

TURING

图灵原创

产品经理 那些事儿

林江发
宛楠◎著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

数字版权声明

图灵社区的电子书没有采用专有客户端，您可以在任意设备上，用自己喜欢的浏览器和PDF阅读器进行阅读。

但您购买的电子书仅供您个人使用，未经授权，不得进行传播。

我们愿意相信读者具有这样的良知和觉悟，与我们共同保护知识产权。

如果购买者有侵权行为，我们可能对该用户实施包括但不限于关闭该帐号等维权措施，并可能追究法律责任。



林江发

北京大学力学硕士，曾任北京北大方正电子有限公司软件工程师、产品经理、高级产品经理、业务拓展总监，美国Adobe公司北京办事处高级应用工程师，北京北大方正电子有限公司研发中心产品总监，现自主创业。曾主导Adobe CS2 在中国的产品推广工作，愿意把自己多年的实践经验与大家共享。



宛楠

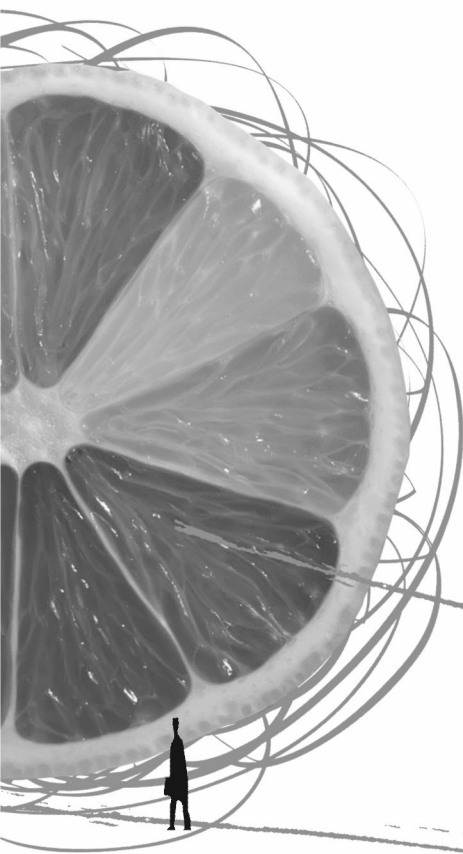
北京邮电大学软件工程硕士。2003年进入出版传媒行业，从事数字出版工作至今。曾任科学出版社编辑、北京北大方正有限公司产品经理、人民军医电子出版社技术支持中心副主任，曾是国家数字复合出版系统工程总体组成员、国家医学电子书包项目组成员，负责过多个国家级大型数字出版项目的产品规划、业务架构、功能设计等工作。逻辑思维严谨，善于进行业务分析和规划整体解决方案。追求完美，热爱生活。

TURING

图灵原创

产品经理 那些事儿

林江发
宛楠◎著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

产品经理那些事儿 / 林江发, 宛楠著. — 北京 :
人民邮电出版社, 2014. 2

(图灵原创)

ISBN 978-7-115-34465-6

I. ①产… II. ①林… ②宛… III. ①软件产业—工
业企业管理—产品管理 IV. ①F407.676.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第012418号

内 容 提 要

本书以产品经理的从业故事为线索, 从实践的角度介绍了软件行业产品经理工作的内容、方法和技巧。书中通过生动的案例分析, 讲述了产品经理需要具备的理论知识, 如 4P 理论、4C 理论、SMART 原则、波士顿矩阵、安索夫矩阵、SWOT 分析等; 介绍了产品经理需要培养的能力, 如战略规划、定义产品、营销运作等; 还介绍了产品工作中实用的技能和技巧。

本书适合产品经理、研发从业人员、销售从业人员和市场从业人员阅读, 也适合作为产品经理培训的参考书。

-
- ◆ 著 林江发 宛楠
责任编辑 王军花
执行编辑 张霞
责任印制 焦志炜
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京 印刷
 - ◆ 开本: 720×960 1/16
印张: 21.25
字数: 347千字 2014年2月第1版
印数: 1—4 000册 2014年2月北京第1次印刷
-

定价: 59.00元

读者服务热线: (010)51095186转600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

产品经理那些事儿

Foreword | 序一

“产品管理”是“多产品企业”的有效组织形式之一，产品经理作为产品管理的主要责任人，在业务发展中起着中心枢纽的作用。首先，产品经理不仅仅是产品、品牌或服务的催生者，而且能使企业可以更快地应对市场的需要或变化，开发出新的产品和服务；其次，为企业内部营造了良性竞争的环境，多个产品、多个品牌的良性竞争可以更快地满足不同客户、不同层次的需求；最后，产品经理同样是企业将来升迁管理高层的优秀经理人选。

产品经理作为产品管理的组织者、策划者、实施者，要围绕目标市场，进行市场调查、市场定位、市场细分，要通盘考虑产品、价格、渠道、促销、公关、服务等因素开展营销工作。从这点来说，产品经理不仅要有市场洞察力、产品规划能力、产品设计能力和产品执行能力，还要有思考、分析及解决问题的能力和方法。

产品经理主要是同人打交道，要处理好繁杂的工作，要协调好复杂的关系，要在保证品质的情况下如期推出产品。良好的沟通能力、组织协调能力、资源运用能力，都是一名产品经理需要具备的综合能力。



林江发以前是我的同事，在我印象中他是一位非常优秀的产品总监，他从事产品方面的工作十多年了，在产品管理方面有着丰富的经验。当他告诉我，他把他在国企和外企这十多年所领悟到的产品知识和经验编撰成书的时候，我非常吃惊，但也不意外。一个人有了积累，愿意拿出来和大家分享，帮助更多的人成长，这本身就是一件很有意义的事情，我相信林江发就是这样的人。

非常高兴看到林江发的积累和分享，相信本书将对每一位产品经理，甚至产品经理的领导，都大有裨益。

杨斌

北京北大方正电子有限公司 董事长 总裁

产品经理那些事儿

Foreword 2 序二

该书作者宛楠，是我公司一名优秀的产品总监。他在加入公司团队之前，有着丰富的 IT 行业和出版行业服务的经历和经验。他担任了多家新媒体公司的顾问，还经常在行业内培训授课。宛楠刚过 30 岁，却已然是这个行业中少有的出类拔萃的“能人”。

他的写作，选择了一个自己亲身学习和实践过的课题：以“产品经理”作为解剖对象，运用讲案例和讲故事的形式，生动、形象而又极有条理地阐述了如何做一个合格、称职的产品经理的标准条件。在我们这个各行业极需标准而又极其欠缺标准的时代，宛楠的这本书，对我们有着多么重要的启示作用，有着多么不凡的社会意义和价值啊！

这是一个任何行业都必须讲究标准的时代，因为我们的社会和国家正处于改革开放的高歌猛进中。这不是一种破坏，而是一种前所未有的、建立在工业化基础之上的崭新建设。现实要求我们必须条理、规范、科学、高效。但在当下的社会实践中，在行业实际运行中，又有太多非专业背景的人士从事着某种只有专业人士才能胜任的岗位角色。这种错位和不对称，和我们社会教育体系和人才培养的思路及方式方法有关。

有关人才的“那些事儿”多了去了。有些问题忒大了点儿，我们够不着。



宛楠很聪明，从一个自己所熟悉的行业角度切入，从一个自己所担任过的软件行业角色讲起，把产品经理的“那些事儿”叙说得有声有色。他强调了三产品经理需要具备的理论知识，如 4P 理论、4C 理论、SMART 原则、波士顿矩阵、安索夫矩阵、SWOT 分析等。他把产品经理的工作技巧概括为演讲、培训、沟通、幻灯片制作、市场活动支持、客户支持、销售支持、研发管理、客服支持等。此外，还需要战略规划、定义产品、营销方案。上述种种，宛楠都用大量生动的案例加以标注说明，把原本干巴巴的技术和理论变得那么滋润鲜活，有趣有味。

这是一本通俗的大众产品经路学，难得让人如此兴趣盎然。

是为序。

胡守文

2013 年 11 月 29 日于京城养拙斋

Recommendation 产品经理那些事儿 推荐语

“本书在穿插工作故事和理清解决思路的同时授予了方法与经验，既适合中、高级产品从业者阅读，又适用于 0 至 3 岁的产品新人与和产品息息相关的 IT 从业者学习。从如何武装产品经理的基本功、产品思想和必备技能，到如何转变工作态度，再到一个成功的产品经理必须要懂得的营销和创新，本书都进行了详细地讲解和精湛地提炼。

“一个人想要学习什么或成就什么时，往往希望得到一本好书、一位良师、一个过来人的指导，而此书正是这样一本著作，望你在书中寻觅成就。”

——尹燕杰，历经用友等公司产品体系创始人之一

“这是一本让产品新手迅速入门，让产品老鸟感动流泪的书。此书不仅收录了大量产品策划、产品管理的思路、方法和工具，更深刻描写了产品人在不同阶段的心路历程与人生感悟。为产品人传道、授业、解惑！我只想说“如果早看过这本书，我会做得更好！”

——张世崑，江苏新日电动车股份有限公司产品经理



“虽然我从事市场营销、产品规划已有多年，自认不凡，但此书让我对一个完整产品部如何做好产品规划、撰写产品资料，以及如何支持市场营销及销售的工作有了更深层次的理解。它的文字清淡，并非一下子把人吸引住，却有着不知不觉深入内心的力量。原本只是想看看此书是否谈及自己的行业，不料却为作者对什么是产品经理的解析所深深折服！他是我遇见的对产品经理有着独到见解的第一位中国作者。”

——孙炎，邦美展览&展示公司（中国区）市场部经理

“作为一个 IT 程序猿，从作者开始写作到完工，我一直都密切关注这本书，并在第一时间阅读完。我深深地为作者在产品方面的丰富知识所折服，作者通过产品经理工作当中碰到的很多问题阐述了这些理论知识。以后有意转行做产品经理的程序猿，建议大家都深入读一下；即使继续做程序猿，也很有必要读读，加深对产品经理职业的认识，有利于在以后的工作中更好地跟产品经理合作！”

——程序猿-灵魂学校

产品经理那些事儿



前言一

我是非常欣赏 80 后、90 后的。两年前曾带过一个产品团队，一水儿的 80 后，他们渴望学习的精神和为人处世的老道令人非常欣赏。2013 年，我参加了几次产品经理 QQ 群的聚会后，更加欣赏 80 后、90 后了。他们获取信息和成长的方式完全是一种基于兴趣的社交活动，是为了分享和学习，而非追名逐利。大家聚在一起，碰出一个“火花”，就有人回去查找资料，有人回去做原型，有人编码，最后一起探讨怎么推广、运营。在这个过程中，每个人都有很大收获，这是一种基于兴趣和爱好的社交化学习方式，是互联网时代精神的一种具体表现。

现在选择产品经理作为职业的年轻人越来越多了，在产品经理 QQ 群里聊天的时候，经常有新入行的产品经理提一些问题，我看见了就会回答一些。他们反馈的实践效果，让我感到非常开心。在讨论产品的问题之余，也经常有人问我：有什么产品经理方面的书可以学习？这个问题让我很难回答。我也曾经看过一些产品经理写的做产品的理论和心得，看完后总觉得他们大多把产品经理定位在需求分析方面，而忽视了产品工作中更重要的方面，知识方面不够体系化，技能方面又跟实战差距比较大，对于产品经理的职业发展指导和借鉴意义不大。于是，想自己动手写一本能真正给产品经理帮助的书的想法就愈加强烈了。



产品经理的发展之路不是一成不变的，因为每个人的性格不同，产品的发展历程不同，公司的商业模式不同，产品经理的发展之路也是不同的，很多人也看过一些产品方面的书，知道很多理论，但很难把这些东西变成自己的。于是我把自己运作产品的心得体会和职场感悟剪辑成片段，采用叙事的方式把这些片段揉进一个产品经理到产品总监再到自主创业的过程中，慢慢地把理论、心得和方法告诉读者。表面看来是与其他书类似的理论体系和一些有意义的实践过程，但内在的逻辑关系和思考问题的方法与思路，却是将理论里的那些“经文”磨成细粉变成属于自己的实践经验的过程，这个过程才是最宝贵的财富。

每个产品经理都会有一些情怀，锤子科技的罗永浩就有一种“工匠”的情怀，小米手机的雷军的情怀是“青春，我们无畏前行”。而我的情怀就是能让初涉职场的人明白产品商业运作的整个过程，能对从事产品工作 3 年左右的人有实实在在的帮助，能让职场高手看后回想起自己成长的过程。所以我仔细设定了本书的人物与角色，力图完美。我在编写过程中也逐渐感觉到“工匠”和“青春无畏前行”的情怀融入到了血液里，希望读者能细心感悟和体会，并有所收获。

本书讲的是产品经理成长的过程。人生是一场精神的修行，创作过程也是一样，要不断提高自我精神修养。希望本书的每一部分都能给读者以指导，缩短从职场菜鸟到高手的成长期，那么我写这本书的目的也就达到了。

至于这本书究竟是小说，还是教科书，或是职业发展介绍，都不重要，重要的是我尽力做到了自己能做到的极致，这本书就是我的产品，我的产品经理成长之道。

林江发

2013 年 4 月 10 日

产品经理那些事儿

Preface 2 前言二

做产品很多年了，却依旧觉得自己是一个新兵。

不知道从什么时候开始，产品经理这个职位，突然就很火了。但同时我们也发现，很多人并没有真正了解这个职位。

在互联网上，有一些产品经理自发组织的群体，互相之间也会做一些交流。谈到工作总会听到这样的话：“最近在做一个手机端”，“老板让做一个 CMS”，“最近比较忙，要写几个产品的需求文档”。给人的感觉是，现在很多公司，甚至产品经理本人，都没有把产品经理和研发团队的需求分析师区别开来，只是简单地去做功能拆分，写需求文档，跟踪功能的实现。只会做这些，还不能够说是一名完整的产品经理。甚至可以说，其实这些产品的产品经理是你们的老板，你们做的大多是产品设计师、需求分析师或者系统架构的工作，因为产品投入你不清楚，产品的风险你不承担，产品的市场你不了解，产品的运营也与你无关。

实际上，产品经理应该是最懂用户和市场需求的人，是能够带领团队一起奋斗的人，是承担责任抵御风险的人，是能给产品带来市场收益的人。产品经理可以运筹帷幄，也可以冲锋陷阵，但他绝对不能只是一颗螺丝钉，他必须是团队



的灵魂。

做产品的人是幸福的，这个世界上很多人都很难找到一份让自己满意的工作，更不要奢望从事自己喜欢的工作，而产品经理不但可以决定自己要做什么，还能够带领团队，拿到资源去实现自己的想法。对于有梦想的人来说，这是个完美的职业。同时，产品经理对于能力的要求，也注定了这是一个属于精英的职业，不可能人人都是产品经理。

所以，我们写了这本书，给每一个想用自己的梦想去改变世界的人。

宛楠

2013 年 8 月 22 日

产品经理那些事儿

Contents 目录

第一部分

产品经理的基本功——售前支持和产品资料



1	从程序员到产品经理	2
2	什么是产品经理——产品部的第一次会议	6
3	产品经理的基本功——产品文案的撰写	11
4	产品经理的跨职能角色——产品部的第二次会议	21
5	产品经理的演讲能力——金明的培训笔记一	27
	PPT 的准备	28
	演讲的技巧	31
6	产品经理的理论体系——金明的培训笔记二	36
	产品生命周期	37
	4P 理论	39
	4C 理论	43
7	产品经理的推力——销售支持	45
8	销售管理——产品部的第三次会议	55
9	产品包装盒的学问	60



10 产品经理需要了解的广告知识	67
------------------------	----

第二部分

产品经理的必备技能——产品研发和市场调研



11 研发管理——与研发部的会议	78
12 关于产品定位	88
13 展览会上的产品发布	96
14 产品经理需要知道的工作方法——金明的培训笔记三	103
产品经理的工作习惯——七个好习惯	104
制定产品目标——SMART 原则	114
产品过程中的执行方法——PDCA 与 5W3H	118
产品规划方法——波士顿矩阵与安索夫矩阵	120
产品分析基本功——SWOT 分析	123
15 产品销售培训	126
16 产品经理的职业发展	131
17 不同组织架构和商业模式下的产品经理	141
产品经理在不同商业模式公司里的职责要求	142
不同组织架构下产品经理的工作方式	149
18 战略规划与务虚能力	155
19 市场细分与需求调研	163
市场调研避免闭门造车	163
客户不能帮我们设计产品	166
市场细分是需求调研的前提	168
需求调研方法	171
20 产品立项前的准备	177
调查问卷的设计	178
关于产品开发进度	182

21	重新认识产品经理	187
	重新定义产品形态	187
	重新了解产品经理	190

第三部分

产品经理的成功之路——营销和创新



22	产品发布会	194
	产品发布前的内部培训	196
	发布会前的策划	198
	NDA 也是一种策略	199
	Program 驱动的市场营销	201
	从媒体发布会到产品发布会	202
23	借力——四两拨千斤	205
24	再次认识产品管理	209
25	关于商业模式	213
26	关于团队合作	218
27	产品总监那些事儿	224
	组建产品团队	227
	商业流程的梳理	231
	Why Buy From Me	244
	从项目中提炼产品	247
	产品定价	253
28	关于创新	258
	商业模式的创新	259
	产品营销计划	260
	关于营销效果评估	264



第四部分

产品经理的卓越追求——追随内心方向



29 追随内心的勇气	268
30 探索自由之路	276

第五部分

一些有用的文档



附录 A 产品研发过程中的文档模板	284
市场分析报告模板	284
立项申请书模板	286
附录 B 技术规划文档模板	292
附录 C 市场营销实例	295
展会策划执行方案	295
借力社会营销的经典案例	305
附录 D 产品经理的情商培养	316



Part 1 第一部分

产品经理的基本功 ——售前支持和产品资料

产品经理（PM）是产品的负责人，通过驱动和影响研发人员、市场人员、销售人员、财务人员、商务人员等各部门成员，执行产品研发计划和产品营销计划，以实现产品的市场成功或财务成功。

产品经理的一个基本职责就是支持销售部门和市场部门，实现产品的市场成功或者财务成功。具体包括：支持甚至指导销售人员拿下关键的客户，支持市场部门做好产品资料的文案工作，比如产品宣传彩页的撰写、包装盒的装帧设计、广告的策划和安排。



1

从程序员到产品经理

从陈斌办公室出来，张晓龙脑中还回想着与陈斌的对话：

“晓龙，公司要设一个新的职位——产品经理，计划从各个部门抽调骨干来担任。上星期你给公司培训部做的图苑软件培训，效果非常好，培训部几个工作多年的资深服务人员都感觉收获很大。这次公司设立产品经理的职位，我和领导及其他几位部长反复沟通后，决定派你代表研发部去做这个事情，现在征求一下你的意见。”

.....

“晓龙，我知道，图苑软件是你带着团队花了很大心血开发的，目前产品刚推出，业务部门并不是很了解这个产品，所以这次让你做产品经理，亲自去负责推广，我对你有信心。”

.....

“晓龙，如果你做一段时间的产品经理后，感觉不顺手，想重新回来做研发，我


也可以安排。你回去好好考虑考虑，明天答复我。”

陈斌是研发部的副部长，研发部下属十多个小组，是一个近500人的研发团队。两年前，张晓龙研究生毕业后进入前方公司，就跟着陈斌做事。两年来，无论是最艰难的研发攻关，还是研发部门进行的CMMI^①研发质量体系的评比，张晓龙都很给力。张晓龙这个组开发的模块经常被别的组拿去使用，在去年研发部各小组的CMMI评比中，张晓龙带的这个开发组得了第一名。因此，陈斌对张晓龙特别赏识，两年间，多次破格提拔他的内部职称，把加薪的资源也几乎都用到了他的身上。虽然公司执行工资保密制度，但张晓龙也很明白，自己现在的职称、薪水、权责都已经远远超过跟他同期入职的同事，所以张晓龙也觉得自己碰到了——一个特别对路的领导。


然而，这已经是陈斌第二次跟张晓龙说去做产品经理的事情了。一个星期前，私下里陈斌半开玩笑地说起这件事情的时候，张晓龙是嬉笑着应付过去的：“陈老师，我才做了两年的研发，觉得挺过瘾的，我还是想再做几年的研发。”这次陈斌把他叫到办公室很正式地提起这件事情，张晓龙就不得不认真考虑了。

张晓龙坐在工位上想了半天，也没想出什么头绪来。于是打开飞鸽^②，给王一鸣、谢朝阳、刘海欣留言说陈斌让他做产品经理，约哥几个晚上一起到公司旁边的小馆喝酒商量一下。

王一鸣、谢朝阳、刘海欣都是张晓龙的校友，也是他的死党，下班后经常在一起打拖拉机、喝酒聊天。

 张晓龙：SE1，高级软件工程师，研发部图像处理软件开发组。

 王一鸣：E2，软件工程师，张晓龙大学同班同学，研发部制作软件开发组。

 谢朝阳：SE1，高级软件工程师，比张晓龙高一级的校友，研发部驱动软件开发组。

 刘海欣：E1，软件工程师，比张晓龙低一级的校友，研发部图形软件开发组。

① CMMI：全称是Capability Maturity Model Integration，即软件能力成熟度模型集成，是由美国国防部与卡内基—梅隆大学和美国国防工业协会共同开发和研制的，其目的是帮助软件企业对软件工程过程进行管理和改进，增强开发与改进能力，从而能按时地、不超预算地开发出高质量的软件。

② 飞鸽：一种非常流行的聊天软件，可点对点传输大文件，在QQ普及前非常流行，现在依然是很多公司的内部沟通软件。



下班后，小馆，几杯燕京啤酒下去，话题自然转到了陈斌找张晓龙做产品经理的事情上。

谢朝阳说：“关于调研发人员去做产品经理的事情我也听说过，我们组那几个做了五六年的开发人员都认为这是个很好的机会。研发是个青春饭，再过几年研发做不动了怎么办？要么往研发管理方面转——那是一条独木桥，很窄，大部分人都转不过去；要么往业务方面转——这次产品经理这个职位好像是新上任的、从外企空降过来的总裁搞的，做产品经理可以接触市场和销售，扩大视野。对你而言，应该是个机会。”

王一鸣接过话题：“晓龙，你的性格比我外向，可以去试试。我还是喜欢做研发，踏实稳定，我们组研发的软件是公司的核心产品，销量一直不错，一时半会儿也不会有什么变化。其实，我都不知道产品经理是做什么的。”

刘海欣插话说：“龙哥，去试试吧，你们组的产品和我们组的一样，都不是公司的核心产品，销售不了解产品，卖得不好还总说我们产品不行。你去做吧，产品是你带着团队做出来的，你去推广，一定会成功的。”

听完大家的意见，张晓龙思绪良久：“我也不知道产品经理是做什么的，对我来说，现在这两种选择，一边是稳定的技术生涯，一边是未知的领域。如果做产品经理，相对研发人员，可能接触的人和事情会更多一些。陈斌的意思也是希望我能把我们的产品推广好，陈斌对我一直不错，这是第二次跟我提这件事情了。我之前不知道研发部这么多人都看重这个机会，陈斌把这个机会抢过来交给我，我觉得我应该顶上去，即使做不好，也可以回来继续做研发。”说着，他举起酒杯：“我决定去试一试，我们以后一定会有机会合作的。来，为了这次尝试，喝一杯。”

张晓龙没想到，这杯酒后，他再也没有能够重新做程序员，而且若干年后，他会以三种不同的方式同谢朝阳、王一鸣、刘海欣合作，也会有三种不同的合作结果。

回家的路上，张晓龙思考着产品经理的事，突然想起了以前看过的一个故事：一个旅者来到一个城镇，看到这样一种奇怪的现象，死囚行刑前会有一次选择的机会：或者就地枪决，或者进入一个黑漆漆的山洞，生死由命。奇怪的是，没有一个囚犯选

择后者。旅者问狱警山洞里是什么，狱警回答道，什么也没有，只不过是通往另一个城镇的通道罢了。虽然所有的死囚都曾在那未知的山洞前徘徊，但最后却都选择了结果最为明确的枪决。

现在，张晓龙感觉自己面临的的就是类似的选择。如果继续做程序员，一方面是辜负了陈斌的培养，另一方面可能如谢朝阳说的，再过几年做研发做不动了，又没能挤上独木桥，职业生涯就会早早定格；选择做产品经理，张晓龙还是感觉有些恐惧，毕竟这对他来说是一个未知的领域。

回到家后，张晓龙在日记里写道：

“今天，我做了职业生涯的一次选择，我不知道是否正确，感觉有点恐惧，一种对未知的恐惧，对成败的未知，对前途的未知。这个世界时刻充满变数，而我却未曾知晓明天究竟会发生什么。既然选择了，那我就要努力做一个成功的产品经理！”



多年后，张晓龙再次问自己当初选择从程序员转行到产品经理对还是不对时，依然没有结论。每个人的发展道路都不一样，做了这么多年的产品经理，他已经学会了让自己不再恐惧未知的事物，而是努力去接受未知。这可能是每个人在阅历增长后都能达到的境界，也可能是多年产品工作锻炼的结果，但谁知道呢？




2


什么是产品经理 ——产品部的第一次会议

产品部的第一次会议就让张晓龙感受到了什么叫淡淡的火药味——即使过去了十多年，张晓龙还能清晰地回想起那次会议的情景，也就是在那一次会议上，他才第一次真正感受到，什么是产品经理。

报到的那天，产品部总监魏军与张晓龙简单寒暄过后，就对他说：“等一会儿部门一起开个会，大家讨论一下产品经理的工作职责问题。”第一次接触，魏军就让张晓龙直接体会到了销售出身的人做事的雷厉风行。

由于部门刚成立，会议是从大家的自我介绍开始的。

 魏军：产品总监，技术出身，后转到销售，从分公司销售部总经理调回总部。

 刘岚：产品经理，来自市场部门，拟负责公司最赚钱的产品。

吴晓昆：产品经理，来自销售部门，拟负责公司的核心产品腾飞。

张晓龙：产品经理，来自研发部门，拟负责公司的新产品图苑。

这是一次很务实的会议。魏军知道，为了解决销售部和研发部之间权责不清的问题，这次结构调整公司是下了血本的，调整力度很大。公司根据客户行业方向设立了若干事业部，实际上在各个事业部下成立产品部才是公司这次整体战略调整的重头戏。派到他手下的这些人都是原来部门的精英，从以往的业绩来看，这些人在原来领域内的能力是有保证的，而其他方面的能力是否符合产品经理的要求，还有待考查。

于是，在各人作了简单的自我介绍后，他就直奔主题，要求大家谈谈各自对产品经理的想法：“大家都知道，公司新任命的总裁是从外企公司空降过来的，他对公司的业务模式进行了大的调整，建立事业部并组建产品部，从各部门抽调精兵强将担任产品经理，以产品管理的思路开展业务——这也是我们今天能够坐在这里一起开会的原因。现在部门建立了，人员到位了，各位都是各个部门的精英，请大家先谈一谈公司现有产品工作方面的问题，以及对于产品经理岗位职责的思路和想法。”

吴晓昆来自销售部门，喜欢冲锋陷阵的他首先响应领导的话题：“销售部门的很多销售人员不了解产品，有些人员甚至都不怎么看产品彩页，他们最看重的是跟用户搞好关系，吃好饭喝好酒。我认为，产品经理首先要把产品的卖点和特色告诉销售人员，培训他们更好地销售我们的产品。就我自己来说，虽然准备让我负责的是公司的核心产品，但每个销售人员都知道，核心产品是基础产品，单套销售额不大，要引起销售人员的重点关注还是有些难度的。他们关注最多的是客户的大项目——这些项目有利于他们完成销售任务，因此，他们更关注客户关系。但他们对客户的业务理解就要差一些了，一旦需要了解技术细节的时候，就需要叫上技术人员，技术支持成本很高。从这个角度考虑，产品经理应该把售前工作做得再完善一些。”

吴晓昆看了一下张晓龙，接着说：“有些销售还反映，用户提一个需求，研发人员好长时间不改，我不知道这样的问题怎么解决？”

实际上这是个老生常谈的问题，很多IT企业都存在这样的问题，这不是一朝一夕能解决的，只是突然被问到，张晓龙一时不知该如何回答。



市场部出身的刘岚看在眼里，也想倒一倒自己的苦水，于是她接过吴晓昆的话题：“我也说说市场部在产品方面遇到的问题，大家帮我分析一下该怎么解决。市场部每年都要做产品彩页，彩页里的内容大多要找与产品对应的研发部来拟，市场部再根据研发部提供的内容进行修改。但是研发部写的东西，要么是罗列很多技术参数，要么就是把功能操作写得特别复杂。像我负责的产品，属于公司的知名产品，市场人员和客户都知道产品是做什么的，还好办些。但对于有些新推出的产品，技术人员写出来的东西，市场部看着都晕，根本不知道适用于哪些客户，更别说回答客户看完彩页以后提出的问题了。这样的彩页发出去，根本起不到市场宣传的作用，这个问题必须得到解决。”

说到这里，刘岚稍微停了一下，看大家没有打断她的意思，就继续说道：“关于产品经理的工作，我认为一方面产品经理应该先根据客户的实际需求和理解能力，把产品彩页、产品宣传稿、用户使用评论稿、成功案例等市场宣传资料准备好。另一方面，市场部每年除了做公司形象广告外，也要打一些产品广告，参加一些展览会。每次产品的广告设计和展板设计都必须要有公司级领导确认，领导负责的事情多，并没有精力仔细研究设计内容，这部分工作今后是不是可以让产品经理来负责把关以提升效率呢？”

张晓龙听着刘岚侃侃而谈，心想他们两个人真是精英啊，不但能说，而且说得头头是道，这点自己真是差远了，却完全没有意识到大家的矛头都指向了他之前所在的研发部。

刘岚讲完了，从大家注视的目光中，张晓龙才意识到，销售和市场遇到的产品问题好像都跟研发部有很大的关系。作为研发部的代表，他需要拿出解决问题的方法，可是以他现在的能力，这些问题哪是他能解决的了呢？可是又不能不给回应，张晓龙只好硬着头皮说：“刚听了各位同事的发言，收获很大，我刚刚从研发部调过来，对产品销售和推广不熟悉，以后我一定多向大家学习取经。工作思路谈不上，我先来说说我从研发的角度看到的产品问题，请大家指教。我以前是图苑的开发人员，我们开发完这个产品后，发现市场的销售情况并不乐观，可我们当初很多功能都是在用户的直接指导下开发的。现在出现这样的情况，研发部的领导也在问，究竟是产品开发不好，还是销售能力不行，到底是什么原因？另外一个时常出现的问题是，销售人员反馈的用户需求不一致，经常是甲用户提出一个需求，乙用户却提出一个完全相反的需求，

销售直接反馈回来，研发部门都不知道听谁的——这个问题困扰了我好久，大家看看，怎样才能解决。”张晓龙说完，朝吴晓昆和刘岚笑了笑，表达了一下同事之间的善意。

魏军接过话题：“大家说得都非常好，我顺着晓龙刚才的问题说下去，以前公司没有产品部，产品卖得不好，要么是研发部说销售策略不力，要么是销售部说研发部开发的产品不行，这个问题这么多年来在公司一直无解，现在彻底有解了——如果再有问题，研发部和销售部肯定统一口径——产品部没做好。”

没有得到想象中的哄堂大笑，甚至连一丝微笑都没有，魏军停顿了一下，感觉大家的表情有点凝重，接着说道：“总裁给我推荐了一本《产品经理的第一本书》，我觉得不错，就多买了几本准备送给大家，会后大家来我这里拿一下，希望大家抽空好好学习一下。这几天，我一直在思考产品部在公司的定位问题。公司很看重我们，同样也会给我们很高的期望。我想我们的首要目的是要保证各自负责的产品销售相对于从前有一个比较明显的提升——这也是产品部的基本价值所在，做到了这点，才能得到研发部和销售部的认可。另外，公司以前的产品管理散落在各个环节，导致产品只有销售，而没有营销，所以就像吴晓昆和刘岚说的一样，我们要组织各自产品的营销活动，支持销售部和市场部的工作。最后一点就是加强市场信息的收集，重视用户反馈，用数据来指导产品研发和销售，保证研发的产品对路好销。对路是指产品贴近市场和用户的需求及发展趋势，得到用户的认可；好销是指产品卖点突出，容易达成销售，从而实现产品的财务成功。当然了，最后这一点要求比较高，在公司目前的组织架构下，产品部没有这个权限，但我们可以一步步来。”魏军好像找到了点感觉，看着认真听着他说的3个下属，接着说道：“前面讲的是我对产品部工作的一些思考，但目前最主要的是，我们要迅速让公司的其他部门看到产品部工作的效果，所以大家在最近一段时间要做好的工作主要有以下几点。

- 产品资料的梳理，包括产品彩页、成功案例及销售手册；
- 已发布产品生产过程的梳理，产品包装盒及加密锁等流程的梳理；
- 分公司销售的培训与售前支持，提升各自负责的产品的销售业绩。

作为部门领导，我要做的事情是：



- 向公司领导申请，请外面的专家做一次产品营销知识方面的培训；
- 与研发部、销售部、市场部的相关领导沟通，梳理工作接口，明确职责划分和 workflow，公司第一次成立产品部，很多接口需要沟通确定。

会议结束后，除了刚才的任务，大家还要根据自己的情况，多想想怎么开展产品经理的工作，鼓励大家多在一起讨论，互相学习。散会。”

回到办公桌前，张晓龙对魏军刚才在产品部的第一次会议上的发言思路敬佩不已。第一，明确了产品部对公司的价值就是让公司的产品利益最大化；第二，指明了部门的发展方向，朝以产品为中心的架构逐步过渡；第三，不去讨论应该做什么，而是现在就开始做，以及做哪些事情能迅速看到成立产品部给公司带来的改变（产品资料的改变与销售支持带来的业绩变化）；第四，找领导要资源，理顺和兄弟部门之间的关系，明确接口和流程。

下班的路上，张晓龙想着会议上魏军、吴晓昆、刘岚的话，感觉到了淡淡的火药味和魏军传递过来的压力：

- 如果产品部做得不好，就要承担来自研发部和销售部的双重压力；
- 公司的资源是有限的，产品部各个产品经理之间在某种程度上也是一种竞争关系——争夺公司内部的销售资源、市场资源和研发资源；
- 不管公司的体系和流程如何，都要努力做得让产品资料更吸引人，获得各部门和客户的认可，虽然评判的标准各异，但让产品销售数量有明显的增长，是实打实的硬指标。这些标准和硬指标的压力是无形地渗透到每天的工作中的。

张晓龙甩了甩脑袋，想起魏军今天留的任务，图苑的彩页当初就是自己做研发时写的，基本属于刘岚说的那种罗列参数的类型，该怎么修改呢？张晓龙决定明天找刘岚好好请教一下产品资料撰写的学问。



9年后，当张晓龙自己开始组建产品经理团队的时候，他对产品经理的认识是：产品经理是产品的负责人，通过**驱动**和**影响**研发人员、市场人员、销售人员、财务人员、商务人员等各个跨部门的成员，执行**产品研发计划**和**产品营销计划**，来实现产品的**市场成功**或**财务成功**。



3

产品经理的基本功 ——产品文案的撰写

邮件早就处理完了，现在张晓龙面前摆满了彩页，有图苑的、公司其他产品的，还有一些外企的产品的，翻来覆去看了半天，也没看出个门道来。他感觉这些彩页确实有一些不同，有的技术参数写得多一些，有的页面做得的确漂亮一些，但就是弄不清究竟差别在哪里，怎么才算是好的资料呢，不都是产品介绍吗？

转头看了看，刘岚还在打电话，看来一时半会儿还腾不出空。吴晓昆跟自己一样，面前也堆了一大堆产品的彩页，正在那儿举棋不定呢，一会儿拿起这个，一会儿放下那个，偶尔还举起来透过窗户看一看，仿佛能从太阳那里得到启示，他也是一副愁眉苦脸的样子。

张晓龙等着向刘岚请教彩页的事情呢，可是刘岚自打进办公室电话就没断过，听着好像有设计公司，有印刷厂，还有分公司的销售同事，估计产品资料这工作已经走



在他和吴晓昆前面了。

张晓龙走到吴晓昆身边：“昆哥，你也犯愁呢？”

吴晓昆摆了摆手里的产品彩页说：“这产品的彩页我以前都没有认真看过，现在要我来写这个，还要有明显的提升，能不发愁吗？”

张晓龙苦笑一下，说：“是啊，我也是一点思路都没有，昨天刘岚开会的时候说得好像挺有感觉的，请教请教她呗。”

刘岚这时候刚好放下电话，听到他们提起她，笑着说：“呵，趁我打电话，就在后面编排我呢，哪能随便教啊，你们得请客啊。”

张晓龙笑了：“你就欺负研发出身的我老实吧。请客没问题啊，今天中午就行，不过不能随便请啊，得看教学效果。教得好下馆子，教得不好工作餐，现在你就给我们说说产品资料的事情呗。”

“那我就随便说说吧，”看着张晓龙期盼的眼神，刘岚也想顺便展现一下自己的实力，“产品资料，首先要明确它的基本作用，它是给用户看的，是为了让用户看完后购买我们的产品，而不是炫耀技术自我满足给自己看的。所以说呢，产品资料一定要强调产品的卖点，卖点是展示产品的特点、优点而提炼的语言和演示。卖点提炼后，还要找到容易被用户接受的差异化的概念或语言，并以一种丰满有力的、能迅速抓住用户注意力的形式准确地展现给用户，引起用户购买的兴趣。”看着吴晓昆和张晓龙聚精会神的样子，刘岚顿了顿，卖了个关子，“那么，怎样才能写好产品资料呢？”

张晓龙忍不住：“继续，继续。”

刘岚喝了口茶说：“那咱今天中午是下馆子啊，还是工作餐啊？”

张晓龙笑了：“公司旁边小竹林的水煮鱼如何？”

刘岚喜道：“真的？水煮鱼可是我的最爱，那我接着说了啊，咱们先说好，不管我一会儿讲得好不好，中午都得吃水煮鱼啊。”

吴晓昆也忍不住了：“赶紧说啊，不就一顿饭嘛。你要是讲得好，咱吃两顿，今

天中午晓龙请客，明天中午我请。”

刘岚被吴晓昆夸得有了兴趣，打开了话匣子：“要写好产品资料，需要注意如下几点。

“**第一点，使用用户的语言。**使用用户的语言是一种沟通的技巧，产品资料本身也是一种沟通，是用户阅读产品资料时，用户和产品之间的沟通，所以必须得用客户听得懂的语言去沟通。软件产品虽然涉及各种各样的技术和功能，但生僻晦涩的专业术语只会让产品离用户越来越远。有个笑话说得很好：IT销售员走进一家略有规模的连锁餐饮店，问老板：‘你们需要客户端吗？’老板羞涩地回答：‘一般都是伙计端，实在忙不过来时才需要客户自己端。’”

张晓龙尴尬地笑了笑，心想，如果是他自己，十有八九也会这么问的。

刘岚没有注意到晓龙的尴尬，接着说：“据说唐代大诗人白居易每次写完诗后，都会拿给一个老妇人读，看她是否能听明白。老妇人听明白了，他就留用，否则就反复修改。其实我们将产品资料写完后，也可以采用这个方法。把你写的文案给不了解产品的朋友或家人看看，然后请他们说出产品的特点，如果他们看完后能说出你想表达的特点来，就算是比较好的文案了。就咱们现在的情况而言，咱们三个人写好的资料，互相换着看，如果都能够看懂，就基本没有问题了。”

“**第二点，忌用空洞华丽的词汇。**写产品资料不是写优美的散文，我们经常发现一些产品资料里通篇都充斥着‘统一的’、‘强大的’、‘可扩展的’、‘彻底提升’、‘大幅提高’、‘持续完善’、‘闪亮登场’、‘隆重推出’等词语，如果我是用户，在读这样的产品资料的时候，我的感觉是被空洞的、声嘶力竭的叫卖所淹没。用户需要花费大量的时间，搞清楚大量的缩略语，剔除掉大量修饰的文字和夸张的言辞，才可能获得一点点真正有用的东西。甚至还会让用户产生这样的感觉，产品资料在不断掩饰着内在的虚弱，遮盖着‘产品到底是什么’、‘怎么样’这样一些基本的问题。”

刘岚打开电脑，调出了几个文件，说：“我这儿有个例子，咱们对比一下这两段产品简介，看看差别。”



初 稿	修 改 稿
经过近5年的卧薪尝胆，新一代的×××产品横空出世！全新的界面风格，全新的操作体验，全新的创意功能，全面提升的性能，全面的安全保证，在延续经典的同时，创新地增加了很多令人耳目一新的功能及特性，让每个使用者都爱不释手，为之折服	××产品是××公司继××产品之后推出的新一代的×××产品，除了继承了××产品规范、高效的特点以外，还直接导入Word里的版式和数学公式并可进行编辑，提升科技版式处理效率3倍以上，图形图像的显示效率提升了30%，支持直接输出PDF

刘岚解释道：“在这个表中左边初稿的文字文采很华丽，看上去很美，但是有一个致命的问题——换了任何一个产品，都可以这么描述。用户读完后，也不知道产品究竟对他有什么好处。而右边的修改稿呢？用户读完后，一下子就能了解产品对自己的价值。如果其中的一两点触动了用户，尤其是老用户，他们也许就会有进一步了解或者购买的想法，这样产品才能形成销售。”

晓龙和吴晓昆边听边不住点头，刘岚调出了另一个文档继续讲解。

“第三点，用数字说话。数字代表的是精确、权威、客观和专业。数字往往能以一种丰满有力的、有冲击力的方式迅速准确地抓住用户的注意力。这个表是两个词典软件的产品介绍对比，我们感受一下。”

如果你身边有从事专业翻译工作的，看看他们的桌子上面，一定会有好几本厚厚的字典。但毕竟使用字典查阅单词太费劲了，而如果借助“××词典”，所有的一切都将变得轻松、快捷	总计200 000 000（两亿）多字，专业词条多达600万。增补并修正了6.5万条最新词汇，进一步增加了5万条实用例句，修订总量超过20%，一举突破了任何一本传统词典的词汇容量和内容解释。内容包括8本久享盛誉的英汉、汉英及汉语词典和27套自然科学及社会科学专业词库
---	---

“大家思考一下这两段文字给用户的冲击力和印象，一定是右边的那个让人印象更深刻些，虽然我们可能记不住那些数字，但明显右边的产品更权威和专业。”

张晓龙插了一句话：“数据是很重要，但数据从哪来呢？有些产品性能上的提升

只是一种感觉或者说原理性的东西，怎么量化呢？”

刘岚说：“这个问题问得好，数据当然从研发的过程中来，很多数据都来自研发的需求文档和测试报告，还有一些数据来自于客户的感受，让客户估算一下效率提升了多少，数据是多少无所谓，但要尽量体现为数据，因为那样会显得更真实和权威。把这些数据充实到你的产品文案里就好了。记住，数据一定要尽可能贴近事实，不能胡编乱造。”

刘岚喝了口水，接着往下说：“第四点，多用形象的比喻，一图胜千文。在文案中增加图片，会增强视觉冲击力，我们的眼睛对色彩艳丽的图片的喜爱程度要远胜于枯燥的文字。图片也能够把一些复杂的概念和逻辑表达得很清楚。”

刘岚说到这里，看了看张晓龙和吴晓昆，问道：“你们是否有过这样的经历，要解释一个复杂的概念给别人，不管怎么说明对方还是一头雾水。”

张晓龙说：“是啊，开发与客户沟通的时候，有些问题就是说不清楚的。遇到这种情况，我们一般就画个原型图，再看着图讨论，客户一下子就明白了。”

吴晓昆也说：“我刚来公司向销售部领导汇报业务的时候，用了若干张表格，领导总是觉得不直观，后来我改用柱状图和饼图来反映业绩和市场份额的变化，领导就满意多了。”

张晓龙觉得学到了不少东西，对魏军安排的任务终于有点思路了，于是毫不掩饰地称赞刘岚：“听你一说，茅塞顿开，恍然大悟啊，刘岚你真是太厉害了，一个产品资料的撰写就说了这么四点，而且每点都说得那么好，佩服佩服。”

刘岚得意地笑了笑，说：“我才只说了四点呢，这四点都只是一些注意事项和技巧，最关键的一点我还没有说呢，产品资料撰写最重要的一点就是……”刘岚故意拖长了声音，马晓昆和张晓龙都竖起了耳朵。

刘岚接着说了下去：“第五点，从用户的角度出发。”

“从用户的角度出发，这句话包含三方面的意思，”刘岚列举道，“第一，用用户的语言思考，来介绍产品功能里的卖点，把卖点展现给用户，这是第一点已经说过的，



是最基本的层次。第二，用用户的方式思考：不是强调‘我们的产品能做什么’而是‘我们的产品能帮你做什么’、‘我们这个卖点解决用户什么问题，对用户的价值在什么地方’，这方面需要我们多了解用户，其实是解决用户为什么要买你产品的问题，如果这在产品文案里能体现出来，那样就更能打动用户了。”

刘岚又从电脑里调出一个文档给他们两个人看：“你们看看这两个产品介绍的对比文档。”

产品介绍一	产品介绍二
×××率先实现了从ERP到“软件+云服务”的跨越，用先进技术为成长型企业构建出集“精细管理、产业链协同、云服务”于一体的管理与电子商务平台。通过“软件+云服务”的模式，×××可以让企业管理者管理更轻松、经营更敏捷、决策更智慧、协同更紧密、应用更时尚	×××帮助企业规范业务流程、降低管理成本，丰富的经营决策报表助企业实现信息化的最大价值。×××覆盖中小型企业管理的六大关键环节，助你管控和优化业务的方方面面。过去的6年，数十万的客户使用×××，提升了企业的管理能力，控制了经营成本，取得了良好的发展与成功

刘岚分析道：“左边的产品介绍一直在说云服务，但一直没能说出云服务究竟能解决用户什么问题。用户关心的不是你采用了什么架构和技术，而是关心采用这个架构给自己带来的实际好处，而且那些‘更轻松、更敏捷、更智慧、更紧密、更时尚’这样的话语除了让人感觉有点忽悠外，没有体现出对用户的实际价值。其实这两个产品介绍都试图用了FAB[Feature（功能特点）、Advantage（优点优势）、Benefit（好处益处）]原则，但明显右边的说明比左边的更贴近用户需求。”

“第三，用用户阅读的方式思考。前面说了，产品资料是一种对话，是产品与用户之间的对话，用户除了要了解产品对我的价值、产品的卖点及功能特点外，还可能想知道，有谁用过这个产品，能不能去参观，我可以从哪里了解更多信息，或者找谁去购买……要回答用户这些问题，就需要知道我们产品资料的内容和结构。对比一下很多公司的产品宣传资料，你们就会发现产品宣传资料之间的差距，比如我们看看下面这两份产品资料的组织结构。”

刘岚又调出了另一份产品文案。

产品文案结构一	产品文案结构二
一、产品概述	一、产品概述
二、产品功能特点	二、对客户价值
三、产品优势	三、客户案例及用户点评
四、建议配置	四、系统要求
五、购买与咨询	五、购买与咨询

“表里面这两种结构都是我们比较常见的产品文案结构，左边的产品文案结构是典型的按照产品推销的方式组织的，右边的则是遵循从用户的角度出发的原则来组织的结构。尤其是对比两种结构的第二点——左边是产品功能特点，右边是对客户的价值，虽然看上去只是细微的变化，但给阅读产品资料的人的信息和感受是不一样的。如果再多注意前面我们说过的一些细节，累加起来的效果已经足够让客户对不同的产品资料产生差异性的反馈，”（张晓龙过了很久以后，制定产品价格的时候才明白这之间真正的差异）刘岚总结道，“这也就是我最初说的，产品资料是给用户看的，是为了让用户看完后购买我们的产品，而不是炫耀技术来实现自我满足、自我陶醉的。”刘岚说完，看着像小学生一样认真听讲的张晓龙笑了笑。

张晓龙说：“刘岚，你太酷了，如果我是市场部的领导，一定不舍得让你离开市场部。”刘岚没有接茬，站起来看了看办公室四周，整个办公区都已经没什么人了，她指了指自己的手表对晓龙说：“该吃饭了哟，说好的，小竹林的水煮鱼。”吴晓昆也说：“走，走，吃饭去，边吃边说。”

小竹林餐馆，空气中弥漫着一种诱人的香味，水煮鱼还要一会儿才能端上来，这个时间伙计足够多，暂时是不需要“客户端”的。

吴晓昆给每个人都倒上了一杯水，回到座位上，转过头面向晓龙，语重心长地对他说：“哥们，刚才在办公室里，你问市场部的领导怎么舍得让刘岚离开市场部，说这种话要注意点场合啊，办公室里人多嘴杂，刘岚不管怎么回答，都有可能传到市场部领导的耳朵里，万一引起矛盾就不好了。”

张晓龙一惊，想了想还真是那么回事。吴晓昆点到为止，已经开始和刘岚聊天了：



“刘岚，你上午讲得真不错，我做了3年销售，资料也看了不少，还是头一次听到这么专业的分析。”

张晓龙因为刚刚唐突的问话有点不好意思，说：“刘岚，刚才真的很抱歉，你让我收获很大，本来都不知道怎么完成魏总布置的产品资料任务，听完你讲的，我就知道怎么动手了。另外，产品资料除了彩页的写法以外，还有什么东东呢？”

刘岚说：“你太客气了，咱们产品部新成立，各位都是响应总裁的号召从各个部门抽调的精英，我在市场部工作了4年，在产品资料这方面有点心得体会而已。听说晓龙你在研发部门不到两年就做到了SE1的职位，真是非常厉害了。我相信大家也都和我一样，从熟悉的岗位转到一个新的岗位，内心多多少少是有点坎坷的，但既然大家有缘在一起工作，我们就精诚合作，共同进退吧，既是对部门负责，也是对我们自己负责。”

说着刘岚举起茶杯，说：“我以茶代酒，敬两位一杯。”晓龙和吴晓昆也举起茶杯，三人郑重其事地碰杯，喝了口茶水。

刘岚接着说：“至于产品资料，除了彩页以外，还有一种叫新闻稿，写法跟彩页是不太一样的。”

张晓龙问：“在我的印象中，新闻稿一般都是公司新闻，比如参加什么展览会啊，领导发表讲话啊什么的，产品怎么也要写新闻稿呢？”

刘岚说：“产品新闻稿，就是新产品发布时提供给媒体的稿子呗，我们公司和行业内一些期刊社关系非常好，每年都会在这些行业杂志上投入大量资源，你们可以看到，这些行业期刊上几乎每期都有我们的硬广告。其实杂志社的编辑也希望有一些行业信息来源，新闻稿篇幅不大，如果我们提供新闻稿的话，就省去了他们自己采访写稿的工作，他们一般都会给免费刊登；而且我们每年投入很多广告费用，期刊社每年也会免费赠送几篇软文的版面。但是我们市场部以前只是负责公司级别的新闻稿，基本上没有刊登过产品新闻稿和软文。”

吴晓昆接过话题说：“那这么好的资源不是白白浪费了呀，那些行业期刊社刊登后，会转发到很多行业网站的，会有很多用户看到的，这些资源浪费了真可惜。”

张晓龙说：“现在公司成立了产品部，既然资源是现成的，我们可以在这方面做做事情啊，刘岚，能说说新闻稿和产品软文是怎么个写法吗？”

刘岚笑了：“你当我什么都会啊，软文可以是应用心得，也可以是产品介绍，其实与宣传彩页的注意要点差不多，只是标题需要注意一下，标题要更有吸引力。至于新闻稿，市场部负责广告的王琳比较在行，估计过两天她就会主动找我们了。”

正说着，水煮鱼端上来了。

吃完饭，回到公司，张晓龙再拿起桌子上那一堆彩页的时候，脉络一下子就非常清晰了。哪些彩页的内容和结构好，哪些有点差距，哪些做得比较差，一目了然。对于手头的工作，张晓龙也有了思路，结合做研发时调研工作的记录，回想用户谈到的感受和建议，很快，一份产品文案初稿就准备好了。

下班前，张晓龙想起今天的收获，在博客里写下了如下一段话：

“公司没有产品部的时候，各个部门的资源都是围绕着部门领导的指挥棒转的，这导致有些公共资源^①被白白地浪费掉了，而产品经理会关注整个产品从设计、研发到送达客户手中的每个环节和细节，充分利用资源，从而实现公司产品的利益最大化。”

“从这点来说，做产品经理与做程序员有共通之处，都是发现问题、解决问题，所不同的是程序员是解决产品技术方面的问题，与机器打交道，研发出产品；而产品经理是解决商业运作方面的问题，与人和商业流程打交道，实现产品利益的最大化。”

张晓龙写到这里好像找到了点产品经理的感觉，想了想今天吴晓昆的提醒，接着写道：

“正因为产品经理是与人和商业流程打交道，所以产品经理在说话时更要注意场合、对象、技巧、方式和方法。切记！切记！！！”

^① 其实互联网就是最大的免费资源，有QQ群、百度百科、百度知道、微博、各种论坛等，不利用就是一种浪费。



一般来说，外企的产品研发部门都设立在国外，国内的产品人员一般都只负责产品推广，所以对于产品推广相关职位的叫法不太一样，有的外企叫应用工程师（Application Engineer），有的外企叫行业销售（Industry Sales）。4年后，张晓龙成为了阿道公司中国区唯一的资深应用工程师，吴晓昆成为了水果公司的资深行业销售。后来，两人在聚会的时候，感觉自身能力提升最多、最快的时候，就是当年在前方公司共事时，产品部成立最初的那一两年，大家一起交流、沟通、学习，适度的竞争，那种你追我赶、互相帮助、共同进步的氛围，那种合作与默契的感觉，那种能清晰感受到自己进步的欣喜的感觉，都是无与伦比的。

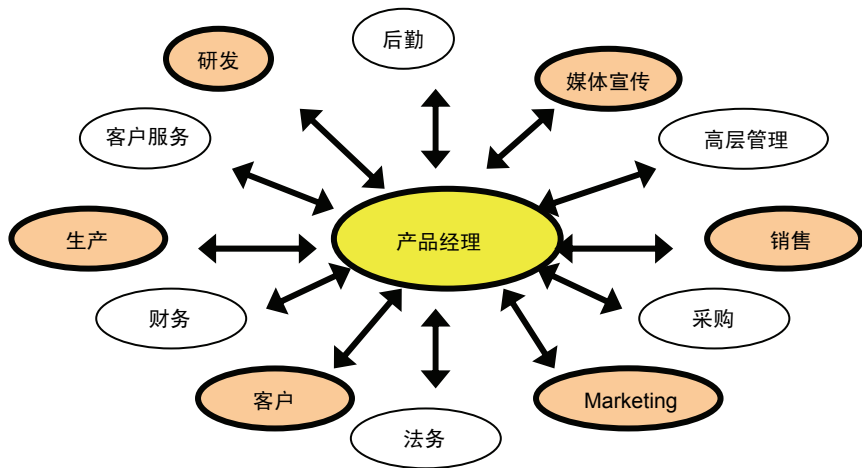
对于互联网产品来说，网页本身就是互联网产品的产品资料，所以产品文案的撰写本身就体现在网页本身的文案上，怎么让用户更容易理解、更好用，其道理与本章讲的内容是一样的。



4

产品经理的跨职能角色 ——产品部的第二次会议

周四下午，魏军带着愉悦的神情走进办公室，对刘岚、吴晓昆、张晓龙说：“你们过来一下，到会议室开个会。”张晓龙拿着笔记本跟着魏军走进会议室，看着魏军高兴的样子，觉得是有什么好事情发生了。大家在会议室落座后，魏军高兴地对大家说：“各位，这批产品彩页印刷出来后，公司领导非常满意，感觉比以前的产品资料质量都高一些，大家辛苦了。我跟大家通报一下我这段时间跟各个部门的领导沟通的情况，我们部门与其他部门的工作方式和方法基本已经确定，大家来看一下。”说着，魏军在会议室的白板上画了一张图。



张晓龙感觉这张图有点熟悉，仿佛在哪儿看过，魏军接着说：“首先我们要和销售部门搞好关系，无论如何，公司领导最终看的是效果，是销售产生的业绩，所以与销售部门的配合是最重要的。”

魏军在白板上写下：与销售部的合作方式。

(1) 协助销售人员实行公司产品的目标（不是销售人员自己的目标），例如协助销售人员拜访客户，协助销售建立用户的信赖感。

(2) 对销售人员进行产品知识培训，把了解到的用户需求与产品功能进行匹配并传授给销售人员。产品经理需要为每个产品准备一套销售培训的PPT，必要时准备考题。

魏军强调：“现在销售人员对于产品的理解参差不齐，很多销售都不知道产品是干什么的就给用户推荐，这个问题必须得到解决。”

(3) 给销售人员提供标准的用户产品解决方案或者PPT产品介绍。

魏军解释道：“以前销售人员总是在产品彩页的基础上加上自己的理解，直接修改后就发给用户，结果等合同签回来了，研发人员才发现，有些功能根本实现不了。”

魏军继续说道：“现在公司只有ERP系统，没有CRM系统，所以我们要与销售部的人员沟通，销售部每个星期（有的部门是每个月）都会有一个销售预测的表格，大

家从这些表格中摘出与自己相关的信息，与前方销售沟通，做出产品的销售预测来，最好把实现的概率也估算出来。所以，同销售部门合作还要注意第四点……”

(4) 与销售人员沟通，收集销售反馈的问题，协调生产研发部门解决，了解市场信息。

魏军总结：“以上四点，就是我们与销售部门的关系。”

吴晓昆听到这儿，插了一句：“魏总，打断一下，我有一个疑问，我们每个人要面对全国近30个分公司的销售人员，支持他们的客户，这样我们能照顾得来吗？”

魏军：“这个问题问得非常好，如果要照顾销售人员的每个客户，我们当然忙不过来，我们应该选择那些关键或重要的客户来支持，比如每个省的行业内数一数二的客户，或者是竞争对手的关键客户。”魏军停顿了一下，看没有人提出问题，就在白板上写下另一个标题：与研发部门的合作方式。

(1) 产品部负责新产品、新版本的立项工作。

(2) 产品部负责《市场分析报告》和《立项申请》的撰写。

魏军说道：“研发部是仅次于销售部的重要部门，我与研发部领导沟通后，决定以后事业部新产品、新版本的立项工作均由产品部发起。基于软件工程，根据CMMI质量体系要求，研发部门有一套研发管理的流程，产品立项的时候主要需要提交两个文档，一个是《市场分析报告》，另一个是《立项申请》。这两个文档具体该如何撰写，一会儿我与研发部的CMMI小组沟通一下，约个时间两个部门一起确定下工作方式和流程。”

魏军整理了一下思路，接着说道：“前面说了产品经理需要打交道的最重要的两个部门的情况，在配合中，非常重要的一点就是对客户和市场的了解，这是我们在销售人员心中建立威信的基础，也是我们驱动研发立项的基本要求，所以大家平时一定得多注意收集行业信息，多拜访行业典型客户，与重要客户保持经常性的沟通。下面说说我们与市场部的配合，这也是我们日常工作的一部分。”

市场部门的相关职能

写下这个标题以后，魏军有些无奈地谈道：“事业部今年的市场经费计划已经确

定了，只是整体在去年的基础上有一定比例的增长，费用没有具体落实到产品上。希望大家通过一年的努力，明年能提出各自负责产品的市场预算，今年市场部会在预算内进行动态的调整，在广告费、展览会上的具体安排都会听取各位的意见，下星期市场部的王琳会与大家商量广告和展览会等方面的事情，大家回去思考一下自己产品今年的市场活动如何开展。”



关于市场活动与产品营销计划，国内的企业一直不如外企做得好。只有互联网企业因为自己要运营网站才算是触及了营销计划的部分，但更科学和完整的营销计划的制订方法，张晓龙是在几年后到了阿道公司，看了老外的产品营销计划才真正了解并应用的。

魏军又写下了几个标题，说：“下面几个方向都是公司内部流程配合的工作，主要是对现有流程进行优化，尝试新的配合方式，我快一点给大家介绍一下。”

与财务和商务部门的职能配合

魏军说：“我已经与财务和商务部门沟通好了，在ERP系统里，产品部每个人新增一个权限，可查看部门负责的所有产品的销售情况，你们了解各个区域的业绩情况后，就可以更有效地根据产品的市场情况，作出相应的调整 and 安排，如果在ERP使用上有什么问题，你们可以直接与财务和商务部门的人联系。”

与生产和采购部门的职能配合

魏军说：“我们负责的是软件产品，产品包装盒里所有物料的生产调配都由生产部的高小娟负责，以后，产品的外包装和内置物料内容，比如产品说明书、光盘的盘面设计，都是我们部门确认把关后交付生产部门。另外，我们还要进行销售数据预测，每个月给生产部门提交产品生产计划，让产品的库存和物料的库存维持在一个合理的状态。”

与法务和知识产权部门的配合

“产品的销售合同、服务合同、软件许可协议等涉及法律方面问题的，签署前需要得到法务部的确认。有些工作，例如软件退税、软件著作权登记，在操作时也需要

得到法务部的支持。”

与客户服务部门的配合

“与客服中心的同事保持沟通，收集客户对我们产品的建议和反馈。同时将最新的产品信息提供给客户服务部门。”

张晓龙听着魏军的讲话，随着信息越来越多，注意力也没有开始那么集中了，心里暗暗琢磨，咋这么多事情要做啊。

魏军一下子说了这么多，注意到几个下属听得也没有最初那么用心了，心想今天到这里也就差不多了，再说下去恐怕也没什么效果，于是停顿了一下安慰道：“产品管理也是第一次在公司引入，这是我最近两个星期与各个部门沟通交流的情况，做一个成功的产品经理确实不容易，所以有些人说产品经理是CEO的前身。”

吴晓昆趁着魏军说话停顿的时候接过话来：“魏总，今天听您这么一说，我都怀疑我们几个能不能做好这个产品经理了，不是所有的人都能成为CEO的，我们几个平时也经常一起交流沟通学习，但您说的很多东西我们之前都没有接触过，底子薄啊。”

魏军说：“这就是我今天要说的第二件事情，这个周末，我跟总裁申请了两天的培训，地点在邮电疗养院，第一天的培训主题是“怎么做演讲”，这在我们给客户介绍产品、产品立项的时候都会经常用到。第二天的培训主题是“有效的市场营销”，这也是我们做产品经理必须掌握的。这次培训对于大家来说是个很好的学习机会。公司很重视产品部的建设，这两天的培训也投入了很多资金，只是需要大家牺牲周末休息的时间了。”

回到座位上，刘岚说：“哎，这周末和朋友去西单逛街的计划又泡汤了。”

张晓龙仔细想了想刚才会议的内容，总结了产品经理最主要的两个职责。

- 从销售、客服、客户那里了解市场需求和趋势，综合分析产品需求，明确产品的发展方向立项开发。
- 负责产品营销的整个过程，保证产品的市场成功，具体表现在销售支持、市场



营销等方面。



产品经理是一个实践性很强的岗位，9年后，张晓龙在自己组建产品团队的时候，也画了一张图。



他指着这张图对他的产品经理团队说：“作为一名产品经理，你要懂产品，要懂用户和市场，齿轮就是你所要了解的方法，也就是商业流程运作的方法，产品经理要让各种锯齿咬合得很顺畅，让产品从研发到交付用户使用的过程中没有障碍。”



产品经理的演讲能力 ——金明的培训笔记一



培训的讲师叫金明，一个看起来干练并且很有精神的老头。从资料上的讲师介绍来看，这个人相当牛，在IT行业25年，在很多知名的大型跨国IT企业和咨询公司都待过，还做过其中一些企业的副总裁、中国区的执行总裁，但张晓龙现在心里琢磨的是讲师介绍里的最后一句话：

把自己多年实践得到的经验与大家共享，是金先生最大的心愿。

在张晓龙还在思考这句话背后的真意的时候，培训开始了，这是张晓龙第一次参加这种高端的培训。参加培训的除了他们3个，还有另外3个事业部产品部门的人，总共15个人。金明把这15个人随机分成了3组，每组5个人，然后说：“产品经理不管是对内部的产品立项或者工作述职/总结，还是对外部的用户或者市场（例如发布会、展览会）介绍产品，首先要掌握的就是演讲能力和沟通能力。在外企，演讲Presentation



通常翻译成简报，俗称“喷”。为了这两天有更好的培训效果，请抛开你们在公司中的人际关系，记住，你们只属于现在的团队，每天我会根据3个团队的表现分别做点评。”

直到工作多年后，当张晓龙身边的一些朋友也成为了专职的培训师后，张晓龙才明白这行业的一些基本的门道。基于文化和国情，国人甚至外籍华裔在外企到了一个大位后，就会遇到职业发展的天花板，上升无望。所以，其中有一部分人就会转做自由职业——高端职业培训师，将自己多年的工作经验和在外企所掌握的知识传递给有需求的企业，以帮助提升企业效能。这也就是金明资料里写的“把自己多年实践得到的经验与大家共享”，所以这些培训讲师的培训费会很贵，但的确很值。在培训行业，讲师一般都会采用这种分组的模式，一方面讲师是按照讲课时间收费的，分组后，讲师扮演教练的角色，让学员自发进行各种讨论和沟通，学员会领悟得比较深刻，时间也很容易过去。另一方面，由于讲师更多地是充当教练的角色，分组后就可以“发动群众斗群众”，让小组之间互相评比点评，教练这时就充当了裁判的职位，这样也可以维护讲师的权威性。

第一天的培训内容很丰富，回到家以后，晓龙把一天的心得笔记整理如下。

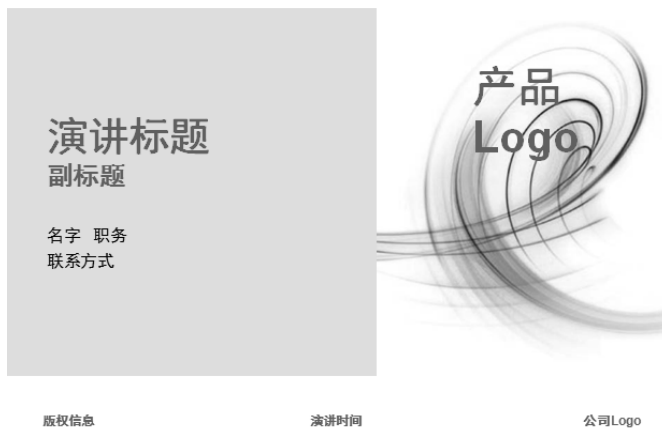
PPT的准备

PPT是有结构的，结构表述的是演讲人讲述问题的思路和方法，但实际中，我们却经常会发现一些PPT没有结构。如果主讲人的逻辑思路比较特别，听众就会经常不明白主讲人在讲哪一部分的内容，内容和PPT的关系是什么，甚至在讲座结束时，主讲人要传达给观众的信息已经支离破碎，没有给听众留下任何印象。所以，在准备PPT前，主讲人一定要明确自己本次演讲要传递的信息，从而围绕传递的信息来组织演讲的结构。

下面是一个基本的PPT的结构，按照这个结构来准备PPT和演讲，一般来说，就能达到基本合格的传播效果。

□ page1: 封面或首页

演示题目（可以是产品名字，长度不超过标题区域总宽的60%，如太长，应精简文字或设为两行，3行及以上为大忌），副标题（不一定要有），演讲人姓名、职位（职务）、联系方式，公司Logo。



□ page2: 简介

简介即演示内容的简要介绍。如果演讲人在开场白的时候简要介绍了演讲内容，则可不要这页。

□ page3: 演示目录（Agenda）

目录页的目的是给听众一个清晰的脉络，在听众脑海中留下演讲人条理性强的印象。

Agenda的页面排版要注意：章、节标题最好不要超过6行，每行长度不要超过页面宽度的80%，以保证页面整体的视觉效果清晰。

□ page4: 演示正文页面

正文页面最忌字数太多。注意页面留白，一般来说，每页文字不要超过7行。

要按照信息的重要性排好次序，每行字数不要差别太大。正文页面不能全使用居中的方式。



尽量使用图形、图表等方式表示数据，慎用与主题无关的配图，剪贴画或者搞笑的画适当使用，内容相对专业或晦涩时用于调节气氛便可，太多则会干扰需要传递的内容。

演示中所有援引的数字、资料都要注明出处。

页面动画效果要慎用，除非某个页面有的内容需要特别强调；也不要使用页面转换动画效果，这些都是不专业的表现，可能会分散听众的注意力。

不要加入过多的主观评论，也不要让自己传递的信息显得太过主观，但可以不经意地霸气侧露。



□ page5：标题目录页

在各阶段（章、节）主题切换时，可以根据演示进程插入阶段对应的标题目录页，以标明进程，同时加强听众对整体脉络的认知。

□ page6：总结页

再次强调你要传递给听众的信息，引导听众体会和理解你要传递的信息。

□ page7：致谢页

很多人喜欢在PPT最后加一个致谢页，这个致谢页面更多的是一种表达演讲者谦逊的意思。

以上是PPT结构的一些基本要点，至于PPT的模板以及内容的呈现方式，比如字体和颜色搭配，有些网站提供了经过专业设计的PPT模板，大家在撰写PPT的时候可以参考。

演讲的技巧

除了PPT页面制作技术外，演讲是否成功还取决于演讲者的理念和技巧。

站着讲的学问

如果演讲的场合允许演讲者站着讲，那么一定要站着演讲，因为站着讲的人更有说服力和影响力，能让听众记忆更深刻。究其根源，一般认为是大家上学读书时，老师站在讲台上讲课权威性的印象所留下的心理暗示。

那么站哪儿演讲会比较合适呢？上学的时候，老师在讲台上演讲，但更多的演讲不是在那样的环境。站立位置，主要有如下几点需要考虑。

- ① 尽可能不需要转身就能看到所有的听众，这样方便演讲过程与听众进行眼神交流。
- ② 要考虑到窗户、门的影响，要保证听众尽可能地不受窗户外及门外活动的干扰，将所有的注意力集中到你的演讲中。
- ③ 不要远离电脑投影仪或者白板，为方便演讲者操作或者写字，也可以借助激光笔等工具来实现。

如何处理演讲时的紧张心理

演讲的时候感到紧张是很正常的行为，甚至有的时候，适度的紧张会让演讲人超常发挥。其实只要听众发现你的紧张不是来自于你的不自信，那么适度的紧张会让听众更有真实感和认同感。有些专业导师，虽然做过几百场演讲，但有时候同样也会感到紧张，下面列出紧张的原因以及处理的办法。



① 对自己所演讲的内容不熟悉，没把握。解决办法一方面是提前做到对自己要演讲的内容多熟悉，多演练；另一方面是告诉自己，当站在演讲台上的时候，你是最懂得你要讲的内容的人，下面的听众都没有你懂，在这方面一定要自信。

② 对听众不了解，不知道自己演讲的内容听众是否感兴趣。这个问题一般解决的办法是提前10分钟到达演讲会场，与听众进行演讲前的沟通，问问他们的情况、遇到的问题、感兴趣的内容，然后在演讲过程中适度地调整演讲重点。这种做法不但拉近了与听众之间的距离，而且还有可能提前培养几个忠实的听众。

③ 对自己不了解。有些人在紧张的时候，会做些自己所不知道的小动作。在培训时进行模拟演讲的过程中，讲师就发现张晓龙在做演讲的时候，会因为紧张而重心不稳，身体晃来晃去。导师建议他在每次演讲之前先练习一下站直，想象两腿像两个木桩或者钉子，坚持几秒钟，长期练习就可以让小动作消失。

还有一种克服紧张的方法，就是上台之后，先沉默3秒钟，目光扫视下面的观众（如果聚光灯太亮，看不见，也要做出看观众的样子），那样场面会被你控制住。其实这也是一种较量，你能控制住场面了，自然也就缓解紧张。

如果还紧张的话，就不要考虑控制它，那是你真实的反应，不是忽悠，演讲台就是你的舞台，表演完成后，听众会更加信任你，给你掌声的。

演讲过程中的沟通

① 眼神。千万不要背对观众，许多利用PPT演示的人常犯的一类错误就是演讲时看屏幕的时间太多，与观众的目光交流太少。给听众一种单调的，类似看录播的感觉，还容易使观众忽视演讲人想传达的信息。

目光交流不能偏颇，防止部分区域的听众感到被忽视，要合理地、适时地、眼神真诚地去看下面的听众。

目光交流也不是机关枪，不能扫射，那样会让听众觉得演讲人太轻浮或者不自信。如果场地太大，那就将听众划为几个区域，每个区域都关注到，但大部分时间还是应该面向正前方，这样会让听众觉得演讲人是在对着自己说，很真诚。

注意观察听众的反应，及时解惑，防止听众因为迷惑而转移注意力。

② 面对提问。在演讲过程中，如果有听众提问，首先要做的是肯定听众的问题，比如“你提的这个问题很好”。在肯定的过程中，不仅能给自己时间来整理思路，同时也能拉近与提问者的距离，体现一种亲和力。

重要的不是你回答了什么，而是你回答了问题，并且回答的内容体现了你的逻辑和思路，尤其是在面对一些媒体发布会的时候。

如果碰到自己的确不清楚或者不知道的问题，可以坦诚地告诉听众自己不是很清楚，希望会后这位听众给你留下联系方式，你回去了解后一定答复。

③ 声音及语调、语速。演讲者的声音气流应尽量从胸腔里发出，那样更容易让听众感觉你是发自内心的声音，更容易取赢听众的认可；而如果气流只是从嗓子里发出来的，就很难深入听众的内心，除非你的内容很精彩。

用声音的轻、缓、抑、扬来控制演讲的气氛，懂得适当的停顿。

适度的提问，是有效防止听众走神的方法，但不能频繁使用。




④ 肢体语言。切忌照屏幕念稿。人的阅读速度绝对快于朗读速度，演讲的内容绝不能等同于屏幕显示的那些字，否则用不了3页就没人再听演讲者说话了。演讲的全过程中要始终让听众的目光聚焦在演讲者的身上和动作上，而不是在屏幕上，而需要听众看屏幕时可以给出语言提示。这样，听众始终被演讲人引导着，演讲效果才最好，同时也加深了演讲人的形象和可信度。

适度的幽默动作，可以活跃演讲气氛，防止听众走神。

产品经理演讲小贴士

作为产品经理，在产品宣讲和内部沟通过程中都会涉及准备PPT和演讲，下面介绍演讲时要特别注意的几点。

① 产品宣讲中要运用效果对比来介绍产品的功能。例如在下面的软件功能介绍中，前方公司的产品和外企产品对Word文件里的版式和数学公式的兼容效果对比，一图胜千文。

Word原稿	
国外软件导入	
国产软件导入	

② 挖掘、分享产品功能背后的故事。很多产品的功能来源于用户的需求和苦恼，而很多用户的问题是相似的，把产品研发过程中怎么钻研解决这些问题，怎么最终消除了用户苦恼的故事分享出来，让更多的用户去体会，会起到相当好的效果。

③ 演讲本身也是一种沟通。在很多公司，讨论问题只是在谈问题，努力想证明另一方的错误，而不是从解决问题的角度出发。产品经理在决定产品发展方向和需求的时候可能会涉及公司其他部门比如研发部、销售运营部的意见，如果固执己见，做不到换位思考，那么，不管是解决问题，还是谈问题，还是做演讲，都是不利于沟通的。

④ 沟通的目的不是说话，而是改变行动，真正的沟通者关注沟通的效果。在沟通时，重要的不是你说了什么，而是对方理解了什么。演讲也是如此，不在于你讲了什么，而是听众在听你讲过之后记住了什么，所以一定要清楚演讲的目的。如果是产

品介绍，那么就要适时地做功能点的归纳和总结，不能因为功能太多，让人记不住；如果是通过演讲去获取资源和公司领导的支持，那就要明确你的需求。

张晓龙在经历过很多次的演讲和职场斗争后，发现演讲高手或职场高手还有如下方法和特质。

对于Presentation高手来说，在某些场合PPT是不必要的，因为可能会有更好的方式，比如白板。在演讲中，在白板上写出你的逻辑和要传递的信息会让听众更容易接受，而且听众会顺着你书写的顺序和思维，关注你要传递的肢体语言和讲述的内容，使演讲达到更完美的效果。

旁征博引，用故事或者名言来做开场白，直击人的内心也是高手经常使用的方法。

关注图灵教育 关注图灵社区

iTuring.cn

电子书 在线出版
《码农》杂志 图灵访谈

.....



官方账号: @图灵教育 @图灵社区 @图灵新知

市场合作: @图灵袁野 @图灵刘紫凤

写作本版书: @图灵小花 @陈冰_图书出版人

翻译英文书: @李松峰 @朱巍ituring @楼伟珊

翻译日文书或文章: @图灵乐馨

翻译韩文书: @图灵陈曦

电子书合作: @hi_jeanne

图灵访谈/《码农》杂志: @李盼ituring



图灵教育

微信号

turingbooks



图灵访谈

微信号

ituring_interview

读者QQ群: 218139230

加入我们: @王子是好人

“这本书积累了作者本人在国企和外企的工作经历中的所思所得，为希望成为优秀产品经理的同学指明了道路。书中既有产品经理的理论体系，也有数年积累的实战经验，更有对职场的感悟，文中关于旅游和人文方面的思考，也让我们更好地反省自身，时有会心一笑的默契。”

—— Allen Zhang （Corel公司中国区Country Manager）

“我们身处的是一个最好的时代，也是最糟糕的时代。这个时代的完美和糟糕，全都源于它的快速发展和不断变化。科学技术、生产工艺、媒体环境、社会阶层、消费者心理、市场结构、营销模式、管理制度……这个一切都在巨变的时代，给产品创新提供了无穷的可能和源源不断的动力。翻开本书，了解一下产品经理那些事儿。学习产品意识，掌握产品定位和设计方法，培养反复锤炼产品的精神，你的职业和人生都将受益无穷！”

—— 骆永华 （和君咨询集团合伙人）

“产品经理是一个产品的灵魂，作为从事产品工作多年的产品老人，本书吸引我的是主人公在做产品经理时不同阶段的不同认识，从产品人对销售的支持、产品资料的撰写、需求调研的思路和方法、专家组的建设、营销计划的把握，以及对应的产品管理方面的思考，书中的一些表格和文档都可以直接拿来使用，这本书是产品人的福音。”

—— 张冉 （北大方正电子有限公司服务产品部总经理）

“的确，人生就是一场精神的修行。PM修行得如何，决定着产品乃至整个公司的发展方向。从职责到创新到追求，十年磨一剑，作者采用通俗易懂的文字语言把自己多年的宝贵经验呈现出来。读后，菜鸟从中受益匪浅，老鸟亦能产生共鸣。”

—— 郭彬 （中启创集团产品总监）

图灵社区：iTuring.cn
热线：(010) 51095186 转 600

分类建议 计算机/互联网/产品经理

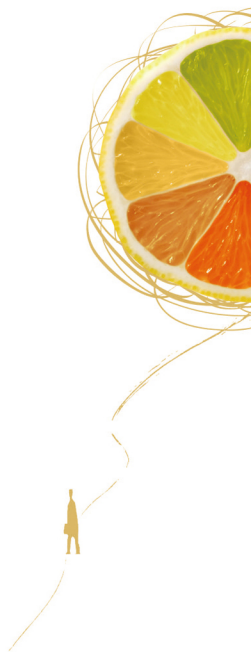
人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

ISBN 978-7-115-34465-6



ISBN 978-7-115-34465-6

定价：59.00元



欢迎加入 图灵社区

最前沿的IT类电子书发售平台

电子出版的时代已经来临。在许多出版界同行还在犹豫彷徨的时候，图灵社区已经采取实际行动拥抱这个出版业巨变。作为国内第一家发售电子图书的IT类出版商，图灵社区目前为读者提供两种DRM-free的阅读体验：在线阅读和PDF。

相比纸质书，电子书具有许多明显的优势。它不仅发布快，更新容易，而且尽可能采用了彩色图片（即使有的书纸质版是黑白印刷的）。读者还可以方便地进行搜索、剪贴、复制和打印。

图灵社区进一步把传统出版流程与电子书出版业务紧密结合，目前已实现作译者网上交稿、编辑网上审稿、按章发布的电子出版模式。这种新的出版模式，我们称之为“敏捷出版”，它可以让读者以较快的速度了解到国外最新技术图书的内容，弥补以往翻译版技术书“出版即过时”的缺憾。同时，敏捷出版使得作、译、编、读的交流更为方便，可以提前消灭书稿中的错误，最大程度地保证图书出版的质量。

最方便的开放出版平台

图灵社区向读者开放在线写作功能，协助你实现自出版和开源出版梦想。利用“合集”功能，你就能联合二三好友共同创作一部技术参考书，以免免费或收费的形式提供给读者。（收费形式须经过图灵社区立项评审。）这极大地降低了出版的门槛。只要有写作的意愿，图灵社区就能帮助你实现这个梦想。成熟的书稿，有机会入选出版计划，同时出版纸质书。

图灵社区引进出版的外文图书，都将在立项后马上在社区公布。如果你有意翻译哪本图书，欢迎你来社区申请。只要你通过试译的考验，即可签约成为图灵的译者。当然，要想成功地完成一本书的翻译工作，是需要有坚强的毅力的。

最直接的读者交流平台

在图灵社区，你可以十分方便地写文章、提交勘误、发表评论，以各种方式与作译者、编辑人员和其他读者进行交流互动。提交勘误还能够获赠社区银子。

你可以积极参与社区经常开展的访谈、审读、评选等多种活动，赢取积分和银子，积累个人声望。

ituring.com.cn