到一边，冲着窗外继续抽烟。

真没办法说亮仔，真是有点没羞没臊，自己倒不客气，慢腾腾，还装作不好意思的样子，走到周扬的工位边，然后从烟盒里摸出一支烟，点上，然后又返回到自己的座位上，优哉游哉地抽了起来。

周扬抽完烟，把头转回来，用讽刺的口吻对亮仔说：“还好意思抽，看你办这事，得罪了销售部，看以后谁还愿意和你合作？”

亮仔头一甩，又没头发，我真不知道他想甩什么，不过还是那股劲，“得罪就得罪了，事已至此，还能怎么地，我不信咱们离了销售部还不开展工作了，话又说回来，是他们让咱们配合他们工作的，咱们做了该做的，最后事没成，就怪到咱们头上了，有这道理吗？”

周扬“嘿嘿”一乐，“别咱们咱们的，是你把事情搞糟的，分清楚啊。”

听到他俩继续斗嘴，我、刘宇和小娟终于明白了，肯定是今天去KT公司谈合作的事情，多半，不，应该是一大半，亮仔没把这件事办好。

“怎么回事呀？”小娟问道，这个时候，也就她合适问，无论于公于私于性别，周扬是决计不能置之不理的。

“让他自己说说他的光辉业绩！”周扬虽然不像刚才那样生气了，但是还是对他没好气。

“说就说，怕什么，再说我也是尽了力了，还能枪毙我怎么着。”亮仔摆出一副死猪不怕开水烫的架势。

“今天和销售部的不是去KT公司谈产品合作的事情吗，我们到了KT公司，大概是十点

半，不巧，他们总监正在开一个临时会议，然后我们商量，既然来了，就等等吧，于是就等到了差不多十一点，KT公司确实有实力，毕竟是外企，500强的公司……”

“少说废话，说你怎么和对方总监谈的。”周扬一听他尽扯没用的，提醒他立刻进入正题。

“嗯，十一点的时候，我们就合作的事情开谈，他说公司突然又要让他出差，下午3点的飞机，因此只能谈最多一个小时，我一想，既然如此，就抓紧时间吧，于是直接就产品的细节进行了沟通，当然主要是由我来说，于是我就堂堂堂，把这个产品从技术构架到设计思路，从模块构成到开发规范，全部和他说清楚了，然后到十二点，我们就回来了，就这么回事呀！”

我纳闷，这没什么呀，就算有些问题，周扬也不至于发这么大火呀。

“就这些，好，那为什么刚才销售部给我打电话这个合作没有希望了？”

亮仔一摊手，委屈地说道：“我哪儿知道，也许那个BD总监吃错药了！”

“哼，你知道KT那边怎么和咱们说的吗？人家说谈产品合作，怎么派了一个技术人员过来，我们希望听到更多的是产品商业模式的细节，而不是技术细节，人家还问了你几个关于合作模式的问题，你总是说两句就转到技术层面上了，人家还说了，如果还有下次的话，希望咱们能派一个真正懂产品，会谈事的产品经理过去，不要派一个只懂技术，不会解决问题的产品经理过去！”

“真那么说的？”亮仔有些不相信，自然也有些不高兴了。

“你说呢？”

亮仔“噌”就从椅子上站起来，“NND，他有什么资格说我，我就是不行，也不用他来说，他算什么……”

“打住，打住，咱们先不说人家怎么说的，就说你，通过这次事情，你有什么感想？”

“有毛感想，以后这样的事情别安排我了啊，省的给产品部丢人！”亮仔依然对KT公司给他的评价耿耿于怀。

周扬哼了一声，“少说没用的，以后这样的事情还多呢，产品经理，还有不出去打交道的，以后别说是合作伙伴，和客户，和经销商都免不了接触的，这方面你得需要好好锻炼锻炼才行！”

“靠，我又不是售前、售后，至于吗？”

“哼，你别忘了，产品经理要支持各个业务部门的工作很多的，要处理的各种关系也是很多的，怎么才能处理好这些关系？一句话：产品经理要学会扮演多种角色才行。不光是对外关系，对内也是如此，你处理不好关系，怎么能做好产品管理的工作？”

“少来，你倒是说说看，我怎么才能处理好关系？”亮仔似乎已经忘了他现在是戴罪之身，开始抬起杠来。

“就拿今天的事情来说吧，你是去和人家的BD总监谈，你知道的，BD是不懂技术的，他们主要关心的是合作模式和各自产品的商业兼容性有多好，你倒好，大谈产品构架和技术，他们会有兴趣听吗？”

“那你说我该怎么谈？”

“这个时候，你就要把自己当成是一个为他们的产品提供增值服务的销售人员，要去让他们接受你的产品，首先就是要让他们知道通过和咱们合作，他们能够获得什么样的利益，不管是直接的经济利益，还是品牌上的收益，你都要说清楚，这样才有可能打动他们。也就是说，在这个情况下，你就要扮演一个销售自己产品的销售人员的角色。”

“就这啊？”亮仔明显有些不屑。

“我来说一个我的经历。”刘宇在旁边说道：“我记得还是我刚做产品助理的时候，有一次，我参与的一个产品即将上市，因为是公司比较重视的一款产品，因此，就召集了各分公

司的主要销售人员，准备搞一次全公司的新品销售培训大会，这个工作就交给了我来做，当时写了一大堆全面介绍产品的资料，大概做了 40 来页 PPT，结果培训完后，你猜那些销售怎么说，他们说其实有 5 页 PPT 就够了，我们只关心产品要卖给谁，产品有什么特点，比竞争对手的产品好在哪里，目标客户会问什么问题，我们如何应答，其它的如何构想这个产品的，产品的功能有哪些，他们根本不关心。”

说到这里，刘宇叹了口气，“这让我知道，一个好的产品经理，一定是一个好的产品培训讲师，因为你懂产品，但是不一定懂你的听众他们到底想要什么，因此，我后来就看了很多关于如何培训销售团队的资料，我觉得，产品经理在公司内，还要扮演一个优秀的培训师的角色，否则，销售的同事连你的产品都搞不清楚，怎么去销售呢？”

“刘宇说的是这一方面，我再顺着刘宇的经验说一下我的感受。”既然公审会变成了讨论会，我就不能继续故作矜持了。

“知道不同的团队对你的产品关注的是什么，然后有针对性的把这些信息传递给他们，没错，这就是要求产品经理要扮演产品培训师的角色，其实，在这个过程中，我倒是觉得产品经理首先应该扮演好一个传教士的角色。”

他们都朝我看，目光中充满疑问。

“我是这个意思，传教士是什么人？毫无疑问，传教士是对自己所信奉的理想而坚定不移，期望能够成为普度众生，救人水火的人。其实，大家想了，咱们产品经理不也有这样的理想吗？你有了一个自认为不错的产物构想，那么，如何才能说服你的公司来投入资源做这个产物呢？一方面除了你要有足够的数据和分析作为支持，另一方面，或许是更重要的，就是你要坚信你做的这个产物是真正有价值的，是真正能够为公司带来福音的，当然，这种信心和信念是建立在第一点上的，否则就成了空想。”

我停了一下，然后和周扬要了支烟，亮仔吃惊地看着我。

“看什么看，我又不像你，老烟鬼，我抽烟是为了烘托气氛。”我边点烟边说。

“扬哥，再给我一支，我也一起烘托一下气氛。”真是服了他了，没羞没臊到极点了。

“好，就算公司上马了你的产物，也不代表你的产物团队中的每个人都认为你的想法是有价值的，他们一定会有不同的认识和理解，怎么办，不去统一团队在目标上面的想法，那么接下来的工作肯定会比较难办，因此，这个时候，作为产品经理，就要像一个坚定自己理念的传教士一样，坚持不懈地把自己的理念传递给每一个人，其实这是传递一种信心，要让他们知道，他们现在所做的一切，都将在未来的市场中得到回报。因此说，我认为产品经理在公司内也要扮演传教士的角色。”

“不光是公司内，公司外也是，例如今天去和人家 BD 总监谈，你对人家的问题说不出个子丑寅卯来，人家自然认为你对自己的产物都没有一个清晰的认识，没有一种信心，又怎么能和我们合作呢？”周扬补充道。

“此外，产品经理还要扮演一个双面角色。”刘宇继续说道。

“什么双面角色？二皮脸？还是阴阳人？”亮仔显然已经忘记了刚才发生的一切，话又开始不着边际了。

刘宇笑笑，“不是的，这是由产品经理的工作关系决定的，简单来说，在公司内，产品经理打交道最多的就是研发和市场两个部门，产品经理在其中要扮演一个多语言同声翻译的角色，比方说我们要把市场的语言转换成能够定义出来的产物规格，同样，我们还要把研发的技术语言转换为市场能够定义出来的产物卖点，按照国外的说法，就是要知道，如何在 feature 和 function 之间转换，因为市场关注的是 feature，而研发关注的是 function。”

“I see！”亮仔还冒出句外语，“你的意思就是说，我们要把市场的语言转换为研发可以用来开发的语言，也要把研发的技术语言转换为市场可以进行推广的语言。”

刘宇点头，“是这个意思！”

亮仔摇摇头，“我怎么觉得你说的有点像见人说人话，见鬼说鬼话的意思了？”

“尽扯，刘宇的意思简单来说，就是产品经理对于市场人员来说，就是技术人员，对于技术人员来说，就是市场人员，产品经理要扮演这样一种业务沟通者的角色。”

“啊，这不就知道了，我说呢，不管你们啊，反正我是不会做那种两面三刀的事情的！”看这上纲上线的帽子给扣的，连两面三刀都出来了。

“行了，你也别美，今天的事情到你这里算是结束，但是对咱们产品部还没结束，你惹出的事情，一会我还得和老王说一下去，看怎么做能够挽回。”周扬说着，从抽屉里拿出一个面包，三根火腿肠，扔给亮仔，“赶快吃，吃完了和我去销售部，一块商量一下。”

亮仔看着面包和火腿肠，眼圈一下子就红了，我心想，至于吗？

“扬哥，谢谢你啊，不过我能不能提个建议啊？”

“什么？”

“能不能给兄弟买几根纯肉的火腿肠，这肠淀粉太多，吃不下啊！”

倒地声。

“扬哥，你醒醒，你醒醒！我不挑了！”

APAO Say:

产品经理天生就不可能以一种角色去战斗。

这是由产品经理所要面对的人和涉及到的工作决定的。

对于自己的上级，我们要用客观科学的依据来说服他们支持我们的想法，对于自己的平级，我们要用切实可行的目标来让他们相信我们的理想，对于自己的下级，我们要用清晰明确的规划让他们来实现我们的理想，对于自己的客户，我们要用贴近对方的真心来让他们相信我们是真正想他们之所想。

总之，这个时候，产品经理就是一个传教士，用自己的智慧、毅力和语言和每个与我们的理想有关的人沟通着，交流着，打动着他们。

我们还要面对各个业务部门的同事向我们提出的各种请求，或者是质疑，市场的同事会让我们回答我们的产品是否真的能够解决客户现实的问题，技术的同事会让我们回答我们这样去设计产品是否是最合适的实现方式，销售的同事会让我们回答这个产品是否真的有助于完成企业的利润目标.....

总之，这个时候，产品经理就是一个培训师，用自己分析得出的客观的依据、详实的说明以及坚定的信心来让每一个产品团队中的伙伴明白我们的产品目标到底是什么。

我们同样也要面对如何才能让市场和研发能够在目标上保持一致的问题，市场更多的关注的是“我们要做什么”，研发更多的关注的是“我们如何才能做好”，作为一个产品经理，就不得不基于同样一个目标去用两种不同的语言形式去和他们交流。

总之，这个时候，产品经理就是一个同声翻译，要让市场明白研发在怎么做，也要让研发明白市场在怎么想。

其实何止仅仅是这三种角色，在实际的工作中，我们要面对的情况多而又多，要想更好的应对各种情况，各类人，只能以不变应万变，变化的是现实的情况，不变的就是我们要永远记住一点：什么样的情况一定需要相应的角色去面对。

第三十二问：企业如何确定需要什么样的产品经理？

不知道周扬是如何和销售部交涉的，反正等周扬和亮仔回来的时候，俩人是并肩而行，谈笑风生，看起来他们和销售部制定了一个双方都可以接受的方案。

一进门，小娟就关心地问道：“谈的怎么样？你们是怎么说的？”

亮仔如释重负地坐到椅子上，摇头晃脑地说：“别说了，销售部那哥们把事情捅到了王胖子那里，说咱们产品部不配合工作，影响了最终的合作，但是，娟子，你又不是不知道，扬哥和王胖子是什么关系，于是大家就坐到一起谈呗，嗯，娟子，先给来杯水。”

小娟连忙倒了两杯水，先递给周扬。

亮仔看着，摇摇头，“哎，产品部快成夫妻店了。”

“你再胡说，我把水倒了，自己过来倒！”小娟嗔怒。

亮仔连忙说：“别、别，我错了还不行吗，嫂子。”

周扬听了，倒是没什么反应，我估计他心里正受用亮仔的话呢。

小娟则不给亮仔好脸了，但是也没发作，只是坐到自己的座位上生气去了，不过还依然等着亮仔继续往下说。

“扬哥就说了，对于这次失误，产品部应该负主要的责任，并且他作为部门领导，应该承担更多的责任，因为事发突然，两个部门之间没有好好地沟通应该如何谈单，并且自己也没有就交流的内容进行分析，于是就安排了亮仔配合谈单，结果就出现了这样的情况，我会和公司说明这件事情，具体如何处理由公司来决定。”

说到这里，亮仔摇摇头，叹道：“我当时就觉得这是多余，公司还没说什么呢，自己就先把自己推了出去。一直都这样，哎！”

感叹完，亮仔又继续说道：“然后扬哥继续说，作为业务部门，我们现在的主要工作不是去继续追究谁的责任，而是应该共同商量出一个方案，看如何能够尽量弥补这件事情，把损失挽回到最小。你们想了，话都说到这份上了，王胖子能不给这个面子吗？于是，我们就商量出了一个方案。”

“什么方案？”小娟着急地问。

“先由王胖子出马，以私人关系和对方的BD总监一块吃个饭，联络一下感情，稳定一下关系，然后邀请他来咱们公司参观一下，看看咱们的实力，等他来到公司后，就由扬哥出马，和他聊聊咱们是怎么考虑和他们进行合作的，然后剩下的就是听天由命了。”

“那要是人家不答应来怎么办？”刘宇问道。

“王胖子拍胸脯了，说来是肯定能来，关键是能不能谈下来，因为对方已经有了不太好的感觉，前面做的努力怕是已经付之东流了，如果要继续往下谈，咱们这边等于是要重头开始，即使不是，要做的努力也要更多了。”

刘宇摇摇头，也不知道是出于惋惜，还是出于对王胖子拍胸脯表态的质疑。

不管怎么说，事情总算是有了个结果，但方案最终的效果如何，我只能祈祷是按照周扬他们设计的想法往下走了。

我本来想着周扬自取处罚就是一句客气话，遇到这种事，人都盼着藏着掖着，最好是蒙混过关，可周扬倒好，自己把自己先推出去了。

我问亮仔，周扬那样说只是走走过场吧，亮仔眼睛一瞪，说道：“走过场，哼，你看着吧！”

很不幸，他说对了。

第二天刚上班，在公司的内部网上就看到了公司通报批评周扬和亮仔的公告，大意就是昨天亮仔说的，周扬的失误在于没有进行事先沟通，缺乏准备，选人失误，负主要责任，亮仔的责任是业务经验不足，不能有效支持销售部工作，希望俩人能够吸取教训，不断提高业务素养，不要辜负公司对产品部的期望。但是损失已经造成了，为了强化公司员工的责任感，必须要给予俩人一定的处罚，决定扣除周扬当月工资的30%，亮仔扣除20%，等等吧，就是这些模板式内容。

我苦笑，周扬太难做了，产品部也太难做了。

周扬和亮仔被通报批评，整个产品部也灰头土脸，小娟则一个劲儿地嘟囔处罚不公，尤其是对周扬，周扬则坐在那里，一句话也不说，抽着烟不知在琢磨什么。

一上午，整个产品部沉浸在郁闷之中。

中午的时候，我和刘宇、小娟商量着午饭我们仨请客，为周扬和亮仔舒缓一下心中的闷气。

我们来到那家几乎要被公司员工占领了的川菜馆，老板都和我们混熟了，看我们来了，赶忙招呼小妹把我们往包间让。

我们进了包间，坐下，亮仔散烟，其实在平时，小娟是坚决不允许我们在包间抽烟的，但是今天她也能理解我们的心情，于是也就没有再说什么。

“今天不抽了。”当烟递给周扬的时候，周扬的谢绝让亮仔和我感到惊奇，我心想，不会郁闷的连烟都不抽了吧。

亮仔撇了一下嘴，满不在乎地说道：“扬哥，没啥，又不是第一次了，还记得去年那个事情吗，本来和咱们没关系，结果你还是……”

正说着，门一开，还没看见人，一股淡淡的香水味就飘然而至，我扭头一看，郭姐姐！

除了我显得有些手忙脚乱外，其他人都很礼貌地站起来，和她打招呼，尤其是小娟，连忙让亮仔往边挪挪，腾出一把椅子，拉着郭姐姐坐到自己身边。

“老板，上茶，菊花，冰糖另放啊！”亮仔赶忙把包间门打开，对外面喊道。

看来郭姐姐在小娟和亮仔心目中地位不一般呀。

“咱们还需要这样客气吗？”第一次见郭姐姐没有用那种职业的语气说话，颇感舒服，当然，以前的交流也舒服，呵呵。

“周扬，还郁闷呢，这次对你和亮仔的处罚，韩总是怎么想的，你心里应该知道吧。”郭姐姐轻声地说道。

周扬笑笑，“郭姐，我是那种遇到问题就郁闷的人吗，韩总的意思我当然明白，你知道吗，我现在想的是产品部接下来应该如何做才能让韩总那边好做，才能让大家在公司内站稳脚跟。”

小娟不解其意，看看郭姐姐，看看周扬，“你们说什么呢，韩总怎么想的呢？”

亮仔在翻着菜单忙着加菜，刘宇则安静地坐在那里，听他俩交流，我则琢磨着一会用什么话题能够和郭姐姐多聊一会。

“郭姐，虽然公司已经设立了产品部，编制也逐渐满员了，但是我心里一直有一个问题。”周扬慢慢地说道。

“什么？”

“你说，公司到底需要什么样的产品经理？就目前咱们公司的现状和未来的期望，怎么来确定呢？”

“为什么你会有这样的问题？”

“因为从这件事情上我感觉到，如果公司对需要什么样的产品经理没有一个明确的认识，那么其它部门又将会如何看待产品部，我们产品部又将如何去开展工作呢？”

亮仔加完了菜，正好听到周扬的问题，手舞足蹈地说：“这个我和泡交流过，他把产品经理分为三类，是吧，泡？”

亮仔的问话打断了我的小心思，在搞明白了亮仔的问题后，我点头。

“亮仔，那你说说都是哪三类？”周扬颇感兴趣。

于是，亮仔就把那天我和他交流的内容又说了一遍，最后还不忘表态说自己未来的目标就是第三种类型（请参见第三十问）。

周扬听完后，又把目光转到我身上，“阿泡，你总结的不错，但是我现在想的是如何能够让公司评估出自己到底需要什么类型的，毕竟你总结的东西，作为个人来说是挺有意义的，

但是咱们还需要考虑公司是怎么想的，否则就只能是‘剃头挑子，一头凉，一头热了’，有什么想法没有？”

“是呀，阿泡，即使周扬不问，我作为公司的HR，也想听听你有没有什么好的办法能够让公司评估出到底需要什么类型的产品经理？”郭姐姐也客气地问道。

我心想，还和我客气，无论于公于私，我不都得说吗。

我喝了一口刚上来的菊花，有些人嫌菊花苦，就加冰糖，但是我觉得如果嫌苦，要么就改喝其它的茶，要么就干脆喝冰糖水算了，喝菊花，加了冰糖就丧失了菊花本身的味道，原汁原味最重要。

产品经理也一样，公司也是需要原汁原味的，名不符实的产品经理不做也罢。

“有些想法，就和大家说说。”

又喝了一口，嗯，应该是杭白菊，口感稍微好一些。

“企业如何来评估自己需要什么样的产品经理呢？我觉得可以从九个方面来作为评估指标。

1、战略性工作：企业要考虑是否需要产品经理参与到各类战略的规划工作中，对于产品经理来说，要关注的战略大致可以分为四个级别：企业战略、产品线战略、产品战略和营销战略。

2、规划性工作：企业要考虑自己对产品经理在这方面的工作有多大的期望，对于产品经理来说，规划工作主要包括三个级别：产品路线、产品策略、产品年度计划。

3、战术性工作：企业要考虑自己对产品经理在这方面的工作有多少的期望，因为这个工作涉及的工作比较多，通常周期也比较长，理论上说都是应该产品经理参与的，但是事实上却有些差异，就看公司是如何对待的了，对于产品经理来说，战术工作主要包括五个阶段：概念化阶段，图纸化阶段，技术化阶段，商品化阶段，市场化阶段。

4、事务性工作：除了上面提到的三大类工作外，还有一类是临时性、零散性的工作，这类工作不可避免，不可预知，因此，公司要考虑你期望的产品经理是否需要在这些工作上有多少关注。

这四个指标是从产品经理的工作职责来评估的。”

茶凉了许多，我一饮而尽，然后又倒了一杯，摇着茶杯继续说道：

“5、产品团队控制力：企业要考虑自己对产品经理在对产品团队的控制力上有多大的期望，比如说有些公司就不要求产品经理带队伍，自然就没有很强的期望了。

6、产品团队影响力：因为产品经理是没有直接管理团队的权力的，主要是靠个人的影响力，因此，企业要考虑对此的期望有多大。

这两点是从产品经理的工作关系来评估的。

7、业务信息管理：企业要考虑是否需要产品经理对业务所涉及到的各类信息进行管理，因为在产品管理的过程中，涉及到的很多信息很多，是否需要，需要多少，企业要考虑清楚。

这点是从产品经理的业务流程上来评估的。

8、业务内容涉及：企业是否需要产品经理涉及到产品管理工作的全部内容，例如需求管理、产品规划、产品品牌管理，产品生命周期管理等。

这点是从产品经理的工作内容上来评估的。

9、个人魅力：企业是否期望产品经理最终是基于个人魅力开展工作。

这点是从产品经理的个人素养来评估的。

因此，企业要评估自己到底需要什么类型的产品经理，简单点说，可以从这九个指标来考虑，当然了，如果企业愿意做的更准确一些，可以针对每一个指标再展开更细的指标。

具体怎么来评估呢？

企业可以这样做，针对这九个指标，企业可以对每一个指标做出‘强、中、弱’这种倾向性的评估。

例如：

某个公司对产品经理在战略性工作上并没有太多的要求，那么，这种倾向性为‘弱’，而对战术性工作要求很多，并且也希望能够做完全部工作，那么，这种倾向性就是‘强’，同理，其它指标也是这样评估就可以了。”

“不错，很有借鉴意义，我会好好考虑一下的。”郭姐姐在听完我的介绍后，对此表示认可。

有了郭姐姐的认可，我心里像泡开了的菊花一样，美死了，于是，就继续表现起来。

“其实咱们完全可以把这个思路形成一个小工具方便使用。”

“有你的，继续说说。”郭姐姐的话就是命令，岂能耽误。

于是我喊饭店老板拿来一张纸，一支笔，在纸上画了起来。

产品经理类型评估表（九点法）									
内容	工作职责				工作关系		业务流程	工作内容	个人素养
指标	战略性工作	规划性工作	战术性工作	事务性工作	团队控制力	团队影响力	业务信息管理	业务内容涉及	个人魅力
倾向									
结论	<input type="checkbox"/> 协调型产品经理 <input type="checkbox"/> 指导型产品经理 <input type="checkbox"/> 领袖型产品经理								

具体怎么做呢？很简单。

企业通过对这九个指标进行“弱●、中●、强●”的评估，然后根据赋值的多少，就可以基本评估出自己需要什么样的产品经理。

- 如果●偏多，那么企业需要的就是“协调型产品经理”；
- 如果●偏多，那么企业需要的就是“指导型产品经理”；
- 如果●偏多，那么企业需要的就是“领袖型产品经理”。

郭姐姐看来对我的表现很满意，把我画了表格的纸折起来就装进了自己的手袋里。

不错，这次交流的效果很好，郭姐姐对我的印象应该又进一步了。

于是，我又最后补充道：

“以上的指标只是给企业提供一个参考，我还是要强调的一点是，作为企业，作为产品经理的用人单位，在选择产品经理之前，一定要想好：**我到底需要什么样的产品经理**。

咱们千万要避免模仿和照搬其它企业，因为，企业定位不同，企业目标不同，组织结构也不同，所需要的产品经理类型也一定是不同的。

这个评估表仅仅是作为一个工具给企业的，企业可以实际的需要对评估指标进行修改，但是，无论企业采用什么样的方法来评估，但都必须遵循一个原则，就是：**一定用最合适的产品经理**。”

本来我估计这顿午饭会吃的很郁闷，但是没想到郭姐姐的临时到来，使这顿饭不但吃的不郁闷，还吃出了水平，吃出了体会，吃出了知识，吃出了感觉。

不过最让我偷着乐的是，在卖单的时候，竟然是郭姐姐卖的，她一再强调，这是韩总的

意思，她决计是不会自己掏钱给我们打牙祭的。

亮仔一听是韩总掏钱，在离开饭店的时候，又和饭店要了一瓶可乐，还问我不要，这小子。

我问亮仔：“这个月扣了这么多钱，你可要过几天紧日子了。”

亮仔满不在乎地说：“我怕？没钱了我就和扬哥要。”

看那气势，好像周扬的钱包就是他的钱包一样。

“周扬也被扣了，他也没钱怎么办？”

“切，他没钱，他没钱去和韩老大要去啊！”

APAO Say:

如果说第三十问是让产品经理个人通过对目前自己的工作情况进行一个简单的评估来识别自己现在是一个什么类型的产品经理的话，那么，本问就是让企业通过九个简单的指标来评估出自己到底需要什么类型的产品经理。

这九个指标是：

- 1、战略性工作。
- 2、规划性工作。
- 3、战术性工作。
- 4、事务性工作。
- 5、产品团队控制力。
- 6、产品团队影响力。
- 7、业务信息管理。
- 8、业务内容涉及。
- 9、个人魅力。

但是阿泡要强调的是，这九个指标只是一个最简单的评估，或者说，这九个指标只能评估出企业对所需产品经理类型的一种期望倾向性。

要做这个评估，一定要有一个前提，就是企业一定要对自己的用人需求和心理期望清晰而客观，否则评估出来的类型一定不是你真正所需的。

我们再来看第三十问和本问，其实在这两问中，阿泡是想对个人和企业分别说：

对于个人来说，一定要对自己是什么类型有一个清晰的认识，千万不要出现“高不成，低不就”的尴尬情况。

对于企业来说，一定要对自己需要什么类型有一个清晰的认识，千万不要出现“大材小用，小材大用”的人才浪费。

而要更为准确地达到这个目标，一套更为体系，全面和完整的评估体系一定是不可或缺的。

第三十三问：产品经理应该如何考核？

和 KT 公司谈判失利的事情算是告一段落了，我们几个继续忙碌着 RA 计划，时间已经过去了一半，显然每个人都感到压力越来越大。

周扬虽然每天还是很轻松的样子，但是我知道，他所承受的压力不知要比我们大多少。

“你好！哪位？”周五刚进办公室的门，就听见我桌子上的电话正在响，赶忙跑过去，放下笔记本包，接起电话。

一般来说，产品经理座机接到的电话就是两类：

1、内部电话：而这类电话往往分为三种：通知开会的；请求支援的；生气抱怨的。

2、外部电话：这类电话也分为三种：父母打来；女朋友打来的；朋友打来的。我没女朋友，自然就剩两种了，而我又和父母和朋友说，没有紧急的事情，最好别打座机，毕竟影响不好，打手机即可，公私分明，阿泡自认为还做得不错。

因此，阿泡现在座机接到的只是第一类电话了。

因此，也不用像一些公司规定的，接起电话，一定要按照规范用语交流：您好！我是某某公司某某部门某某某，请问您有何事……。

其实这种规范吧，肯定是要分情况的，和外界用电话交流多的，肯定是要规范起来的，例如客服，销售什么的，你要是技术、产品这些部门，这样做就多少有些不必要了。

“您好，请问是阿泡经理吗？”女声，光听声音，还是蛮消暑的。

“我就是，您是？”

“我是谢韵琳，上周您面试过我的。”

原来是她，上次面试完后，她说她需要再想想，一周过去了，我还以为她放弃了，没想到今天一大早就打来电话了。

“是小谢呀！”说到这里，其实我想笑，其实我也没比谢韵琳大几岁，但是我总不能叫韵琳吧，搞的这么暧昧。

“怎么样，考虑得如何了？”

“您今天下午有时间吗，我想去公司和您再聊聊。”这是什么意思，是同意还是不同意呢？

“好吧，我下午有时间，两点吧，两点我在产品部等你，到了公司给我电话，我去接你。”

电话挂断，我就开始琢磨了，还真摸不清她是怎么想的。

等大家都来了，我把这个事和他们说了一下，亮仔一听，就走到小娟身边要求借擦桌布一用，小娟问何故，亮仔严肃地说：“下午有新同事过来，我得把我这桌子擦干净，坐在我旁边，总得给人家留个好印象吧。”

我赶忙纠正，到下午两点之前，还无法确定她是否是咱们的一员。

产品部目前就安了六个工位，现在还剩一个挨着亮仔的，他有那样的考虑也算正常，就算今天下午没人来也确实该擦擦了。

下午两点，我的座机响起，真准时，我和周扬说了一下，然后就到前台去接谢韵琳。

果然，她已经在前台的接待室坐着了，看到我，连忙站起来问好。

我和她笑笑，“别客气，走，去产品部。”

我带着她回到产品部，和大家简单介绍了一下，我看得出，亮仔是非常想和她打个招呼的，可是看到其他人都保持平静，他也就没好意思多说什么。

我叫上周扬，和谢韵琳进了小会议室，把门一关，我就知道亮仔肯定和刘宇、小娟他们开始谈论开了。

虽然周扬说过，只要是我看中的，他就不过问，但是无论是出于对周扬还是谢韵琳的礼貌，周扬也是需要和她聊聊的。

周扬不是那种摆架子的人，简单聊了几句后，谢韵琳也就不那么谨慎了，我在旁边嘱咐她有什么想法都可以说出来，不管最终你是什么决定，都不要受到这次谈话的影响。

“其实吧，我这次和您二位谈，就是有一个问题需要确定一下。”她喝了口水，然后继续说道：“我回去后，认真思考了一下我到底是否适合去做产品经理，最后我觉得，按照我现在的情况，其实还是有一些有利条件的，而不足的地方我是可以通过实践和学习弥补起来的，后来，我又进一步了解了一些关于产品经理的信息，我感觉这个职位对我来说还是很有挑战的，而我个人认为自己又是一个敢于接受挑战的人。”

不得不承认，这小妮子不但自信，而且还能把这种自信传递的恰如其分。

“这几天，我也在网上的一些专业网站咨询了一些产品经理，请他们给我一些建议，他们的建议是：产品经理是一个费力不讨好，需要良好心态才能做好的职位，因为这是一个典型的‘成功是产品团队的，而失败则是个人的’这样一种岗位，如果没有一个良好的心态，恐怕很难承受这种心理落差，尤其是对于许多年轻的产品经理来说。”

我心想，要完蛋，说不定他咨询的那些人里就有我呢，不瞒各位，要是我来回答她这个问题，我的答案也大致如此。

看来谢韵琳多半是要放弃了。

“听了他们的建议，我反而对产品经理这个职位更有兴趣了，也加剧了我想尝试这个职位的兴趣，这几天，一些关于产品经理的问题，我自己已经想清楚了，但是还有一个问题想请周经理和阿泡经理给予一些建议，为什么他们说产品经理是典型的成功是团队的，而失败则是个人的岗位呢？”

周扬看看我，我看看周扬，这个问题是什么意思呢？

“小谢，你的意思是这样啊，我举个例子，比方说苹果的 Iphone 成功了，会有很多种分析，有人从技术角度分析，会说 Iphoen 的技术先进，有人从设计角度分析，会说 Iphone 的工艺设计顶级，有人从营销角度分析，会说 Iphone 采用了合理的营销策略，但是无论从哪个角度分析，都很少有人会从产品经理的角度来分析，但是假设这个产品市场表现不好，那么矛头就会只有一个：这个产品是谁负责的？”我停了一下，“你的意思是不是这样？”

她点点头，“是，我就是这个意思，我不知道为什么。”

这下我和周扬就都明白了。

“小谢，你肯定知道产品经理工作的一个最基本原则，就是：产品经理是通过别人来产生绩效的。”周扬说道。

她点点头。

“为什么会有这样一个原则呢？除了是由产品管理这个工作本身的特点造成的，还有一个很关键的因素就是绩效对于产品经理来说，很大程度上并不是一成不变的，在不同的阶段，产品经理的关注目标不一样，那么，阶段考核目标也不一样，即使是最终的考核目标，也不会像销售部门那样用一个单一的指标来考核，毕竟产品经理关注的是产品的成长和企业的发展，而不仅仅是一个短期内的业绩指标。”

她显然有些糊涂了，“您能具体说说吗？”

我接过周扬的话，“周扬的意思是说，产品经理不是一个只关注短期业绩目标的职位，而是关注产品良性成长和企业稳健发展的职位，做个比喻，产品经理和产品就像是父母和孩子的关系，父母对于孩子肯定会有一个根本的目标，就是能够自食其力，健康幸福，但是要实现这个最终目标，是要花很长时间的，经历很多阶段的，在不同的阶段，父母关注的焦点和阶段目标肯定是不一样的，例如，在幼儿阶段，父母主要关注的是为孩子打下一个健康的身体基础和良好的生活习惯，到了学习阶段，父母主要关注的就是孩子能否建立良好的人格，能否养成学习的习惯，等参加工作了，父母主要关注的就是能否找到一个好的工作，能否组成一个属于自己的家庭，等等，但是归根结底，父母所有关注的，以及做的这些努力，都是为了让自己的孩子最终能够长大成人，独立生活，并且生活的幸福。”

在做这个比喻的时候，我不由地想到了我的父母，阿泡毕业后就来到北京，在北京一待就是八年，虽说现在阿泡已经不再为生存发愁，但是对于父母心里总是有些愧疚，都这么大了，眼看就要而立之年了，每次父母打电话，总是不厌其烦地叮嘱自己的孩子要注意身体，吃好休息好，不要太累，我有时就想，或许对于父母来说，一辈子的心血可能就是在孩子身上，而作为孩子，我又回报了他们什么呢？每次想到这里，我心里就总是不舒服。

周扬见我发愣，推了推我，我赶忙为自己的失态道歉。

“阿泡的这个比喻其实很形象，总之一句话，作为产品经理，其阶段性的目标不同，那

么需要关注的焦点也不同，从而绩效目标也不同，但是，所有的这些都是为了产品的良性成长和企业的稳健发展，作为不了解这个过程的人来说，他们只会看到研发、销售这些传统的，大家熟悉的部门在具体阶段起到的作用，而幕后的英雄，产品经理可能会被他们的光环所遮盖。”

“我明白为什么说产品经理需要一个良好的心态了，这个心态不仅仅是一种工作心态，更是一种为人处事，待人接物，甚至是对待功劳时的一种大度谦让的心态。”

我和周扬对视一笑，这个谢韵琳确实很聪明。

“那不管怎么说，对于产品经理，也总得有考核吧，没有考核就没有激励，即使作为产品经理个人来说，也总得知道自己在某个阶段的某项工作上做得怎么样吧？”谢韵琳顺着那个问题又延伸出一个问题。

“对于产品经理的考核一直都是比较难做的。”我说道：“就是因为刚才提到的，产品经理在不同的阶段有不同的目标，不同的目标就会有不同的考核指标，而这些指标的制定，实话实说，并不是太好做。”

“为什么？”

“因为凡是能考核的指标就一定是能够量化的，而现实的情况是，产品经理在许多阶段的指标是无法量化的，或者说是还没有找到一个好的量化模型，可以做个比较，比如说开发人员，看看他们的代码的完成率，出错率，然后用一个公式计算就能得出绩效，还有销售人员，看看每个阶段完成的销售量，销售额，用一个公式同样能得出绩效，但是产品经理呢？就比较麻烦了，比方说在战略工作阶段，你如何来考核这个阶段的绩效呢，一般思路是看这个阶段的工作成果，但是你要知道，战略工作阶段的成果并不会在本阶段显现出来，而是在接下来的阶段中逐步显现出来的，那么，这个阶段的考核就不能在当时完成，但是放到后面考核，就又不行了，为什么呢，因为后面一系列的工作也会反过来影响战略工作的效果，这个时候再考核，就不能客观反映战略工作的效果了。我们并不能说因为某个环节出了问题，就否定产品经理战略工作的效果不好，还是那句话，产品经理是依赖于产品团队开展工作的，某个业务团队出了问题，就否定产品经理的前期工作效果，这个于情于理都不合适吧。”

谢韵琳陷入思考。

过了一会，她问道：“难道产品经理就不考核了吗？”

“这倒不是，我们常见的有两种情况，一种就是把产品经理的职责缩小，放到某个具体阶段里进行考核，例如有的把产品经理放到研发部，有的把产品经理放到销售部，这样就可以参照这些部门的考核指标进行考核，另一种情况就是对产品经理完全不考核，只是通过用项目奖金的机制来作为激励，但是无论哪种情况，我们分析效果都不好，第一种情况，准确来说，并不是一个完整的产品经理，或者说至少从绩效方面是缺乏完整性的，第二种情况，则不利于产品经理的长期发展，因为这有点像吃大锅饭的形式，适当做做还行，但是时间长了，或者产品经理有了更高要求，这种方式就不灵了。”周扬说道。

“那咱们公司是怎么做的呢？”

“其实我们也一直在探讨如何解决好这个问题，但是发现难度不小，目前只是有了一个思路，但是考核模型还没设计好，如果有兴趣，我可以简单说一下。”周扬倒是不拿她当外人。

“那真是太好了，谢谢！”

“我们对产品经理的考核有一个根本的原则，就是基于产品进程进行考核，主要包括：

- 1、分阶段进行考核
- 2、分类型进行考核
- 3、分目标进行考核

我只介绍一下考核的原则和思路，不对考核的内容进行说明。

因为产品经理工作的特点，决定了如果我们采用比较单一的考核是无法全面、长期衡量产品经理的绩效的，因此，我们在考核内容上也综合考虑了产品经理的短期绩效和长期绩效，定量和定性因素的结合，一个根本原则就是：**既要能保证产品经理为企业完成短期绩效，又要能保证产品经理本身有一个长期的职业发展。**

我们把考核的内容分为硬性指标、中性指标和软性指标。

1、硬性指标

硬性指标也可以被称为财务指标，主要就是对产品经理的利润贡献进行考核，或者简单的说，这个指标就是去考核产品经理为企业挣了多少钱。

通常来说，这个指标一般包括两个考核点：

- 1) 销售量
- 2) 利润率”

“这个指标难道不是每个行业的产品经理都需要关注的吗？”谢韵琳有些疑惑地问道。

周扬笑笑，说道：“你说的没错，但这个硬性指标的考核一定是一个非常明确的要求的，是什么呢？就是一定是能够量化的，无论是销售量、利润率，这些毫无疑问都是能够量化并且能够根据不同的角色分解执行的，而这些指标也是直接能够影响企业收入的。

抓住了这一点，我们也就把握住了如何考核产品经理的财务指标。

2、中性指标

中性指标又被称为市场指标，主要是对产品经理的产品市场表现进行考核的指标，它和硬性指标的根本区别在于中性指标不直接产生利润，而是会影响利润的实现，同时，这个指标往往不是短期的，而是需要一个比较长的时间来持续考核的。

这个指标一般包括四个考核点：

- 1) 上市成功率
- 2) 市场占有率
- 3) 顾客满意率
- 4) 企业满意率

先来说上市成功率，这个考核点的核心就是考核产品经理是否在预定的时间内成功让产品上市，你肯定会问了，产品只要在市场上出现不就代表着成功上市了吗，这有什么好考核的？”

“是啊，产品都上市了，难道还不说明是成功上市了吗？”

“你的观点不能说错，只能说不够全面，这个观点仅仅适用于负责单一产品的产品经理，但即使如此，如果我们用一个比较长期的观点来看，谁也不能保证每个计划中的产品都会上市，胎死腹中的产品比比皆是，只不过大部分人不知道而已，尤其是对于一个新产品更是如此。

如果一个产品经理负责的是一条产品线，比方说你，如果你来到公司，就要负责一条产品线的，那么，如果你再用这种观点来认识就不全面了，产品线经理不但要考虑线上每个产品，而且还要考虑线上产品互相的影响，这就是典型的产品组合思路，有时候线上某个产品的成功只能说是产品成功，而不一定是产品组合成功，而产品组合的成功一定是要求在一个长期的时间内考察的。

因此，这里的上市成功率既要从整体来考核，也要从长期来考核，记住，上市成功不是一个时间点，而是一个时间段。

市场占有率，概念无需多解释，但有一点要知道，如果我们只简单的从市场占有率的高低来衡量就显得对产品经理不公平了。

市场占有率一定是要从产品的生命周期和产品类型来衡量的，一个处于成熟期的产品和一个处于成长期的产品肯定是没有可比性的。

因此，对市场占有率的考核，我们考虑不但要看达到了多少，还要看环比增长了多少，一个有着十分潜力的产品即使在前期占有率低一些，也要比一个成熟期，但是市场占有率变动很小的产品更值得关注。

顾客满意率，B2B 行业对这个点的考核要比 B2C 行业更容易一些，而这种考核的决定因素又不在企业自身，因此，相对更难考核一些。

一般来说，这种考核在产品上市以后的前三个月会是一个关键期，因为产品经理在这个阶段往往花更多的时间接近顾客，这样也就比较容易获得必要的数据指标。

但这并不是说对产品经理在这点上的考核就局限于三个月，相反，更应该是着眼长期，因为通常顾客对产品的满意度会随着产品在市场上的表现程度的提高而提高。

企业满意率，这个考核点主要是从产品经理实现了多少企业目标而进行的。有朋友会问了，企业目标不就是盈利吗，这应该是硬性指标的考核内容吧？

其实不是，这里的企业满意率是指除了硬性指标外的其它指标，也就是我们常说的现代企业要实现的两个目标（经济效益和社会效益）的社会效益的内容。

比方说，产品经理都要对产品的品牌策略负责的，而产品的品牌策略会直接影响到企业的声誉，因此，许多企业是要把这个目标作为一个重要考核点的，每到一个考核阶段，就会通过调研的形式来考核产品经理在维护产品或者企业品牌的工作上到底效果如何。

这就是一个非常典型的企业目标，除此之外，还有包括服务支持目标，大客户维护目标等等，这些目标都应该是现代企业需要制定的，当然也是需要去考核的。

3、软性指标

软性指标也叫态度指标，这个和业务就没有太直接的关系了，更多的是对产品经理工作态度的考核，这个考核看起来会比较容易，因为都是定性而无需定量的指标，但事实是这个指标恰恰是最难考核也是最容易出现偏差的。

为什么呢？就是因为这个指标几乎不可能定量，因而缺乏准绳，很多时候会陷入到关系决定绩效的错误中。

关于软性指标具体包括那些点，咱们公司是这样考虑的，有十个考核点：

克尽职守；配合意识；主观能动；学习意识；发展愿望；遵守规范；职业素养；自我管理；沟通能力；效率意识。

这种考核不但是本部门要做的，而且还需要相关业务部门参与进来，这才能比较全面地对产品经理的态度进行考核。

目前咱们公司对产品经理的考核就是这样一个思路，反正公司有一个原则：在细节无法确定之前，暂不做任何考核。因为效果不好的考核只会让事情变的更糟。

你还有什么问题吗？”

看来周扬也对谢韵琳比较满意，口口声声都“咱们公司”了，你知道人家就一定愿意来啊，说不定听你扯了这么多，早就打退堂鼓了。

“谢谢你们，我能够想到的关于产品经理的问题暂时没有了，当然，如果有机会的话，我肯定还会有很多问题向你们请教的。”

“你的意思是说你愿意加入到我们这个团队中？”我试探地问。

“如果你们觉得我合适的话，我下周一就可以入职。”斩钉截铁，义无反顾的那种回答。

成了！产品部终于满员了。

送走了谢韵琳，在回办公室的路上，我对周扬说：“我现在才回过味儿来，好像最后不是她求咱们，倒像是咱们求她来一样！你有这样的感觉没有？呵呵！”

APAO Say:

产品经理应该如何进行考核？

这是一个看起来不难，但是做起来相当难的事情。

这是由产品经理的工作特点决定的。

别的不说，就说产品经理的工作所经历的不同的阶段以及这些阶段中对工作的具体要求就决定了期望制定一个指标来考核基本上就是不客观和不科学的。

阿泡也经历过被考核和考核别人，深知如果某个职位缺乏一个清晰的考核思路和标准，那么对这个职位的发展肯定是弊大于利的。

但是，产品经理恰恰就是这样一个职位。

因此，很多企业，很多个人，一直以来都被这个问题所困扰。

说实话，这个问题暂时还没有一个彻底的解决方案，阿泡所能提供的只是一个原则和思路，具体的实施方案还需要各个企业根据自己对产品经理的要求来因地制宜。

考核的原则就是，企业需要从不同的方面来进行考核，可以分为三点：

1、分阶段进行考核

2、分类型进行考核

3、分目标进行考核

而考核的指标，则也需要从三个方面来考虑：

1、硬性指标（财务指标），考核点有两个：

1) 销售量

2) 利润率”

2、中性指标（市场指标），考核点有四个：

1) 上市成功率

2) 市场占有率

3) 顾客满意率

4) 企业满意率

3、软性指标（态度指标），考核点有十个：

克尽职守；配合意识；主观能动；学习意识；发展愿望；遵守规范；职业素养；自我管理；沟通能力；效率意识。

当然，对于产品经理的考核，你也可以做的很简单，比方说基于销售的指标进行考核，或者基于研发的指标进行考核，甚至都可以不考核，但是，除非你就认为产品经理就是销售岗，或者是研发岗，甚至就是事务支持，否则，你还是好好思考一下如何才能客观科学的考核产品经理们吧。

第三十问《产品经理都有哪些类型》，第三十二问《企业如何确定需要什么样的产品经理》和本问《产品经理应该如何考核》构成了产品经理职位定位的一个系列，希望能够对企业的**HR**（其实阿泡就是写给郭姐姐看的，呵呵）有所帮助。

朋友们的评论

1

姓名	小蔡	昵称	rushlulu
职位	战略发展专员	企业	BJCA
评语			
无论你是正在尝试 PMS 的企业人，还是彷徨中的产品经理，亦或是对产品经理感到困惑的爱好者，读完《泡面》后你一定会感到拨云见日，茅塞顿开。			

2

姓名	彭竹	昵称	meteor58
职位	产品总监	企业	北京海泰方圆科技有限公司
评语			
泡面一书犹如水质稳定剂一样，让一坛浑水中让水变得清澈透明，又犹如液态化肥，让水草生机勃勃，让水、沙石、水草、鱼都有序的生长，让生态系统能够稳定并繁荣昌盛。			
读泡面前，看和做产品工作犹如面对一坛浑水，读完泡面后，终于明白产品工作就是通过自己的努力将一坛浑水弄成一套生态系统。			

3

姓名	飞天舞	昵称	飞天舞
职位	产品经理	企业	中国数码
评语			
在泡面深入浅出的讲解中，一直跟随着阿泡，从零开始学习着如何成为一名产品经理。			

4

姓名	张东东	昵称	东来东往
职位	产品经理	企业	天津顶益食品有限公司
评语			
《泡面》是一部 PM 从出身到成长的一部经典著作，他汇集了产品的点点滴滴，告知了产品经理的方式、方法，通过几期的拜读，总得感受是一部全书无尿点的好书！强力推荐			

5

姓名	邱冬昌	昵称	qiudongch
职位	产品顾问	企业	锐捷网络
评语			
看了前面内容，受益匪浅，内容很真实很深入，基本反映出国内产品经理的问题和困惑以及今后的做事思路，个人感觉最好的是能以场景形式阐述出产品经理的各个方面的素质、工作技巧等等，使全文不枯燥，很生动，让读者理解深刻，使原本枯燥的原理变得易懂，不管是否从事过产品经理工作的人，都能够使自身查漏补缺，是本很好的辅导书。我一定会介绍给其他同事和朋友共同分享这本符合中国国情的产品经理用书，感谢作者把自己的经验与			

大家分享，感谢你的无私，向你致敬！

6

姓名	陈桂春	昵称	漂翔
职位	产品经理	企业	意力(广州)科技有限公司

评语

《泡面》以生动翔实的故事，描述了产品经理所需的知识架构与技能，是产品经理者的启明灯，引导项目管理者走向辉煌。

7

姓名	李晓萌	昵称	八月狮子
职位	产品经理	企业	浙江省公众信息产业有限公司

评语

实用！好看！相对其它工具书，最大的特点就是把案例生活化，更生动，更易懂，更贴近工作实际。

8

姓名	李建军	昵称	happysofter
职位	技术总监	企业	福州瀚图信息技术有限公司

评语

大道至简，寓教于乐；大音稀声，产品无形。

9

姓名	許鑫	昵称	xuxin119cn
职位	产品经理	企业	同维电子

评语

从事产品经理这个岗位有五年的时间了，近来也不免产生一些职业倦怠，开始重新思考自己未来的职业道路。前段时间跟老马谈传统制造业产品经理职业规划的问题，老马的回复着实让我心灰意冷，但回头想想话虽有点现实，但确实有道理。是的，产品经理，要么让老板改变对你的认识，要么拍屁股走人。

老马和汤圆终于要出书了，一直在 UCPM 上追着看连载，很期待看到实体书出来。因为这本书是对我们产品经理目前状况最全面的总结，相信也能为大家的工作指明道路。拿 2011 岁末最流行的那句话来说：这本书可以让咱们产品经理再飞一会儿。

对书名提一点小小的建议，我个人认为《泡面》不足以体现本书的价值，除了英文的音相似外，不能很明确的让人看出这是一本讲产品经理的书，比喻也不是很形象。我提议的书名是《Yes!产品经理》，除了是对 101 问的肯定回答外，还体现了产品经理要自信、敢于说“是”的态度。仅供参考。

10

姓名	潘发钊	昵称	金钊
----	-----	----	----

职位	业务部产品经理	企业	携程
评语			
<p>这样一本书。 你可以拿着它，坐下来、躺着看、放在床头看； 你也可以路上看、吃饭看、上洗手间时看； 它可以是笑话、小说、工具，你能收获快乐、情节、知识。 你在看它的时候可以完全不用脑子，但是放下它时脑子却会转动起来。 哟，产品经理！</p>			

11

姓名	刘岩	昵称	Dreamcatcher
职位	产品经理	企业	新媒传信
评语			
<p>这是一本忽悠我走进产品管理的门，在其中痛并快乐着前行的书。其实在产品管理的路上每个人都在讲着从乞丐到大侠的故事，它讲的很精彩。</p>			

12

姓名	吴佳婧	昵称	溜达的小蚂蚁
职位	产品专员	企业	河北搜才人力资源有限公司
评语			
<p>8个月前，当我挂着第一次听说的产品专员之职，开始我茫然无知的产品管理之旅时，我的疑问，一如大众：这是做什么的？看了几本产品经理的书，总感觉，似蓝天浮云，高高在上又轻轻滑过。诚如介绍：“这是一本比经管类的书更实战；比工具类的书更易懂；比职场类的书更有知识的四不像书。”书挺厚，字不少，但耐读，能细品。它不像是站在讲台上的教授，而更像是那个坐在相邻工作间的长辈，向新进部门的你娓娓道来“产品经理”的职责和各项工作。</p>			

13

姓名	尚建新	昵称	大新
职位	产品经理助理	企业	东北师大理想软件股份有限公司
评语			
<p>生活中，饿的时候会拿泡面充饥；工作上，惑的时候会拿《泡面》解渴。《泡面是如何泡成的》这本书，不仅能让菜鸟读起来如获珍宝，找到希望；而且能让行家们积极参与讨论，讨论的结晶与书的内容本身形成聚合，又回馈给读者。从接触产品经理这个概念到现在从事的有关该领域的工作仅仅才半年，我想正是有了阿泡哥的亲身说法才让我这个 Freshman 勇敢并满怀希望的走下去，产品经理任重道远！让我们一起祝福阿泡哥的这个泡面越泡越大！共勉！</p>			

14

姓名	ROY	昵称	Roy G
职位	产品经理	企业	比亚迪微电子有限公司

评语

刚接触《泡面》的时候，我都不相信这是一部介绍产品经理职业发展的工具书，她更像是一部小说，寓教于乐，总结我们平时遇到的诸多问题，将理论阐述得生动具体，深入浅出，看起来畅快淋漓，丝毫没有晦涩的感觉，尤其适合刚接触产品经理岗位或对职位定义有些困惑的人，她可以帮你理清思路，读完以后感觉豁然开朗。总之，推荐阅读！

15

姓名	张晓栋	昵称	冬木
职位	产品经理	企业	北京奥美达科技有限公司

评语

如果你是个刚入门的产品经理，请随时翻看，它可能会是你的指导手册；
如果你是个初级产品经理，请在一个新项目前仔细看一遍，它可能会是你的“课堂笔记”；
如果你是个真正的产品经理，请在空闲时候阅读，他将是你印证思路的一本书。

16

姓名	赵丹	昵称	简丹
职位	产品经理	企业	北京欧乐吧技术有限公司

评语

《泡面》不是手册却适合随身携带，不是教程却又需要仔细研读。如同我的同事好友可以切身体会的解决半路出家的我遇到的各种问题。

17

姓名	刘清龙	昵称	龙在珠海
职位	产品策划师	企业	格力小家电

评语

在产品管理中，产品经理是领头人，是协调员，是鼓动者，但他并不是老板。作为产品经理，虽然针对产品开发本身有很大的权利，可以对产品生命周期中的各阶段工作进行干预，但从行政上讲，并不像一般的经理那样有自己的下属，但他又要运用很多资源来做事，因此如何做好这个角色是需要相当技巧的。最近，国内多家领先企业开始引入产品经理概念，希望使产品的研制开发有的放矢，快速地满足客户的需求，但是由于产品经理的定位不够，使得产品经理的职责主要是负责产品的发布、产品市场推广以及竞争产品资料的收集分析等，没有充分体现产品经理的价值。《泡面是如何泡成的》以一个产品经理的亲身经历，向正在产品经理这个岗位工作或即将踏上这个岗位的朋友们指明了一个方向，不管您是从事IT行业，还是家电行业。这本书很值得从事产品经理这个行业的人拜读，并应用到工作中去，我相信一定会取得很好的效果。

18

姓名	赵峰	昵称	Joe Fox
职位	产品总监	企业	中标软件有限公司

评语

看到《泡面》这本书，感觉很震撼，他以一种诙谐的语气，结合实际工作过程将目前国内产品经理工作的过程一一介绍给读者。在与主人公共同成长的过程中，更让读者有一种身

历其境的感受，不仅指出了目前产品经理常见的误区，更是结合实际工作让读者对产品经理的工作方法有了更深入的理解。这本书与之前的产品经理书籍不同的是，与读者的实际工作结合的更加紧密，更符合国内产品经理的工作环境。无论读者是有经验的产品经理，还是刚入门的新手，抑或是希望朝着产品经理的职业生涯发展的门外人，都是一本非常好的指导书！感谢中国产品经理联盟为产品经理的成长做了有着重要意义的贡献！

19

姓名	李正洋	昵称	zhengyang
职位	产品经理	企业	上海道融文化传播有限公司
评语			
泡哥，从我看第一段开始，就被深深的吸引了。看一遍，整理，录入到电子书，听，整理，吸收。受益匪浅。			

20

姓名	范建军	昵称	
职位	总经理	企业	DDwoo Care
评语			
首先是一部小说，其次是一部自传体，看上去是写产品经理，实质是写商业运营，适合企业主，创业者，CEO, CXO 们，各 VP 及所有总监级主管研读，对树立正确的产品认知，商业意识，全局观，团队配合都有极大的帮助，是一个企业建立核心竞争力的重要指导丛书，建议总监以上人手一本。			

21

姓名	田锋林	昵称	
职位	资深产品经理	企业	盛大网络
评语			
《泡面》是一本至今为止介绍产品策划，设计和管理最详尽的一部奇书。该书通过平实的文字，详尽的描述，深入浅出，道出产品管理，产品人职场生存之玄机。			
对于刚入行的产品工作者，它是一座灯塔，指点并带你一步步进入精彩的产品世界；对于从事产品管理有些时日的产品工作者而言，它是一个宝典，让你日后的产品管理更加游刃有余，效率更高；对于从事产品管理多年的资深产品经理者而言，它是一个知识梳理工具，让你多年的知识沉淀得到更好的梳理。			
《泡面》可以说是产品管理从业者的良师益友，无论你处于产品管理的哪个阶段，《泡面》中都做了详细的阐述，你总能在《泡面》中找到思路，找到突破。			
要问 2011 年，那本产品管理方面的书籍最给力？《泡面》无疑是最佳的选择！			

22

姓名	谢宏中	昵称	
职位	常务副总裁	企业	深圳市万兴软件有限公司
评语			
产品经理是企业中的帅才，是产品经营全过程的领军人物，是企业中的挑担子、背目标的人。《泡面是如何泡成的》对产品经理工作中碰到的问题进行了情景式小说化幽默地答疑			

解惑，既是中国产品管理模式探索的知识著作，又是一本轻松有趣的休闲读物。该书提出的产品经理需要建设的核心能力包括产品规范管理、产品需求管理、产品项目管理、产品生命周期管理、产品品牌管理等内容，不愧为产品人员通向优秀产品经理的津梁。

23

姓名	尹炜	昵称	
职位	市场部经理	企业	山东五征集团
评语			
确实是一本好书，关键在于要把这碗面“泡”到火候，时间短了或者水不开，很难泡出味道，泡久了，或许会成为浆糊。如何能泡到正好，还需要大家自己边做边学。			

24

姓名	陈媛	昵称	
职位	产品经理	企业	石药集团中诺药业（石家庄）有限公司
评语			
阿泡的新书，可说是通俗版的产品经理启蒙手册，声情并茂之余，并不缺乏系统专业的真知，却没有《产品经理手册》系列那种专业、权威的疏离感。常会因其间熟悉的场景微笑，感觉甚为亲切。建议有意驰向，或好奇产品经理的工作生活的朋友们人手一本，悉心体会，得到的将会是不止开卷有益的收获。			

25

姓名	朱恒绕	昵称	
职位	产品经理	企业	江苏新日集团
评语			
这是一套适合中国国情的、系统的、实用的、经典的《产品经理人手册》。确实很精彩！			
作为从事了十二年之久产品管理工作的我，此时深刻的体会到本书的价值。为咱们中国无数半道出家的产品经理提供了一套非常实用而且易懂的培训教材。			
就中国多数企业目前的实情来看，在中国企业从产品管理工作是一件非常痛苦的事情。虽然很多企业已经意识到产品管理工作的重要性和不可替代性，但决策层的随意性和对企业利益的近视性，严重影响了企业产品管理工作的良性开展和产品管理带给企业应有的效益。通过本书，让我看到了中国企业产品的未来。			
我已让我的同事们放下他们手中所谓的《产品经理人第一本书、第二本书、手册》，认真研读这本真正的适合我们自己的“产品经理手册”。			

26

姓名	张晶	昵称	
职位	产品部总经理	企业	方正阿帕比技术有限公司
评语			
“产品经理”在中国是个新兴的职位，“职责决定了职位”。由于产品经理在企业中的特殊地位，“产品线 CEO”的职责定位，使得很多有志年轻人趋之若鹜。但以我看到的企业中产品经理定位千奇百怪。如果你找产品经理的工作，一定要问清该企业对产品经理赋予的职责，否则，说不定你一不小心找到的会是个售前工程师或者网站编辑的工作。			

如果你是一个有志于进入产品经理领域的新人，这本书会以浅显的语言和实例告诉你 IT 类产品经理的工作职责范围和成长过程，书中的图表会帮助你快速从琐事中抓住关键问题；

如果你已经是一个 PM 阵营中的老兵，你会对书中阿泡的成长感同身受，就此总结，才发现你也能站在高处对 PM 的工作指点一二了。

如何购买

本书已由电子工业出版社出版，现已全面上市，如果您觉得本书值得购买，请点击图书推介站点查询详细购买方式以及关于本书更多信息。

推介站点：<http://www.chinapm.com.cn/book/default.asp>

小广告

2011 年 PMAS 第二期现已开始全面预约，如有需要，请点击 <http://www.aipmm.com.cn/pmas.asp> 进行预约报名！



上架建议：经管>产品管理/项目管理



策划编辑：胡辛征
责任编辑：高洪霞
封面设计：李玲

本书贴有激光防伪标志，凡没有防伪标志者，属盗版图书。

ISBN 978-7-121-14107-2



9 787121 141072 >

定价：128.00元（上下册）