

## 第 1 章

# 从热闹到门道，解读产品经理

---

- 1.1 为什么很多人选择做产品经理
- 1.2 产品经理的金字塔分布
- 1.3 走出产品经理的几个误区
- 1.4 产品经理应该具备的能力
- 1.5 企业青睐什么样的产品经理

华章图书

在历史的长河中，出现过很多优秀的产品。如：中国古代的四大发明（造纸术、指南针、火药、活字印刷术）；工业革命时期的蒸汽机、发电机、内燃机等。或许现在人们已经忘记了这些产品背后发明者的名字，但正是这些人的付出，使得科学技术得到突飞猛进的发展，他们的发明也被迅速应用于工业生产中，大大促进了社会的进步。

在科技快速发展的当今社会，咖啡机、飞机、通信卫星、搜索引擎、网购平台、智能手机等各种优秀的产品给我们的生活带来了便利。不过，你知道在这些产品的背后有“产品经理”这样一群人吗？可能你从未想过产品经理在产品的研发和生产过程中起着什么样的作用，这个职位又起源于何时，不过，这些都不重要，重要的是在我们的世界里一直有那么一群人在不断探索、不断求实创新，他们就是——产品经理。

谈到产品经理，可以说，乔布斯先生是所有产品经理的偶像，虽然他已离我们远去。但他创造的 iPhone 手机颠覆了传统手机的概念，他让手机成为一款兼具通信功能的娱乐设备，并且风靡全球。



再来看看大洋彼岸的 Facebook，它于 2012 年 5 月 18 号晚在纳斯达克

上市。开盘价 42 美元，市值达到 1151 亿美元，这也成为历史上规模最大的一宗科技公司 IPO，这家以提供 SNS（Social Networking Services）产品服务的公司的老板，80 后美国男孩马克·扎克伯格也一跃成为超级富豪，并且富可敌国。



接着将目光转向国内，2009 年 8 月以前，门户网站新浪一直由于没有新的亮点产品推出而表现平平。但随着其微博产品的推出，公司股价一度飙升至 138 美金 / 股，可见微博的发展势头有多么强劲，事实上，新浪微博上线不到 24 个月，注册用户数就达到了 2 亿。

任何一个产品做好了都有可能影响整个社会，所以很多人说产品经理是伟大的。乔布斯、扎克伯格、比尔盖茨、马化腾、雷军是幸运儿，或许同为产品经理从业者的我们，也有朝一日可以成为新宠。

来看看微软的体感游戏产品 Kinect。体感游戏（Motion Sensing Game），顾名思义是用身体去感受的电子游戏。体感游戏突破了以往单纯以手柄按钮输入来进行操作的方式，是一种通过肢体动作变化来进行（操作）的新型电子游戏。



看过钱钟书所写的《围城》的朋友，想必对这句话会记忆犹新——“每个站在墙外的人看里面都觉着好，想进去。真正到了里面看到这个那个的问题又觉得不怎么样。”对于产品经理这个职业来说，这句话似乎同样适用，很多人千方百计成为产品经理，但真正跨入这个行业，却又觉得产品经理其实就是炮灰，又苦又累，那么，真的是这样么？

在我看来，产品经理这个行业有点像出国留学：入学容易，毕业难。也就是说，做产品经理容易，要想成为一个优秀的产品经理却是难上加难，画 Axure 原型的和负责几百上千万用户的都叫产品经理。很多产品经理认为自己是又累又操心，得到与付出却不成正比。那产品经理到底是精英还是草莽，或是草根？从热闹到门道，下面就来为您揭开产品经理那层神秘的面纱。

## 1.1 为什么很多人选择做产品经理

女怕嫁错郎，男怕入错行。我周围有很多开发工程师、交互设计师、品牌经理、做销售的朋友对产品经理这一职位都非常感兴趣。但是否每个人都



适合做产品经理呢？接下来，我将结合自身对互联网产品经理这个行业的认识进行分析，希望能给大家一点帮助和启发。

1.1.1 有强烈的市场需求

从市场需求量来讲，互联网产品经理的需求远远没有饱和。大量的传统企业（比如国内著名的银泰百货等）开始意识到互联网市场中的商机，于是纷纷加入互联网。而且互联网产业中的公司本身也在大规模借助传统资源，努力去改变更多的传统行业。

伴随着这一大潮的到来，无论是老牌互联网巨头，还是那些有传统商业智慧且刚刚投入互联网世界的公司，都迫切需要大量有一线执行力、能很好把握用户需求的产品经理。



## 1. 商业势力重视产品

1999 年，很多人对 hao123.com 不以为然，因为它看上去就是一个页面放了一些网站的分类和入口。2004 年，hao123.com 被百度用 5000 万人民币高价收购。2012 年，hao123.com 的一条文字链可以卖到每月几十万元，比很多看似光耀的电子商务的企业活得都舒服。



不过，很显然，站长时代已经过去，hao123.com 的神话很难在今天重现，过去那种开垦蛮荒之地的方式不再适用了。如今互联网产品竞争激烈，很多企业的老板意识到要让产品具备优势必须有所创新，而且从构思的第一天开始就得融合用户需求、技术和商业模式。同时，他们也很清楚地认识到，每一个产品的背后都离不开将三者融合于一体的产品经理。

另外，互联网也经历着从重模式到轻产品的转变。早期在投资模式下，

产品只是商业模式的一部分。随着车库咖啡等创业机构<sup>①</sup>的兴起，只要产品可以满足需求、有价值且有发展的空间，那么 VC（Venture Capital，风险投资）可以先不看商业模式就很快进行融资，而过去需要经历商业模式等多个环节。



## 2. 产品经理扮演了重要角色

1) 在产品驱动的企业中，产品经理是运转的中轴：在产品的规划、设计、开发、运营等各个环节中都会有他们的身影，他们要全程监控和参与。因为不管是技术环节还是运营环节出了问题，对产品的整体结果

---

① 一家以创业和投资为主题的咖啡厅，创业者只需每人每天点一杯咖啡就可以在这里享用一天的免费开放式办公环境。可以说，车库咖啡不仅是创业者的低成本办公场所，也是投资人的项目库。

都有影响。产品经理需要更好地将产品的功能、特点、价值传递给各个岗位的同事，同时协调好负责技术的同事，对产品进行不断的完善，保证其品质。



**2) 产品经理是资源的有效利用者：**产品经理要对机会有敏锐的嗅觉，同时还要有洞悉市场变化的能力，他们通常重视用户、数据和事物的细节，这是企业非常看重的价值。大多数企业会把运营、市场、技术、销售、客服等资源围绕产品进行配置。也就是说产品经理对产品规划或设计的好坏，直接决定了这些资源是否被有效地利用。如果产品经理规划设计不好，将会给企业带来严重的损失。

**3) 产品经理是结果的推进剂：**说白一点就是，产品经理要具备强大的执行能力。俗话说，七成靠执行，好的战略都是执行出来的。优秀的产品经理会很好地领会意图、分解目标、制定策略、协调资源，他们有把想法变成结果的能力。

### 1.1.2 有利于个人能力的积累

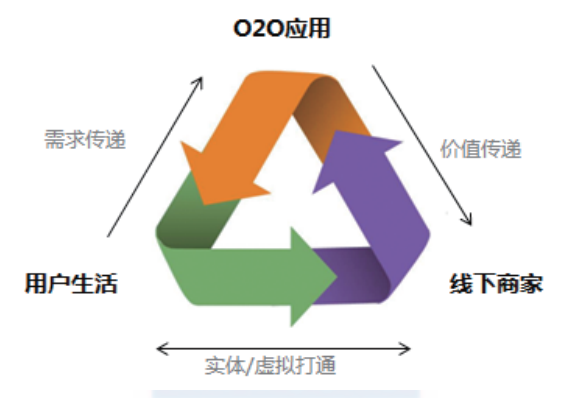
很多人在选择行业时，不仅仅是看这个行业是否是朝阳行业，还会考虑这个行业和职位是否能给自己锻炼的机会，以及日后的发展空间。业内流传这样一句话：“产品经理是 CEO 的学前班”，既然大家都这么说，肯定是不无

道理的。接下来，就来分析一下做产品经理为什么能让个人能力得到积累。

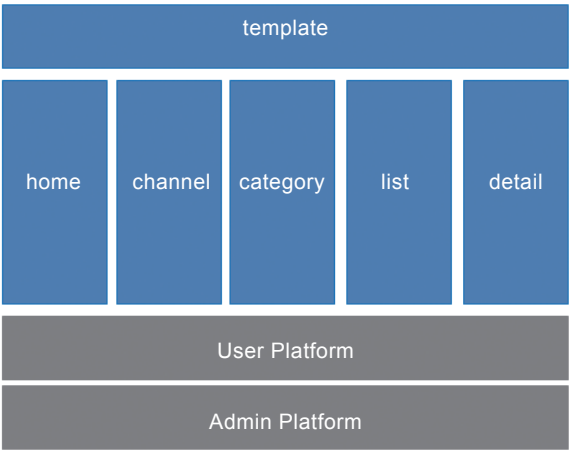
1. 思维得到训练

产品经理很多时候要写汇报文档。如果不能直观形象地表达一件事情，容易受到质疑，所以高挑战环境下，需要产品经理更好地运用思维方式，来应对这些情况。

以做 PPT 为例，比如在讲述“O2O（Online to Offline）模式”时，经验告诉我们画一个概念图比直接用一段文字描述来得有效。而在用图和符号表达一个抽象概念的过程中，又让我们对形象化思维（信息可视化）有了一定的了解。

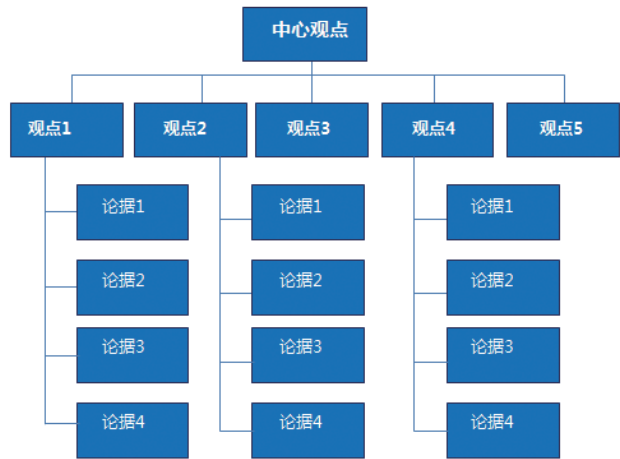


再比如说抽象思维。一般情况下，一个大型网站都会链接很多的页面，可能普通用户和网民不太能看出其中的规律和奥秘。但作为产品经理，要第一时间找出这些网站的规律，这就必须要有抽象思维能力。比如说，我



们可以把网页信息抽象为：home（首页）、channel（频道页）、category（类目页）、list（列表页）、detail（最终页）几类核心特征模板页面，这样就容易多了。

工作中很多时候，产品经理介绍一个东西或设计一个东西时总要被问一系列的“为什么”：为什么这样做？为什么你觉得 OK？面对这一系列的追问，产品经理不得不进行更多的推导论证，这也就促进了自己不断地进行结构化思考。



很多事情做起来都是有困难的，管理学称为“让你跳一跳才能够得着”。所以排除万难拿到结果，完成 KPI(Key Performance Indicator) 的产品经理，会养成逆向思维的习惯。就是目标定在那里，你要根据现状进行倒推，确定要创造什么样的条件，才可以达到进入下一个阶段的杠杆点。



2. 执行力得到训练



沟通是执行力很重要的一个方面，产品经理要和交互、视觉、前端、后端、测试人员打交道，还要培训客服，联合运营和市场一起协同工作，同时还得向老板和外部伙伴进行汇报。这样的生存环境决定了：**不会沟通、不懂得沟通的产品经理必将被淘汰。**

对于一个国家来说，国务院发布公文，各省市按照命令去执行，这里的执行力是由国家的行政制度所保障的。但产品经理没有行政权，一旦需求分析不到位、传达不到位、执行不到位，工程师就会罢工，交互设计师就会来挑战你，视觉设计师就会不按你的意愿做，没准测试人员会再给你插把小刀，说你逻辑混乱。

产品经理不是一开始就有决策权的，需要不断地通过自己的产品、项目为自己加分，慢慢地积累决策信任权。所以不管是软磨硬泡，还是连横合纵，产品经理都得让自己负责的项目有结果，一直没结果就无法立足。够锻炼人吧？

### 3. 实际演练的机会

付出和得到其实是成正比的。之所以有“产品经理是 CEO 的学前班”这种说法，是因为 CEO 在很大程度上需要不断深入行业、盘点资源、分析优劣和机会，组织协调将企业推向一个更高的市场。

而产品经理其实在某个层面上也做着同样的工作：不断进行深入的竞品分析，帮助企业决策者（可能是 CEO）进行决策，了解企业目前的资源和优势，对比分析竞争对手。平时的工作中也需要不断地沟通和协同，在这些方面和 CEO 没有太大的差异。

唯一的区别是：在企业里，产品经理对资源没有最终的决策权，更多的是建议权。这也是很多产品经理当自身的能力足够、对行业的理解深入且时机成熟时，会毫不犹豫地选择创业，成为一名新的 CEO 的缘故。

## 1.2 产品经理的金字塔分布

---

前面曾提到，负责几百上千万用户的叫产品经理，某些公司画 Axure 原



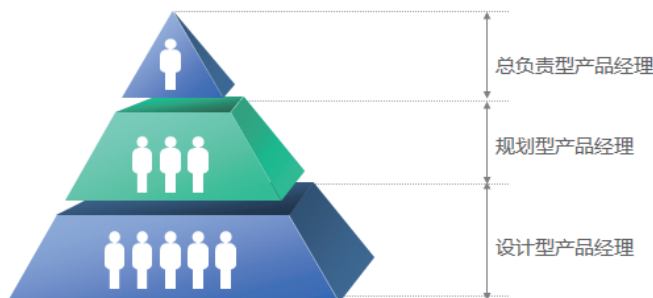
型的也叫产品经理。这是客观现实，行业里面也没有一个统一标准，原因很简单：企业的需求不是标准化需求。事实上，从腾讯、百度、阿里巴巴的招聘信息来看，他们对不同岗位的产品经理要求也是不一样的。

从另外一方面来说，衡量产品经理的标准也是没有办法标准化的，比如对商业的感觉、对数据分析的能力、能不能驾驭百万级产品，这些都只能通过面试官凭经验来判断，无法像做月饼一样套用模具。

接下来，我们一起看看林林总总的产品经理。

### 1.2.1 按照职能划分

企业的需求决定一切，很多时候岗位职能已经定好了，并不是我们想要做什么就让我们做什么，所以我们前期在做选择的时候，一定要好好理解供职企业的 JD（Job Descriptions，职位描述）。纵观各企业的不同职能，目前互联网产品经理大概分成以下 3 类：设计型产品经理、规划型产品经理、总负责型产品经理。



下面我们分别看一下这 3 类产品经理表现出来的特点。

#### 1. 设计型产品经理

设计型产品经理强调的是产品的设计、执行能力。

一般情况下，大致的产品规划大老板已经想好了。产品经理需要负责的是设计满足这个意图的具体产品。包括：产品有哪些功能、有哪些流程、

有哪些具体的约束、产品的交互原型设计等，同时还要负责部分体验或数据分析。

设计型产品经理的主要特征是：

- 产品处于起步阶段。
- 对做成什么样负责，不对要做什么负责。
- 有需求分析和设计产品功能的能力，但对产品的通盘性思考不够。
- 一般工作经验不是很丰富。



## 2. 规划型产品经理

规划型产品经理强调的是产品的规划（通盘性思考）能力。

一般情况下，大老板给出一个方向和目标，产品经理根据这个方面和目标，进行推导论证，考虑要做一个什么样的产品，才可以满足意图。比如，实现社区化网络建设的目标，或是200万的用户增长数。在这个过程中应该回答：做什么？解决了什么需求？有什么价值？为什么可行？如何做到？

规划型产品经理的主要特征是：

- 各企业产品线的核心骨干。
- 对要做什么负责，对做成什么样有指导权。
- 对于一个产品有独立策划、通盘思考的能力。
- 一般工作经验相对丰富。



### 3. 总负责型产品经理

总负责型产品经理强调的是产品整体的运作能力。

一般情况下，大老板给出一个方向和目标，并按照一定配比提供资源，产品经理要根据资源和目标将项目落实：在团队中进行目标的逐层分解，最后按照预期实现业务结果。这个过程包含：目标分解、策略制定、资源的配置和关键点把握。

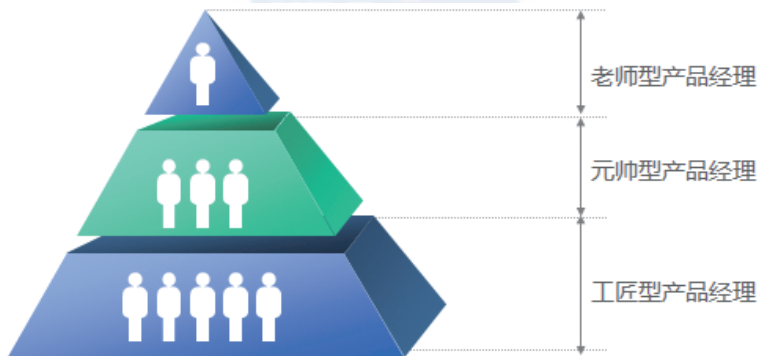
总负责型产品经理的主要特征是：

- 各企业产品线的管理者。
- 有资源的决策权，对整体业务的结果负责。
- 有很强的战略思维及决断能力。
- 一般工作经验比较丰富。



### 1.2.2 按照特质划分

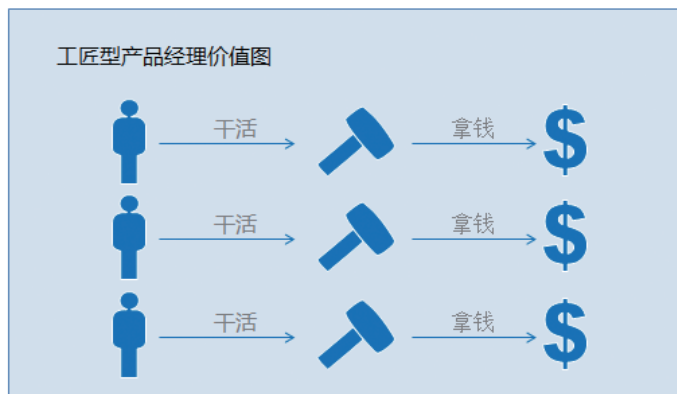
从另外一个维度来看，按职业经理的层次模型产品经理又可分为工匠型、元帅型、老师型。



#### 1. 工匠型产品经理

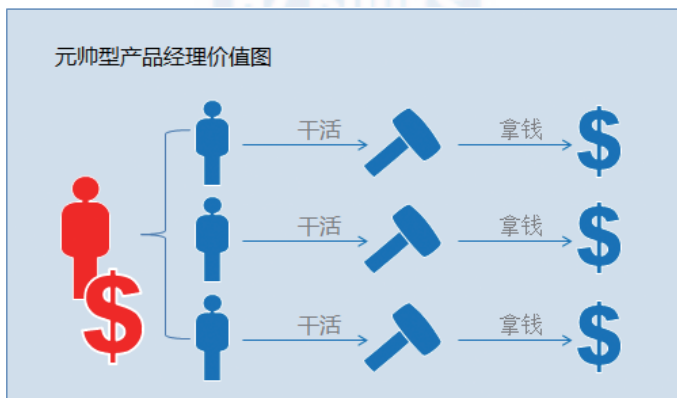
工匠这个词汇由来已久，古时候把木匠、石匠、泥水匠、屠宰匠、剃头匠等掌握某个专业领域技能的、靠手艺吃饭的都叫做工匠。工匠型产品经理主要的价值在于：在某个专业领域里其技能的娴熟程度。一般来说，技能对应的市场供求关系决定了其市场价值，那么这个市场价值往往也就

是个人价值的体现。



## 2. 元帅型产品经理

元帅型产品经理，能够在一个领域中带领一帮人来完成一个特定的项目。他的能力体现在全局范围的组织、协调资源等方面。和工匠型产品经理不一样的是，这种类型的产品经理的价值在于：将项目中众人的价值挖掘出来，而不是仅仅局限于个人的技能。



## 3. 老师型产品经理

老师型产品经理通常具有系统思考的能力，对产品经理这个行业有深入的研究，对这个岗位涉及的知识、技能做了很好的梳理，可以使团队很好地成长。一般的产品经理对行业、岗位的理解都是零散的，或者所擅长

的领域是结构化的，所以想要成为老师型产品经理，需要不断地思考、实践和总结。

## 1.3 走出产品经理的几个误区

每个人看问题的角度不一样，所以才会有误解存在。比如，某本书一直很强调产品经理的战略思维、价值，新人在看这本书的时候，由于分辨能力还不够，所以下意识里就会把这些东西放大。

另外，也有一些入行不久的朋友，缺乏对产品经理的充分了解，以为掌握产品技能就是全部了。而互联网产品经理相关人才比较缺乏，这就导致他们很容易产生膨胀感。其实可能只是半桶水，略懂皮毛。仔细分析一下可知，大多数误解的产生，是因为静态地、片面地、孤立地看问题所致。

### 1.3.1 理性看待产品经理岗位

理性看待，其实也就是从客观的角度上去看待，不要过于主观。

#### 1. 产品经理不是经理

做了产品经理，过年回老家时，一发名片亲朋好友便会说：“混得不错啊，都经理了。”很多产品经理刚入行的时候，也会对这个职位持有同样的看法。从心理学上讲：人们天生有一个本能，下意识挑自己好的一面放大。在“产品经理”一词中，“经理”其实是一个动词，可解释为“经营管理”的意思。所以，产品经理更像是对产品（需求）经营管理（负责）的人。

在大多数公司中，产品经理其实是专业（Professional）岗位，而不是管理（Management）岗位。说得白一点：产品经理就是负责做事的，而不是管人的。说到做事，前面也大致分析过几类产品经理的职责范围。这里再给大家举个例子：

ZC 2009 年加入新媒，是中国移动飞信的产品经理。他负责的更多工作内容是：

### 1) 竞争对手分析。

与市面上已有的 IM (Instant Messaging, 即时通信) 软件，比如 QQ、阿里旺旺、MSN、Gtalk、Skype 等进行对比分析，寻找基于功能的差异。

### 2) 新功能的规划。

规划飞信的功能价值体系，寻找其独有的价值点。在进行一系列准备后，ZC 拟定了一套迷你飞信方案，并向公司的领导进行了汇报。

### 3) 产品的研发上线。

和公司的工程师、美术设计师、交互设计师一起设计迷你飞信的具体功能，并讨论怎么让用户更换着使用，最后他和工程师一起将此产品研发出来。

### 4) 产品的优化迭代。

与市场的同事一起推广迷你飞信，最后很多用户都使用了这个产品，而且反馈了很多有用的信息，工程师根据用户的反馈不断地对产品进行迭代、升级。





在这个过程中，ZC 更多的是想办法将飞信这个产品不断地向前推进，促使其面市和改善。看吧，这和人们眼里经理应该具备的权力还是不太一样吧！

## 2. 不同阶段职能不同

随着能力的提高，产品经理也慢慢地会被授权去承担一些产品经理招聘、培养新人的工作。在这个过程中，产品经理还是没有资源的决策权，录用、奖惩、开除这些还都是由上层管理者决定的。

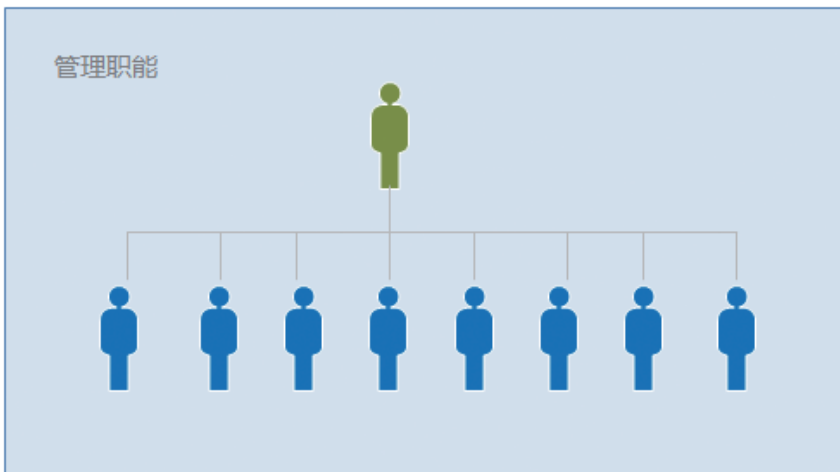
当产品经理一词中的“经理”成为名词时，则表示他的岗位职能变了。这个时候产品经理就具有一定的管理属性了，更像是产品经理的经理（即产品部经理或者直接对外称经理）。

接着前面的例子：

ZC 由于能力突出、业绩明显，后来晋升为产品总监，开始独立带团队了。这个时候，摆在他面前的现状是：产品项目比较多，他一个人已经忙不过来，下面的产品经理能力又跟不上，只能勉强维持现有的一小块业务。很多想做的项目，由于没人负责以致搁浅。

可见，虽然还是在做产品业务，但由于所站的位置不同，ZC 的工作内容也发生了一些变化。接下来我们就一起看看这些变化具体体现在什么地方。

### 1) 组建团队，从什么都自己干变成带领大家一起干。



当事情多起来的时候，一个人能力再强，也不可能什么都自己来完成。既然有很多项目因为没有人能接得起来而搁浅了，那么当务之急是：扩充部门产品经理的数量，组建更大的队伍。于是招聘成了他要解决的第一件事情。

### 2) 分解任务，以团队的力量给出最终结果。

公司的任务下来后，将会被层层分配，最终分解到每一个人身上。在上传下达的过程中，作为团队的管理者，把指标合理地分解给每个人，并且帮助每个成员获得资源以完成业绩变得至关重要。而且作为管理者，他所背负的是整个产品团队的任务指标，所以挖掘每个员工的潜力，以团队的力量完成最终任务，这就是他需要做的。

### 3) 培养团队，提升团队整体的战斗力。

只有团队中每个成员的能力都提高了，整个团队的实力、战斗力才会提升。鉴于此，ZC 并没有简单地向大家要结果，而是通过观察分析团队中每个产品经理的情况，制定出一套学习方案来帮助大家一起成长，可谓立足于成长，放眼于长远。

### 4) 引入奖惩，实施优胜劣汰机制。

除了招聘以外，ZC 还将适当的奖惩机制融合到工资奖金体系中。多劳多得可以激励部分表现优秀的产品经理更努力地工作，也会激发一些态度消极、不爱学习、表现平平的产品经理的工作积极性。实施优胜劣汰机制，也在一定程度上保证了团队的建设力量。

说到这里，估计大家也逐渐明白了：产品经理本身也是发展的。不同的阶段，产品经理被赋予了不同的职能。而从管理的角度来说，体现出来的更多的是：人才招聘、团队管理、绩效考核、资源分配等。

这个过程也符合很多人从专业走向管理的职业生涯规划。事实上，一个优秀的产品经理，有能力晋升到更高的岗位时，对于他来说，职称是什么已经不重要了。他可以说自己是总裁，也可以说自己是产品经理，好像马化腾就是这样。

### 1.3.2 很难人人都是产品经理

产品经理苏杰所写的《人人都是产品经理》，给不少年轻人“打了鸡血”。在我看来，这本书成功的背后，隐藏着如下奥秘：

□ 标题口号很给力、观点非常有争议——易传播。

□ 过程化的方法论——易认识。

但事实上，其实很难人人都是产品经理。

#### 1. 只会皮毛半桶水

对于百度、腾讯、阿里巴巴等一线互联网企业来说，产品经理不仅仅要有定义产品的功能、排定优先级（define features, prioritize features），并把产品做出来的能力，还要有对产品全程负责、持续运营直到成功（overall and ongoing success of a product）的能力。虽然没有行业标准，但从几大公司的要求来看，对于产品经理，其实是趋向于高端产品经理要求的。

部分名片上印着“产品经理”头衔的朋友，做的却是产品设计相关工作；而部分有着“产品设计师”头衔的朋友，做的却是交互设计的工作。存在这个怪圈的原因在于：有些中小企业的老板不信任、不授权，基本上会按照自己的想法把产品规划和决策都做了，致使产品经理根本接触不到这些环节，所以时间久了他自然认为：做产品的功能设计、流程设计，画画页面的线框，负责产品上线才是我分内的事。

想要从掌握皮毛到操盘全局，需要有合适的环境让自己练手，让自己系统化地学习产品实现全过程。但很多企业提供不了，所以这也是部分产品经理希望到大公司就职的原因。

#### 2. 光有想法不落地

“有想法很重要，有解决方案更重要，能把解决方案搞出来最重要！”这句话包含了明显的递进关系，大家应该可以看出其中的端倪。

想法

解决方案

执行

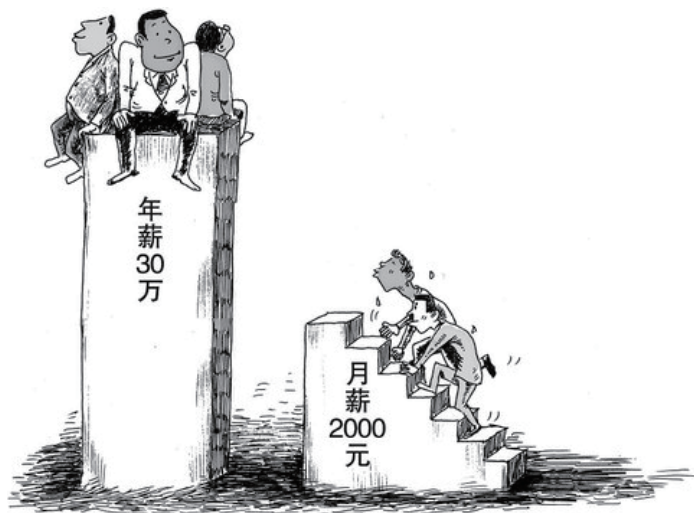
结果

先来谈谈想法。任何人都可以表达想法，但想法本身是很难去衡量的。很多产品经理都有过和老板表述自己对产品新想法的经历，但如果只是限于想法，基本上是有去无回的多。如果你因此而伤心流泪，觉得不被重视，那么可能并没有真正看到问题的症结所在。

再谈谈解决方案。即使你有很多很好的想法，如果没有拿出可行的方案，老板也会觉得你有一出是一出，不靠谱。有时候，领导会说：“写个方案给我。”产品方案的好处是：它是经过了系统化思考的，考虑过市场的时间、风险、投资收入率等因素的，也就是说，它使想法更具备可衡量性了。在后面的产品规划章节中，将会介绍如何去做产品规划方案，方案中必须要回答老板的哪些问题。

最后谈谈落地。有一句话说：“成功是个大漏斗，坚持做了才会成功。”提起这句话，我就想到了一个人——在奇虎科技负责用户体验的马占凯。当年他极力促进基于搜索引擎的输入法方案，后来就有了这款具有一定革命意义的产品——搜狗输入法。所以网媒称其为“搜狗输入法之父”。如果无法实施执行，想得再多，方案再好都是枉然。

### 1.3.3 不切实际地抱怨薪水

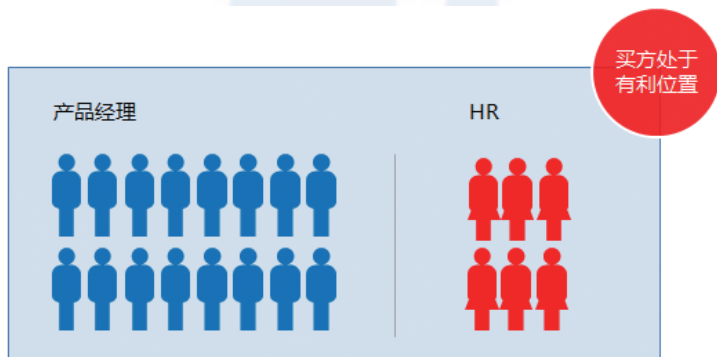


“操的是卖白粉的心，赚的是卖白菜的钱”，部分产品经理常在网络上如此自嘲，似乎对现在的收入不太满意。不过，我觉得要想让自己的收入更加可观，更重要的是要提升自己的核心价值。

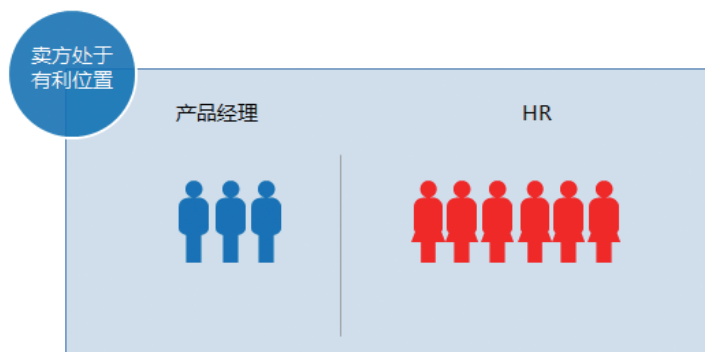
只有提高了核心竞争能力，才能让自己发挥更大的价值，也才能有更多提高收入的机会。如果一心只想着涨薪水，自己却不努力提升能力，那可能就会陷入失望甚至绝望中了。下面我们一起分析一下产品经理的价与市。

### 1. 产品经理的价与市

从整体上来看，产品经理供求市场呈两级化分布状态。买方市场由大量入门级产品经理组成，这些产品经理从业时间不长，在专业能力和行业的深入方面也不够。所以这些产品经理体现出来的议价能力比较低，买方（企业招聘方）在供需市场中体现出优势，最后导致处于这个阶段的产品经理薪资不高。



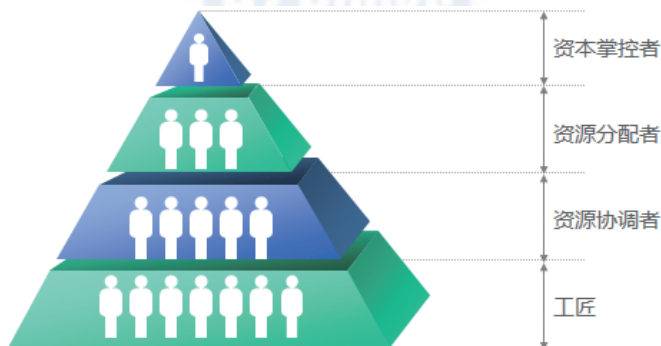
而另一方面，对于有5年以上工作经验，具有良好背景，有过负责大型产品的经验，特别是有相对成功案例的产品经理来说，呈现的是卖方市场特性，因为这类人才是比较稀缺的，而且一般情况下他们都有一定的人脉，不大会通过公开的招聘渠道进行求职，所以其市场供给量就更小了。自然，这类有核心竞争力的产品经理薪水会相对高很多。



从上面两种供求状态可以看出，薪水其实和能力成正比，提高薪水最根本的途径就是：提高自身的核心竞争力。让自己从买方市场变成卖方市场，让自己从沙子变成珍珠。所以大家在关注所谓结果的同时，建议多反思自身的不足，想想如何进步。

## 2. 价值金字塔

前面在说到工匠型产品经理、元帅型产品经理的时候，其实提到过产品经理的价值。我们再来看张图。



元帅型产品经理对应到这张图更像是资源协调者的角色，他主要是挖掘团队的价值，以团队的力量实现最终的结果。这有点像职业经理人：不靠资历，靠业绩吃饭！自己会不会干不重要，关键是协调大家干好。

产品成功之后，人们不太会问：这个产品的测试是谁？工程师是谁？一般会问这个产品的负责人是谁，产品经理便戴上了这顶荣誉的桂冠（当然，

对于公司级的产品，外部媒体在报导的时候会把荣誉转移到 CEO 身上，就比如腾讯 CEO 马化腾，但实际上不可能所有的产品都是他负责的）。

### 3. 学会选择很重要

如果有了核心竞争力，但选择出了问题，你该有的价值没有很好的体现，也是一件比较糟糕的事情。这会让你感觉英雄无用武之地，同时也浪费了企业的成本。

#### 举个例子：

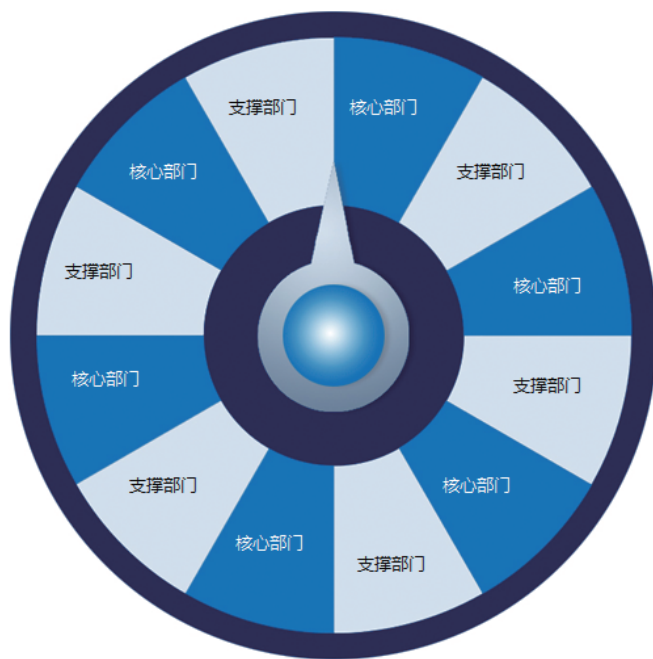
salesforce.com 的核心业务是为企业提供全球可制定 CRM（Customer Relationship Management，客户关系管理）解决方案，自然它的核心业务要围绕客户关系管理或云计算来展开。假如你是电子商务方面的专家，不是云计算方面的专家，那么去 salesforce.com 工作可能并不是明智之举，或许去 amazon.com 会是一个更好的选择，因为你的专业能力可在 amazon.com 得到更好的发挥。做自己擅长的事情，找一个可以发挥自己优势的舞台对自己的提升更有帮助。



另外，如果你有幸进入一家心仪已久的公司，选择去哪个部门也是非常关键的。几乎所有公司的资源都会向创收或产生大量价值的部门倾斜。所以当你具有选择权的时候，建议看看你要去的部门在这个公司的业务链中所发



挥的价值。如果很难衡量它的价值，那么这个部门多半是被边缘化的，或者存在诸多问题。所以拥有一双慧眼会让自己的职业生涯更顺畅。



## 1.4 产品经理应该具备的能力

对产品经理的能力模型，现在是众说纷纭，没有一个标准答案，可能每个产品经理都有一套自己的理解，就像武侠小说里的几大门派，少林、武当、峨眉，他们对武功有着不同的诠释，无论是拳架、拳路，还是内外功。

目前来看，最直观的产品经理能力模型是职业经理人能力模型，而冰山能力模型和心智能力模型更趋向于为如何进行自我修炼提供参考。究竟这几种模型要如何理解呢？我们一起来看一下。

### 1.4.1 经理人能力模型

在谈经理人能力模型之前，先来看张图。



这是一张职业能力架构图，不管你是产品经理还是护士长，或者是飞机长，虽然各行业的业务知识隔行如隔山，差异比较大，但他们在专业能力、个人素质和管理能力的构成结构上却是通用的。

现在分析一下上面所说的三种能力之一的专业能力。比如行业及业务知识就是专业能力，对于产品经理来说，做游戏行业，就得知道所有的游戏都是怎么做出来的，游戏的收费模式是怎样的，数值和货币大致的关系，游戏引擎支撑的功能，开发的成本，以及游戏的推广运营方式。

再比如产品的基本功，作为产品经理，起码得知道产品是怎么实现的，要了解网站实现的原理、客户端产品实现的原理、产品设计的原则、应该掌握哪些基本的工具、文档怎么写等。在后面的章节中，将会具体介绍产品规划、产品设计的相关内容。

### 1.4.2 冰山能力模型



冰山能力模型听起来有点抽象，它是由美国著名心理学家麦克利兰于1973年提出的。所谓“冰山能力模型”，就是将人员个体素质的不同表现方式划分为表面的“冰山以上部分”和深藏的“冰山以下部分”。

其中，“冰山以上部分”包括基本知识、基本技能，属于外在表现，是容易了解与测量的部分，相对而言也是比较容易通过培训来改变和发展的。而“冰山以下部分”则包括社会角色、自我形象、品质和动机，是人内在的、难以测量的部分。它们不太容易通过外界的影响而改变，但却对人员的行为与表现起着关键性的作用。

之前很多朋友一直不理解“专注、执着、敬业”和能力的关系。这个模型正好可以从品质上解释为什么专注和执著的产品经理，更有可能取得成功。另外，其中的角色定位和价值观也有利于我们认识到：有主人翁（ownership）精神的人更能把事情做好，因为对于他们来说，会觉得这个事情是我该做的，我必须要做好它！

### 1.4.3 心智能力模型

最后一个能力模型出场了，那就是心智（心态和思维方式）能力模型。心智其实就是大脑如何接受和处理信息，这个过程最终决定了你如何学会做一件事情，也决定了你的价值观，以及判断一件事情的标准，甚至最终会体现在你的言行上。



前面两个能力模型可能只能让你意识到有什么，并不能告诉你怎么做。可以这样说：职业经理人模型有助于结构化你的能力体系；冰山能力模型能让你去感知内在的价值；而心智能力模型却能让你真正掌握一种方法，它会教你如何更客观地看待事物，如何进行分析、判断和决策。

想要掌握心智能力模型需要对心态和思维方式进行不断的练习。心态的修炼更多地借助于言传身教，也就是要靠感知和领悟。而思维方式是有一定的系统化体系的，除了要有观察、分析、判断、抽象、概括、总结、类比、

推理、论证的逻辑思维以外，还需要进行概念思维、形象思维、意象思维、直感思维、社会思维、反向思维、相关思维、创新思维等训练。

## 1.5 企业青睐什么样的产品经理

HR Linda 通过招聘网站发布了一则招聘信息，内容如下：

招聘资深社区产品经理
职位描述：
1) 负责社区产品的设计和开发； 2) 有过大型互动社区的产品经验，非常熟悉国内外主流的社区网站； 3) 根据市场和用户需求，制定所负责社区产品线的发展规划和阶段性目标； 4) 负责商业需求分析，推进决策，产出 PRD（Product Requirement Document）和 Demo 等产品需求定义，协调各部门的资源，保证项目如期上线； 5) 负责或配合其他部门制定产品运营计划，持续改善产品。
职位要求：
1) 本科及以上学历，通信或计算机专业，3 年以上社区产品经理相关工作经验； 2) 对社区产品有激情和独到观点，有大型社区产品规划、运营和发展相关经验者优先； 3) 具备较强的沟通，以及项目协调、控制、推动、执行能力； 4) 对社区发展趋势有敏锐的洞察力，有创新意识及良好的分析、研判能力，可提供有竞争力的社区产品； 5) 有敬业精神，有较好的文字功底，责任心强，乐观积极、抗压能力强，具有团队合作精神。

企业向来都说自己求贤若渴，什么样的产品经理才算贤？为了弄清楚，我们不妨分析这个 JD（Job Descriptions，职位描述）来找出些规律。

### 1.5.1 专业技能过硬

一般来说，在专业技能方面企业都会有一定的要求。比如 JD 里提到的：“非常熟悉国内外主流的社区网站”、“有过大型互动社区的产品经验”、“保证项目如期上线”等。整理一下就是：“我们希望找一个专业的产品经理，他要了解 SNS 社区领域的业务，也必须具备一定的产品基本功。”接下来我

们具体分析一下专业技能。

1. 懂业务

懂业务，其实代表了在这个领域中的积累。很多领域看起来是相通的，但当你跨越的时候，会发现领域间的差异还是蛮大的。

举个例子：

假如你是一名手机 APP（Application 缩写）产品经理，要去面试这个 SNS 社区的产品经理，当被问及关系链、双向行为数等问题时，若你在社区方面没有积累，肯定会一头雾水。很多时候企业强调：有经验或有相对成功的案例，其实就是想利用产品经理过去的经验和心得，来降低选用新手产生的大量试错成本。



按照这个逻辑来推理，如果手机 APP 的产品经理在游戏方面没有积累，而去游戏公司面试 WebGame 的产品经理，显然也是不明智的，估计在被问及关卡、道具、货币、任务机制、数值等相关知识时会感到一片茫然。

再举个例子：

麦考森是一家做女装的电子商务公司，他们招聘产品经理时有个奇怪

的条件——产品经理必须为女性。后来问了半天，他们的产品负责人才告诉我：“女性更容易懂女装，特别是产品展示的时候，衣领大图要怎么展示，胸花要怎么配搭，她们都会有更好的见解。”想了想，好像也是，在这方面，男人的确懂的不多。



## 2. 产品基本功好

产品基本功是一个产品经理专业能力的最基本体现。虽然上面的 JD 仅仅提到：“负责商业需求分析，推进决策，产出 PRD（Product Requirement Document）和 Demo 等产品需求定义”，这可能是因为他所招聘的是资深社区产品经理，所以没有太多对初级技能的强调。

但很多企业的 JD 都会提到：“熟练运用 Axure、Visio 产品设计相关软件”，潜台词就是说：基本的产品技能都得会！用 Visio 画流程图、用 Axure 画原型、写产品需求文档都要行。甚至还有一些企业在面试的时候，让你把过去的作品展示一下，其实这也就是想通过实际的产物对你进行衡量。耳听为虚眼见为实，看到了你的作品，就可以更好地判断你的功底。

## 3. 懂技术实现

产品和人一样，是有其内在组织结构的，如果在某个构成部分存在问题，它就会“生病”，懂技术实现，可以帮助你更好地把握产品的架构，让它保持健康。互联网产品，基本上都是通过客户端和服务端进行交互，最后



渲染到用户面前的。如果你一点技术不懂，或许这就会成为你产品经理生涯的一块硬伤。特别是还处于设计阶段的产品经理，这会直接妨碍到你进行功能设计。



再来看看前面所展示的 JD，上面写到：通信或计算机专业、可以负责社区产品的设计和开发。看来这个岗位是要负责一些新产品的设计和研发的，而不仅仅是社区内容方面的策划。

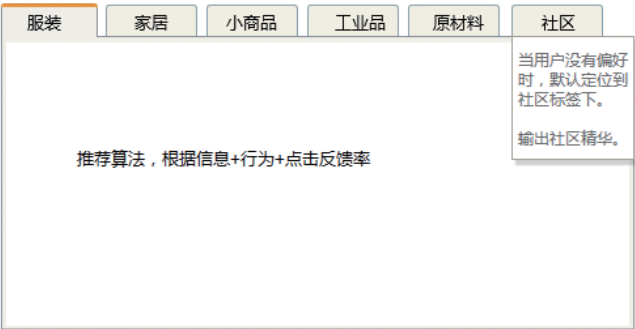
Google、Microsoft、IBM 等企业中的很多产品经理都是从一线的工程师中提拔上来的。因为这些公司的产品更偏向于技术性产品，工程师对业务逻辑非常清楚，他们可将技术与商业场景结合起来考虑，这样就可以获得很好的商业产出。

#### 举个例子：

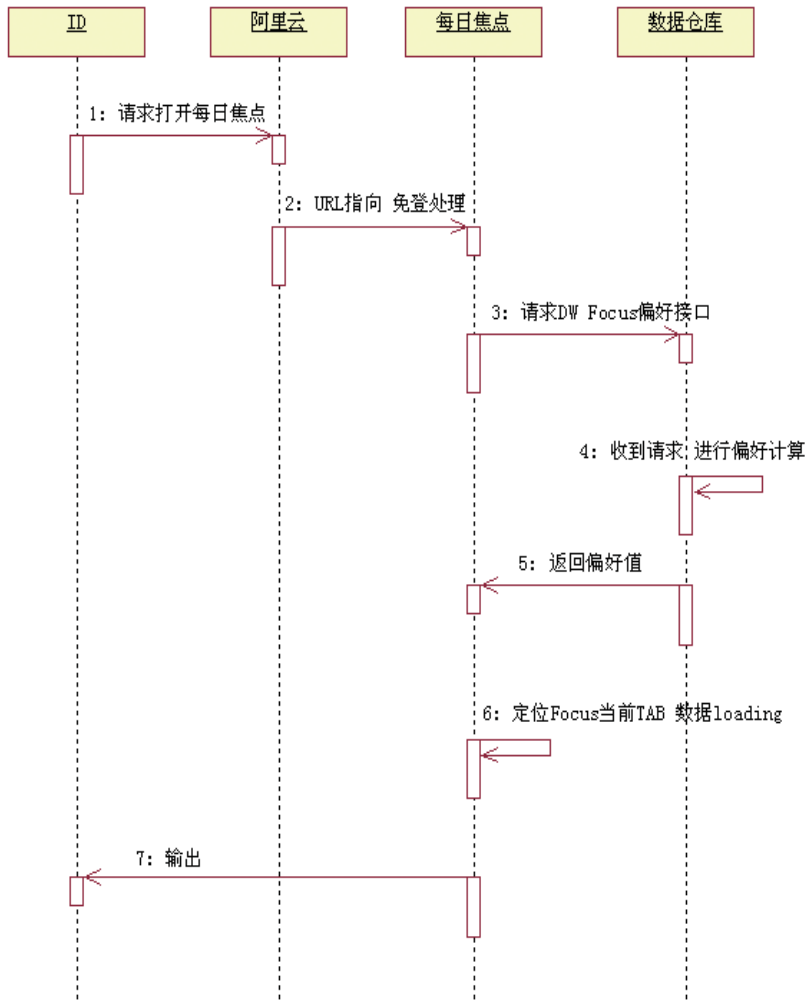
阿里旺旺每天有很多的用户登录，IM 默认用户登录时会弹出“每日焦点”。以前，这个模块只是对原始的资源进行了分配，比如分为 3 个标签页（社区、资讯、新闻），各个业务方负责各自的运营，这导致 CTR（Click Through Rate）很低，很少有用户去点击上面的内容。2010 年年初，公司安排我负责此模块的改版，刚开始，我对于如何突破原有的模式也比较困惑。



后来，基于对产品技术的了解，我把阿里巴巴几个主要的场景进行了划分。通过对用户行为偏好进行分析、数据仓库建模，并采用行为和主场景默认匹配推荐的方式进行尝试，这个做法也就意味着：用户在登录阿里旺旺后，所看到的弹出窗口中的内容基本上是与行业或偏好有关的内容。



在进行调整后，CTR 真的涨了 5 ~ 6 倍，用户不再觉得给他推送的东西是没用的了。下图是整个产品模块实现的大致顺序图。



### 1.5.2 综合素质要高

什么样的个人素质才算是好的呢？可能每个人的评判标准都不一样。面试官往往会通过有限的接触感知对方，然后由此及彼地进行推断。比如：准时可能意味着有纪律，或许也代表会有责任心；答非所问可能是思路迟钝；观点重复，也许是因为表达能力方面有所欠缺，可能沟通能力也有问题；抱怨上家公司，也许表示没有感恩的心，心态不好。

由于个人素质的衡量是偏主观的，因此有些人面试失败，可能并不是因为专业能力不足。当然，大多数情况下企业首先会看产品经理的思路是不是清晰，执行力如何，然后再看其他方面。

### 1. 思路清晰

与应聘者聊天，似乎是衡量思路清晰与否的有效方式。谈到聊天，狡诈的面试官会尽可能地让你说，因为你说得越多暴露得也就越多。在整个过程中他可以去感觉你的表达能力，以及条理性。

再谈做题，这是一些企业衡量你数理运算和逻辑推理能力的方式。比如，谷歌面试产品经理时就曾出过这样一道题目：假设在一段高速公路上，30 分钟之内见到汽车经过的概率是 95%，那么，在 10 分钟内见到汽车经过的概率是多少？

新浪等企业面试产品经理的时候，很喜欢让应聘者现场设计一个产品的流程。看看是不是具备系统的抽象解构能力，以及数据流的抽象还原能力。也有很多企业会很直接地问：“如果这个产品换作是你来负责，请问你会怎么做？”或许换成谁都会没有答案，但通过你的反应也可以看出你的思路。

### 2. 执行能力强

光说不练是假把式，优秀的产品经理必须具备“野蛮生长”的能力。要把想法变成结果，你就得有很强的执行力。可能有朋友会有这样的想法：产品经理是不是强势一点好？其实，强势或弱势仅仅是一种策略。强势一点的产品经理容易出业绩，但也有产品经理是通过软沟通拿到结果的。

执行力就是将一个想法很好地变成结果的能力。在前面展示的 JD 里就曾提到：具备较强的沟通，以及项目协调、控制、推动、执行能力；乐观积极、抗压能力强，具有团队合作精神。其实这里所说的就是执行能力。

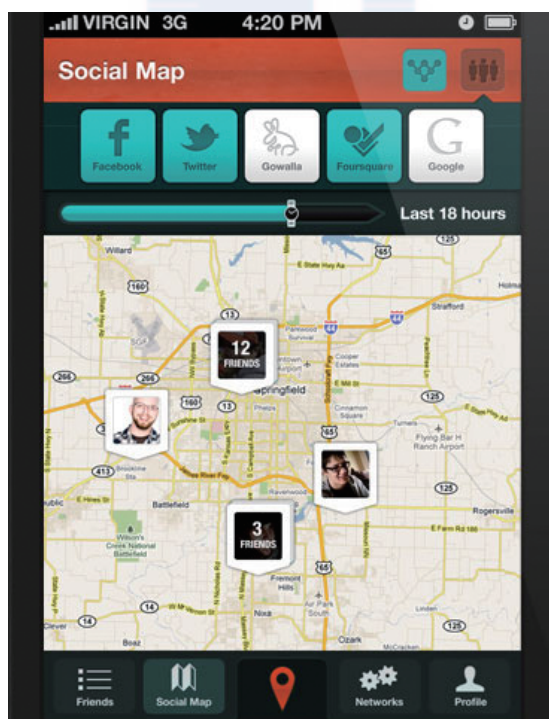
#### 举个例子：

眼看移动互联网有良好的发展趋势，A、B 两家公司都想做一款基于

LBS 的手机 APP。但由于产品经理的执行能力存在差异，这两家企业得到了完全不一样的结果。

A 公司的产品经理是这么做事情的：老板让他去调研市场，然后他就去调研市场，花了两个礼拜，给了一份调研报告，把竞争对手的情况分析了一下。老板问：“什么时候出个具体方案给我？”于是这位产品经理又花了两个礼拜写了一个方案。第二次老板又问：“技术上这个方案可以实现么？和市场部门沟通过么？”于是这位产品经理又去找技术部和市场部沟通了。

B 公司的产品经理在得知老板的需求后，便开始通过多种渠道了解手机市场，以及竞争对手的情况，并在公司内部把市场部和技术部的负责人拉上，成立了一个虚拟小组，最后大家一起商讨出了一份可落地执行的方案。



两个礼拜后，B 公司的产品经理与老板沟通自己的想法，老板点了点头。问其多久可以出来？产品经理答道：“已经评估过了，需要 1 个月时间。” 1

个月后，B 公司的产品如期上线，这时，A 公司的老板怒了。

### 1.5.3 有一定背书

“背书”是一个金融术语，最早是指：票据的收款人或持有人在转让票据时，在票据背面签名或书写文句的手续。其主要的作用是表明意向、担保承兑、担保付款、证明前手的真实性。在政治上，背书一词用来表示为某人或某事允诺保证，借此提高事物的可信度。发展到现在，很多企业把背书和担保联系在了一起，所以有必要和大家分析一下背书与职场的关系。

#### 1. 品牌背书

一道学历坎，拦住了很多人；再一道大型企业工作经验坎，又拦住了大多数人。很多人觉得如今的社会世俗、无奈，这个现象背后其实反映了当今社会浅层次看待价值的态度。

假如你是企业 HR，在一群求职者中有一位是清华大学毕业的，你会不会对他有好感？也许他的文凭也是混出来的，但清华这个品牌给他带来了抹不掉的光环。如果再看到有位求职者之前是谷歌公司的，你对他有没有兴趣？可想而知，绝大多数情况下，品牌所带来的背书还是比较大的。

由于信息不对称，对方无法深入了解你的能力，因此就只能看品牌背书了，虽然这个判别标准并不是绝对公平的，却在一定程度上有助于降低择才风险。就像某品牌牛奶到体育频道做广告，说这是国家羽毛球队指定饮品，引来更多消费者购买此产品。可事实上，我们并不知道此广告的真实性，这也就是背书效应。

#### 2. 口碑背书

假设李开复先生向某公司推荐了一位产品经理，那么这位产品经理的前途就不一样了。用老话说就是：“他遇上贵人了！”这就是口碑背书，因为相信李开复先生，进而也就相信了那位产品经理。至于他是站长出身还是销售出身或其他什么出身，可能都是无所谓的。所以，对于跳槽的朋友来说，

找一位有分量的人进行推荐会是一个捷径。

企业寻找人才，就如丈母娘挑女婿，总得要有一个角度是能看上眼的。假如你是求职者，在某个职业圈里有人说你这个人能力很强，做事情踏实，而且有很多人共识性地认同此看法，而这又被你所面试的企业所知晓，那么就会让企业对你产生同样的看法。因为这个时候企业的衡量标准是趋向于群体性的。互联网产品经理的圈子不大，很多人都是草根群体，如果你没有太多的光环和荣耀，那么在平时里做好项目落个好口碑还是非常有必要的。

