



0 号公路-一个 15 年产品经理的职业复盘

中国产品经理职业发展缩影

作者：汤圆

如果您在阅读的过程中发现有错别字，语句不通等问题，恭喜，那说明您读到的是原版，如果没有这些问题，那说明您读到的是改良版

版权归中国产品经理联盟所有，无需我们同意，可以转载，传播

前言

很多时候，人并不是在生理上老去的时候才去回忆自己曾经的那些风风雨雨。

倦怠的时候，迷茫的时候，消沉的时候，其实都可以作为我们开启回忆之门的钥匙。

在产品管理这条路上，到今日，我已经坚持了 15 年（特别说明，该文连载时作者是 15 年，到 2018 年已经 18 年了，以下不再解释），从一个初出茅庐的菜鸟，到现在已经被冠以“老”字称呼，让我真正感觉到，时间他老人家是很公平的，在给你历练的时候，同时也会让你的脸上布满沧桑。

看到越来越多的 90 后产品管理人怀揣“要创造改变世界的伟大产品”的梦想进入到这个圈子中，我其实是五味杂陈的。

我自嘲自己是属于 PC 时代的人，在 PC 时代，我也曾负责过一些还算不错的产品，但是我那个时代的产品管理人从来没有想过去改变什么世界，因为这个世界有他的规律，我们谁都改变不了。

唯一的变化就是产品管理的工作改变了我。

有人说，当一个人开始回忆的时候，那么就说明他开始老了，我有时候也确实在想，自己是不是真的开始老了，很多琐碎的事情已经记不住了。

但是，当我细细梳理了这 15 年里的工作经历后，我发现，一切就像在昨日一样，依然是那么清晰，那么亲切，当然，也那么伤感。

我写下这些文字的时候，我就告诉自己，这不是回忆，因为我还没有老，产品管理那条路，还在我的前面，我依然要背负着对这个职业的热爱和坚持走下去。

那条路，就是我的零号公路。

第一季：初出茅庐

第一篇：老天开眼

我并不是一个很有职业理想的人，来到北京很大的因素是为了和女朋友在一起，要不然我现在可能是在老家老老实实的做一名老师。

来到北京的第一件事，自然就是要去找工作，对于我这个外来户来说，靠不了天，靠不了地，只能靠自己。

还好那个时候，求职的渠道很简单，就是遍布于工体、首体的各种招聘会。

于是，我就打印了几十份简历，开始在各大招聘会出现。

2001年的某月某日，我来到了工体的一场招聘会，拿着简历转了一圈后，开始有些没有信心了，因为几乎所有我知道的岗位都要求有工作经验。

但是我不死心，就又开始转，终于在一家企业的招聘展位上看到了一个不太有工作经验要求的职位：产品经理。

这是个啥职位呢？怎么会没有太明显的工作经验要求呢？

于是，我没直接就去递交简历，而是先凑到公司的工作台旁边看看是啥情况。

我们知道啊，一般公司招聘，会把求职简历按照应聘职位的类型摆放，然后在简历上注明应聘的是什么职位。

我大概瞄了一眼，看到应聘程序员的简历有一尺多厚，应聘销售的有半尺多厚，而应聘产品经理的只有几份。

我窃喜，如果用概率分析的话，这家公司招四个产品经理，如果简历只有这几份的话，那成功率还是蛮高的。

于是我很客气的把简历递交给公司的 HR，然后就退出了人群，啥也没问。

不是我不想问，而是不知道问什么，我一个应届毕业生，有啥条件可以和公司谈的，人家能不把我的简历扔到垃圾桶就算是给了我足够大的面子了。

等我离开招聘会后，我才猛然发现自己犯了一个很大的错误，我竟然没记住这是哪家公司。

我心想，完蛋鸟，这次估计又黄了。

刚有了点的希望瞬间破灭，于是，我灰溜溜的回到了出租屋。

那个时候这种线下招聘会不会举办的太频繁，尤其是大型的，一个月有一次就不错了，这也就意味着我至少得再等一个月才有机会去撞撞运气。

可能是老天看到我太可怜了，捎带手的把好运给了我一个，在三天后的一个下午，我收到了一个电话，电话那边用很专业的话术告诉我，明天晚上 7 点到公司面试，然后把公司地址告诉了我。

我脑子里一片茫然，哪家公司啊，于是在对方即将挂线之前，我鼓起勇气问了一句，您是哪家公司啊？

对方可能也有些懵，心想，这小子都是什么求职者啊，在停顿了一下后，她告诉我是 MT。

于是，MT 这个企业成为了我这辈子都需要铭记的一个公司，因为他即将把开启产品管理之路的钥匙交给我。

那年的雪比往年来的稍微晚了一些，第二天，我站在 2 路汽车站，等待着去往 MT 的公车。

HR 告诉我的是，MT 在人大附近的 XX 写字楼 X 层，我按照这个地址在人大下车后，直接抓瞎了。

第一，这是深秋的晚上，我本来视力就不好，在夜色中只看到的是夜色阑珊，星光点点。

第二，我这是第一次到这个地方，来了才知道人大处于北三环边上，我是在中关村大街和北三环交界的那个车站下的，其实那个位置上的好几个站台都叫人大，这接下来该往哪个方向走呢？

我一看时间，6 点 40 了，这要是晚了，肯定就没戏了。

于是，我就开始问路人，XX 大厦在哪里，但很多人都不知道，时间已经到了 6 点 50，这时，正好又过来一个小哥，我赶忙问他是否知道 XX 大厦，老天又一次帮了我，他说他有印象，好像应该往南走，那个大厦是个尖顶的写字楼。

我说声“谢谢”，就赶忙往那个方向跑，跑到了三环边上，哪有什么尖顶的大厦啊，只有一个正在建设的数码大厦，是不是还应该继续往南呢？

算了，穿过三环去看看，如果有，就好，如果没有，就放弃。

果然坚持就是胜利，我绕过数码大厦一看，果然一个尖顶的写字楼被数码大厦完美的遮挡住了。

当我看到 XX 大厦的名字的时候，我就像见到亲人一样，飞一样的扑进了它的怀抱。

到了 MT 后，时间正好 7 点，已经有十来个人在等待这次面试。

当然了，在我看来，肯定是各自心怀鬼胎，虽然表现出来都非常客气，但是每个人都知道，在场的每个人都可能是自己强劲的对手。

HR 的面试比较简单了，无非就是填个登记表，然后向大家介绍一下公司的情况以及对这个职位的基本要求，然后就让我们在会议室里等下一个环节。

听完了 hr 的介绍，我心里想“肯定没戏”了，第一，这是一家软件企业，人家对产品经理要求是要有计算机这方面的背景，我好像只学习过五笔，第二，我的竞争对手尽管都没有产品管理的工作经验，但是至少人家工作过，并且有些还是大公司出来的。

至少这两条，就可以把我这个初出茅庐的职场菜鸟打入万复不劫的深渊。

但是，既然已经坐到这里了，想退是不可能了，硬着头皮上吧，即使不成功，就算是为自己增加一些面试经验吧，想到这里，心里也就坦然了很多，反而不太在意接下来的面试了。

过了一会，hr 进来和我们说，接下来是公司副总裁的直接面试，让大家先准备一下，马上开始，是集体面试。

我感到很奇怪，按理说，副总裁的直接面试应该是一个一个进行，但是，这家公司却是大家一块上，听说过群架，群殴的，群面还是第一次。

反正我也不抱什么希望了，只希望快点面试完，我好坐我的 2 路汽车回家，要是误了末班车，我就只能打车回家了，对于我这个没有工作，又没积蓄的人来说，打车就是一种非常奢侈的行为了。

第二篇：我不用回家了

第一次面试产品经理，就要面对公司副总裁的直接考验，对于我这样毫无经验的人来说，胜算几乎为零，所谓“无知之无惧”，既然什么都不知道，那就全无惧意了，就当是多一次面试经历吧。

时间到了，hr 把我们叫出来，领到了副总裁的办公室，我们依次进入，办公室里只有一张能坐三个人的沙发和两把椅子，正好我挨着一把椅子，刚想坐，看到我旁边还站着一个女孩，于是，怜香惜玉的情绪油然而生，我就把椅子让给了这个女孩，然后站到了旁边。

大家都默默无语，等待着副总的面试。

副总抬起头，很年轻，我不会想到现在的他已经是当时一款著名软件的作者了，敬佩之意油然而生，心想能进这家公司该多很好啊，但是概率几乎为零啊。

副总的开场也很简单了，就是让大家再次介绍一下自己，于是我们又把早已滚瓜烂熟的词又说了一遍，接下来，我们就以为副总会一个一个进行面试，但是出乎我们的意料，副总没有向我们提任何问题，只是从他办公桌上拿了几张纸，然后一一发给我们，我接过纸，一看就傻眼了，这是一份程序员面试题，一共三页，说实话，没有一道题我能做出来，我心一下子就凉透了，完了，要黄。

本来我还想的如果是提问面试的话，我还能应付一下，但是这样的实际能力考核，我就一点办法也没有了，汗当时就下来了，倒不是怕答题，而是怕一道题也答不上来，丢人就丢到家了，我要顾全这个。

这时，副总开口了，“请各位告诉我这份题上一共有多少个汉字，多少个数字，多少个字母，回答完后把答案写到背面，放到我的桌子上即可”。

说完，就继续埋头去做他的事情了。

听了他的要求，我更迷惑了，这是什么面试呀，让人去数数，虽然听说过面试会有性格测试，会设立种种考核，但是这样的连小学生都能做到的事情还是第一次见。

像这样的要求，我这辈子都没见过，哈哈。

不过既然人家提出来了，咱总不能不满足吧，ok，开干！

具体数的过程就不讲了，不过有一点要提一下，就是我已经说过了，这次面试是在晚上进行的，到现在，估计时间也差不多快 9 点了，来面试的时候，因为赶时间，晚饭到现在也没吃，饥肠辘辘，尽管注意力有些不集中了，但是在数的时候，一点也不敢放松。

很快，就有人数完了，非常自信的把答案写到纸的背后，然后把纸扣过来，得意的看着其他的人。

一会，我也数完了，但是总觉的应该复查一下，因此，就又认真核实了一遍，但是还是不放心，因为感觉注意力不集中，肯定会有失误的地方，于是，又认真的数了一遍，因此，一共数了三遍才放心的写下答案，这个时候，我已经是最后一个完成的了。

副总看我们都答完了，然后让我们把答案放到他的办公桌上，就让 hr 把我们带回到刚才的那个会议室，告诉我们，一会一个一个再面试。

焦急的等待重新开始，看到周围的人一个一个出去，然后回来，一个个面无表情，我更加心里没底了。

终于轮到我了，我忐忑的来到副总办公室，小心翼翼的坐在副总的对面，等待着最严酷时刻的到来。

出乎我意料的是，副总的亲自面试并没有我想的那么苛刻和严肃，反而让我感觉很自然，初始的紧张情绪也一扫而光了。

他先问了问的基本情况，当听说我的老家是山西时，他笑了，略带沉思地说“我在山西生活了 20 年，咱们应该算老乡了”，我一听，既然人家都开始认老乡关系了，咱就别客气了。

接下来的面试就更加有意思了，几乎没问任何专业的问题，他要么回忆一下山西的经历，要么就是向我说说 MT 的情况和产品，以及问我对公司的产品有何看法。

说实话，他们的产品我是用过的，但是作为一个用户，用的时候还会考虑产品是咋做出来的，就和去饭店吃饭一样，口味对自己心思就可以了，还管厨子是怎么做出来的。

于是就通通吐吐的说了一些，最后没办法了，只好说“我用的不是太多”，他听了，笑了笑说“没关系的，以后会熟悉的。”

听到这里，我心里顿时一亮，这话的言外之意好像是我有戏呀，于是按捺住激动的心情，等待着他对我的最后裁决。

“你对自己的薪水有什么要求呢？”他问道。

眼看问到了薪水待遇问题，听前辈们说过，但凡问到薪资水平，一般来说，用人方应该是对自己比较满意了，现在关键的问题就是看双方在薪资上是否能成交了。

其实，我对自己早就有了一个心理价格底线，我甚至想，我这个价格绝对是质优价廉的那种，于是我把自己的要求提了出来。

副总听完，微微一笑，干脆地说道“一会找 xx（就是那个 hr 姐姐）办入职手续，明天正式入职，具体时间 xx 会告诉你的，你还有什么问题吗？”

他的干脆一下子把我弄晕了，这就成交了？有点不太相信，这是踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫呀。

那天面试完，已经是 11 点了，我很奢侈的坐了来北京后的第一次出租车，我知道，我马上要有收入了。

第二天，我高高兴兴的来到 MT，期待着挂上印有职位的工牌，说真的，那个时候我觉得我其实也挺可怜的。

在找工作的那个过程中，我经常会坐在马路牙子上，看着匆匆忙忙的上班族，心里无限羡慕，心想啥时候我也能成为他们中的一员啊。

甚至有时候会想着鸡汤文里那种偶遇某大佬，从此改变一生的故事能发生在我的身上。

但是，现在，今天，我终于成了他们当中的一员。

HR 并没有直接给我安排工作，而是把我带到了一间办公室，里面已经坐了几个昨天来面试的人，我知道，他们现在已经和我是同事了。

我和他们打了个招呼，然后就坐到了 HR 安排的椅子上。

HR 给我们一人发了一张白纸，一支笔，告诉我们，在白纸上从 1 写到 1000，写完后写上名字，放到桌子上就可以了。

这又是搞什么呢，真他娘有意思，但是既然安排了，咱就写，反正也不难，于是我们几个人就开始写。

大家陆续写完后，HR 收走，就让我们回家继续等消息。

本来轻松的心情现在又开始忐忑起来，看这阵势，似乎还没有板上钉钉啊。

又忐忑的等了一天，我期盼的电话又打来了，告诉我，现在我正式成为了 MT 的员工，明天正式入职。

那天晚上，我和女朋友又奢侈的喝了点酒，还要了两个菜。

我记得我在离开家来北京的时候，我老爸和我说，去吧，如果没有结果，家里的门随时为你开着。

我并没有破釜沉舟的勇气，但是，今天，我可以和老爸老妈说了，我有工作了。

第三篇：偏偏就要你

很吊诡的一次面试，所有的一切都出乎无的意料，典型的没按规矩出牌。

入职后很长一段时间，我始终对此是心有不解。

终于有一次，副总请我们几个产品经理吃饭，我才有机会知道他这牌是怎么出的。

我把我的疑问和他说了，他笑了笑，然后他的一番话就给了我一个完美的解释。

“这次招聘的是产品经理，这个职位是公司第一次设置，因此公司非常希望能从内部培养，更希望能从一些有潜力的新人来培养，这是第一点，你是个新人，比起有经验的人来说，更容易接受产品经理的思想。第二呢，公司对产品经理其实更看重的是性格上的，专业的东西可以学，但是性格是很难改

变的，为什么考虑你呢？

1、还记得第一次面试的时候吧，我是故意让人把椅子放的不够的，但是你把你的椅子让给了一位女孩，说明你有尊重他人的品德，这点在我看来，是非常很重要的。

2、让你数卷子上的汉子、数字、字母、标点，其实考察的是你们是否细心，是否有耐心，其实你们在数的过程中，我一直在偷偷观察你们，发现你至少数了3遍，可见你对自己要做的事情非常重视，也非常细心，并且也有耐心，其他人，要么是数了一遍就结束了，要么就是数的过程中东张西望，一点也不细心，作为产品经理来说，工作方法不好不是主要的，工作态度不好，那问题就大了。

3、让你们从1写到1000，看起来很小儿科，但是你可能也会发现，很多人在一开始写的时候，比较认真，也很整齐，但是越往后写越潦草，越不整齐，而你则可以一如既往的整齐的写完。

因为在我看来，一个产品的发展过程过是很长的，在这样长的一个过程中，如果对产品的热情只是基于开始，而无法保持持续的热情来面对逐渐平淡的产品发展，这种只靠热情而不靠坚持的信仰来工作的人，我认为是无法做好产品经理的。

4、我独自面试你的时候，发现你能通过一个咱们都感兴趣的话题很快的融入到交流中来，这说明你的沟通能力还是可以的。”

我就问他为什么要从这些方面来考察一个人是否适合做产品经理呢？

他又继续说道：“你也知道，现在产品管理刚刚引入公司，至于产品经理到底应该做些什么，怎么做，其实公司也没有太清晰的认识，但是，对于什

么样的人适合来做产品经理，公司还是有一些共识的，这个共识就是个人素养方面的，公司会着重看重四点：能尊重别人；细心；有耐心，不靠热情，而靠喜爱和信仰；会沟通交流，我认为你大致具备了这些特性，因此，我的意思你明白了吧！”

我点点头，终于明白了为什么他会偏偏就要了我。

后来随着我的工作经历逐渐增多，我越来越明白他说的这些素养方面到底对成为一个合格和真正意义上的产品经理有什么样的帮助。

按理说，在 01 年的时候，软件企业已经积累了一定量的可以转型为产品经理的技术人员，但了解那个阶段的朋友都知道，那个时候的技术人员的偶像都是程序大牛，都希望自己能够成为像求伯君、鲍岳桥、王江明那样的人物，对于产品的理解更多的认为就是那个封盘好的光盘和安装包。

因此，他们不想、不愿、也不屑成为产品经理，而现在则恰恰相反，很多的技术希望转型为产品管理，这可以说是一种进步。

因此，从时间上来看，我是占了一个大便宜，因为那个时候几乎没人知道产品经理，就算是实施了 PMS 的企业，内部也很少有人愿意去转岗，那年和我一起成为产品经理的一共有 6 个人，全部是新人。

此外，个人素养对成为一个合格的产品经理有多大的帮助，或许现在很多年轻的产品经理体会不深，但是如果你真想在这条路上坚持走下去，成为一个真正意义上的产品管理者，你慢慢就会体会越来越深，尤其是让你独立操盘一个产品的商业化运作的时候，或者你出来自己创业的时候，你就知道了。

至于产品经理所需掌握的哪些硬技能，就是所谓的工具、方法、文档、流程，在我看来，那就是太容易的事情了，毫无压力。

但是你要明白，产品管理不是技术岗、不是市场岗、而是商业管理岗，你 axure 玩的再 NB，也决定不了你的产品会在市场上成功。

这是我对我踏上这条路时我的状态的思考，因为那个时候，我就如我那个副总所说的，我就是一张白纸，关键是在产品管理这条路上应该走一个什么样的轨迹。

因此，我在这条路上的起步是超乎我想象的，但是如了这个圈子，就得按照产品管理它固有的要求来做，而我对此却是一无所知。

整体说来，我踏入这条路，如果从天时、地利、人和的角度看，我只是占了天时这个有利因素，很简单，那个时候没人去做这个工作，其实现在想想，我走上这条路有太多的偶然因素了，如果当时的情况是这个样子：

- 1、如果当时我身边站的是一个男的，我还会不会把椅子让给你他？
- 2、如果我也像大部分人一样，在数完试卷中的字母、数字、汉字、标点后，直接交卷，而不是再检查一遍的话？
- 3、如果我和副总交流的时候，通通吐吐，不能有效的融入到这个交流的场景中，不能很好应对交流的主题的时候？
- 4、如果我写 1-1000 的时候也是虎头蛇尾的话？
- 5、当然，最主要的是，如果我晚个 5、6 年再进入这个圈子的时候.....

当然，一切都是假设，现实是我不但进入了这个圈子，而且一坚持就是 15 年，这或许已经证明我进入这个圈子的选择是正确的。

至少在这 15 年中，我见证了产品管理在国内的发展，见到了越来越多的朋友进入到这个圈子中，同样，也见证了很多很多的问题困扰着企业和个人在产品管理上的发展。

从下篇开始，我就要开始真正进入到工作状态了。

我的路，才刚刚开始！

第四篇：睡袋文化

当我意气风发的进入公司后，我才知道之所以 MT 如此紧急的招人，是因为公司现在有四个产品要在一个月后同步上市，很缺人手，尤其是在产品封盘之前的工作，没有人做，自然，这些工作就交给了我们这些新入职的人。

一切都是那么的紧急，在入职的当天，公司就安排了一个很 NB 的人给我们这些菜鸟进行了简单的培训，培训内容其实在现在看来，和产品管理几乎没有什么关系，就是给程序员做些辅助的工作，比方说打包、制作 CHM 什么的。

当然，那个时候我对产品管理也不知道是什么，自然认为这是产品经理应该做的，同时，又十分珍惜第一份工作，因此，学得特别认真。

这次培训只进行了半天，下午我们就各自领到了自己的工作，当然，让我不解的是，在领到工作的时候，我们还从行政那里领到了脸盆、牙膏、牙刷、香皂、还有一个睡袋。

后来和公司的老人们聊，才知道公司有著名的“睡袋文化”，也就是说，加班什么的基本属于正常状态。

但是对于我来说，还是觉得很新鲜，我就如同一个新兵被突然送到战场一样，既兴奋，又忐忑，但更多的还是忐忑。

倒不是因为担心做不了工作，而是生怕自己做不好，丢面子，因此格外的卖力去做，甚至都忘了自己是来做产品经理的，就感觉自己是台机器，不停的做着重复的工作，最忙的时候，竟然 3 天 4 夜没有离开过工位，看着太阳升起又落下，连吃饭都是在座位上，因为对我来说，我只有一个月的时间去交一封答案，否则，肯定会被淘汰的。

只记得那个时候，公司规定，8 点以后算正常下班，加班就没谱了，饿了公司管饭，累了睡袋中休息一会，有时候是通宵，最早的也到凌晨以后了。

在那一个月里，我真的理解了什么是软件公司了，太累了，累的和 SB 似的，一个电话就得立刻到公司，管你手里有什么事情，不过，在我当时幼稚的心里，竟然认为加班也是一种炫耀的资本，哈哈。

一个月很快就到了，我满以为通过我们的努力，肯定封盘上市了，但是上面命令下来了，继续加班，产品还没有到封盘的标准，当时我就纳闷了，不是定的是 1 个月吗，难道没有规划好，不过上面有了命令，咱执行就可以了，一个星期，半个月，还是没有封盘的通知，结果又过了一个月，才最终完成封盘，我的工作才算告一段落。

也就是说，原定一个月要封盘的项目，整整延迟了一个月。

在这两个月里，我睡了一个月的睡袋，我现在深刻体会到睡袋文化是什么意思了，就是告诉你，以司为家，除了不给老婆，啥都给你。

我当时的体会是什么呢？

1) 无休止的加班，美其名曰睡袋文化，当时在公司，经常会看到穿着拖鞋，短裤的开发人员凌晨游荡在办公区，和躺在工位下呼呼大睡的程序员。

2) 混乱的管理，这种混乱体现在各个方面，就拿当时我打交道最多的研发部来说吧，有一次，我和我那个产品的项目经理要以前产品相关的文档，想了解一下这个产品的以往记录，结果那个项目经理无奈的和告诉我，“别说你了，我来了这么长时间了，都没见到一份和产品相关的文档”，我问他那公司怎么确定产品啊，他说，很简单啊，几个程序员凑到一块，聊一下要做什么功能，然后就开工了。

3) 当时对于这种情况感到非常迷茫，不知道如何才能改变这种情况，当然，对于我个人来说，其实只是处于非常简单和原始的初衷：就是不想加班！

那种刚入公司时的兴奋和热情随着混乱的状况灰飞烟灭，难道这就是软件公司的工作文化，是不是其它软件公司也是这样呢？

后来随着经历的多了，有能力更深入的分析这些问题了，我发现，在当时，很多软件企业都存在这样的情况，大致说来，就是以下几点：

1、产品无方向，没有规划：前面说过了，整个过程中，竟然没有任何文档来记录产品的发展过程，让产品的继承者无法了解产品的思想和方向，一人一把号，各吹各的调。

2、对用户需求不能足够重视：老总的思维是跳跃的，是的，跳跃的思维在技术上是有益的，但是放到产品上就出问题了，经常会跳出许多看似好玩，但是用户根本不用的想法，浪费了人力，物力，结果还招来用户的埋怨。

3、产品版本没有重点，对风险没有足够重视：一大堆功能，定下了就不能改，从来不划分优先级别，死活都得做完，不管在具体过程中出现什么问题，就是耽误上市时间也得做完，晚上市几天没关系，但不能让人笑话咱们技术不行，因此经常是封盘日期延误，员工频繁加班。

4、工作没有流程，职责不明：一个项目组的成立经常就是 CTO 把几个人叫到屋子里开个会，项目组就算成立了，然后就开始做，也不立项，也不说明各自的职责，等出现问题了，就你推我，我推他，当时就出现了一个事情，赠送的视频盘，因为职责不明，压完盘以后，才发现音频无法解码，大概损失了 10 万元。

5、极度忽视交流和版本管理：在开发中，当出现一个问题的时候，通常的做法就是几个程序员凑到一起，讨论一下怎么做，讨论完后，就各自做各自的，从来不交流，也不记录是如何解决的，软件版本也没有人管，搞的测试的兄弟一天到晚累的要死，最可怜的就是测试的兄弟，白天累不算，等到晚上，程序打完包后，还可以休息一会，测试就不行了，得不不停的测，然后把 bug 告诉程序，竟然没一刻能休息。

究其原因，抛开公司制度了，管理观念了这些大的方面，说一个大家都有感受的吧：就是公司的创始人和产品创始人都是技术出身，大脑中始终追求的是技术至上的标准，他们认为，从我手里出来的产品就不能有缺陷，否则就是丢人。

对于他们追求完美的精神，确实值得我去学习，但是对于追求市场份额的公司来说，追求完美往往就等于失去市场机会，因此，对于技术起家的公司，我在以后的工作中，都是十分慎重的，技术的完美不一定能做出用户满意的产品，纠缠于完美的技术解决方案之中，这种公司很大概率会跑偏！

第五篇：图虚名，害公司

尽管 MT 在那个时候就已经有了实施产品管理的想法，现在看来，这是非常有前瞻眼光的，但是，对于那个时候的很多软件企业来说，在生存和发展

上的权衡上，很多公司还是把生存放在了第一位。

当时对于软件企业来说，比较流行的思想是什么呢，就是 CMM，因为当时的软件企业都有一个梦想，就是走出去，直白点说，就是能否接点国际外包的活，像三哥那样，但是，要想接国际外包的活，就必须得有相关的资质证明，而 CMM 是必须要过的一关。

在产品发布后，我被安排到了 DD 产品组，职位是产品经理，另外还有项目经理一个，程序经理一个，程序员两个，还有一个辅助人员，这就是我们整个产品组的人员构成。

当时公司拿出了四个产品组来过 CMM，DD 产品组就是其中之一。

在那一年的时间里，我每天除了日常的工作外，就是学习 CMM，当时公司有一个好像叫流程改进小组的机构，负责对我们这四个项目组进行培训和日常工作流程的监管。

当时感受最深的就两个字：严格。

先不说改进小组对传统工作习惯的强制性破坏，就那 70 多个文档就让你受不了，每天就是泡在文档中，各种模板，日报，周报，我还好些，程序员就惨了，白天写文档，晚上写程序，累的和那什么似的。

印象最深的就是听那次 CMM 讲师的培训，这个讲师属于极 NB 的那种，一个老外，据说达到他那个级别的 CMM 讲师全球只有 10 个，并且他就是 CMM 评审组的委员，公司能否过 CMM，就看他说“OK”还是“NO”了。

他在培训会上，对我们说的第一句话就是“CMM 强调的是思想，而不是方法，我只能告诉你们 do what，而不会告诉你们 how to do”。

他的这个态度让我记忆深刻，后来又接触了很多类似的情况，以及国外产品管理研究的组织，我个人的感受就是老外要比国内好多公司更实事求是，更讲求数据，他们不会去做没有数据支持的事情，即使有了数据，他们也要建立出相应的模型来为实践提供依据。

这点恰恰是国内企业最缺乏的，后来我做产品经理时间长了，有小弟了，我就用这个标准去要求自己和他们，当然，我也知道，一下子达到老外那种水平和习惯是不可能的，但是我必须让自己和下属逐渐有这种思想，并逐渐养成习惯，这其实是对自己的发展非常有帮助的。

但是，那个时候，我就是一张白纸，能知道什么，一开始还挺有兴趣，但是到后来就逐渐有些疲劳了，感觉每天日复一日的不断完善 CMM，真是烦死了，连周末还得学习，而日常的工作一点也不能耽误。

我就没有在 9 点之前下过班的，周末一点个人时间都没有。

整整一年，我的工作核心其实就是两个：产品和 CMM。

至于产品管理在企业内的实践，事实上已经趋于停滞，至于应该如何来做这个工作，公司内也没有人去告诉你，因为根本没人知道，有时候副总还会鼓励一下我们“好好干，产品经理大有前途”。

我心想，怎么好好干啊，前途在哪里啊。

那个时候，我只能自己琢磨怎么来做，但可悲的是，那个时候产品管理在国内几乎是一片空白，没有书，网上也没有任何资料。

终于，付出有了回报，公司在花费了若干钱（据说是千万人民币级别的）以后，一次性通过了 CMMII 的评审，至少对于我个人来说，经过这将近一年的 CMM 学习和强迫式的流程改进，好多不良的项目习惯已经被改掉了不少，我还是觉得收获挺大的。

到现在，看起来一切都是那么完美，但是后续的发展让我大跌眼镜。

CMM 过了以后，我本来想着公司能够进入到一个规范的工作中，并把这种规范复制到其它的产品组中，但是事实却是不但没有复制，而且过 CMM 的四个项目组也全部放羊了。

可能在公司眼里，CMM 过了，牌子也挂上了，那么，工作就算结束了，省下的事就是拿着牌子去找外包的活了。

于是，一切又恢复到了过 CMM 之前的样子，流程改进小组也解散了（按理说，流程改进小组应该继续监控 CMM 的实施），产品组该怎么就怎么做，文档也不规范了，管理也不严格了，简单说，就是大家把之前的那一年的工作看成了一个阶段任务，任务目的已经实现，那后续的事情再说吧。

公司恢复了原样，但是我已经感觉到公司出现了一些异样，公司里离职的人开始多了起来，据说最多的一天就有 20 个人离职，结果造成的结果就是很多产品组人员配置缺乏，最为夸张的就是有的产品组只有一个人，或者一个人承担着两个产品的任务。

我的项目组还不错，人员比较稳定，毕竟是公司起家的产品线，总是会有偏重的。

但是，作为我这个职场经历还很少的人来说，有时候就容易随大流，我简单的认为：离职的频繁就说明公司有问题，既然有问题，那我还在这公司待着干什么。

于是，我就在 MT 待了不到两年后，选择了离开，当我把印有产品经理 title 的工牌交回公司后，其实我的内心是很平静的，说句实话，在这将近两年的时间里，我除了知道产品经理这个职位和稀里糊涂的负责了一个产品之外，最大的收获就是过 CMM 知道了什么是规范，而这种规范的思想一直在影响着我。

而产品管理，其实并没有太多的体会，理论的基础没有打下，更多的只是实践。

总结一下在 MT 的感受。

1、乱：国内大部分软件企业在当时普遍的状态就是混乱，流程混乱，产品混乱，目标混乱，用户混乱，做企业最需要的实事求是精神根本没有，你可以去忽悠客户，但是你绝对不能去忽悠自己。

“乱”导致的就是企业没有竞争力，产品没有吸引力，用户没有粘附力。

2、虚：很多软件公司之所以愿意花大价钱去过 CMM，目的是为了接外包的活，为了生存，这个目的没毛病，但是，如果把过 CMM 当成简单的目的，而不是当成一种思想的洗礼，那这 CMM 的价值就大大缩水了。

没有务实的思想去做企业，企业迟早会被做跨的。

其实现在很火的产品管理又何尝不是这种情况呢？

3、骗：过 CMM，因为是老外来评审，翻译是中国人，中间的猫腻就不用多说了，大家可以想了，这样的 CMM 还不容易过吗？但是到头来，骗来

骗去，最终骗的是自己。

4、贪：做大，做强是每个企业都想要的，但是前提一定是在自身资源能够控制的情况下去做，十分资源做八分事，留下二分来保命，我觉的就说的非常好，“钱不进急门”，“心急吃不了热豆腐”，就是这个意思，当时公司就上马了几个根本没有资源积累的产品，结果全泡汤了，还惹的一堆臭骂。

当我把工牌交回给公司的时候，我知道，我又需要去找工作了，因为，我失业了！

第二季：开始入门

第一篇：我的 SWOT 分析

从 MT 离职后，我好好的休息了一周时间，但是人就是这样，上班累的时候想休息，但是一休息了，就又开始怀念上班的日子了。

于是在离职一周后，我就开始重新进入到找工作的状态了。

当然，对于再找工作，我已经不像两年前那样一点底儿都没有了，毕竟是有了一些工作经验了。

但是，我又忽视了一种情况，就是当时招产品经理的企业太少了，软件行业好像还有些，互联网行业刚刚度过第一波泡沫期，活下来的企业都捂紧了钱包，在招人上也比较谨慎。

那个时候，网上求职已经逐渐成为潮流，但是一搜索产品经理，只有为数不多的几条，于是我的心一下子就又凉了不少。

雪上加霜的是我投出的简历基本都是石沉大海。

每天早上，当我看到大街上匆匆而过的行人，看着背着包去挤公交上班的年轻人的时候，我就在想，一周前我也曾是他们中的一员，越是这么想，我的心理负担就越重。

甚至有时候，我都会怀疑自己的离职是否过于草率和不太理智。

但事实依然如此，唯有继续努力的找下去。

碰了几次壁后，我开始琢磨如何才能提高求职成功率，于是我就对个人现在职业情况做了一个全面的分析，用专业的术语，这叫 SWOT 分析，我当时是这样分析的。

优势如下：

- 1) 虽然只有不到两年工作经验，但是在 MT 高强度的工作和学习中，还是学了不少有用的东西的；
- 2) MT 在当时还算是知名的软件公司，背景还算可以，这个是个比较大的竞争力；
- 3) 自己负责的产品市场反应还不错，毕竟有成型的東西可以作为个人的资质证明；
- 4) 学习过一些 CMM 的知识，并且自己所在的项目组是通过了 CMMII 认证的，软件行业当时还是很看重这个的。

劣势如下：

- 1) 不是科班出身，对于软件行业来说，科班出身是比较有优势的；
- 2) 只有不到两年的工作经验，工作经验这种东西，少也不行，多也不行，关键是企业成本和个人诉求一致才行；
- 3) 对技术不是很懂，尤其是一旦深入的东西，就几乎不懂了；
- 4) 学历一般，虽然 IT 企业都说以能力为主，但同等能力下，学历就要说话了。

机会如下：

- 1) 个人性价比高，那个时候软件行业，尤其是通用软件行业，企业普遍过的不好，对于我来说，是不会要太高薪水的，但干的活可不一定少；
- 2) 有危机感，肯学习，其实那个时候的我，应该还算是一张白纸，可塑性还是有的；
- 3) 职业机会好，产品经理那个时候刚刚在软件行业兴起，前景不错（这是后来在求职的时候才知道的）。

威胁如下：

- 1) 有比我性价比更高，就像一年前的我，每年的新生劳动力那么多；
- 2) 虽说产品经理刚刚兴起，长期前景不错，但是谁知道有多少企业在招呢；
- 3) 即使是产品经理，我连入门都不算，准确的来说，我仅仅是知道有这么一个职位，该职位中的许多细节都不清楚，假设有一个比我更多了解产品管理的，那么，我的机会就少多了。

对自己进行了一定的分析后，我把眼光放在了那些中小型的软件企业上，因为我考虑这些企业可能会有以下特点：

- 1) 企业规模不大，处于生存阶段，因此成本应该是他们第一考虑的要素；
- 2) 人才观相对于大企业比较灵活，对一些职位的要求不会像大企业那么高；
- 3) 待遇差一些，但是这对我来说就是个机会，这样可以屏蔽掉一些高期望的竞争对手，而我求职的第一目标是生存；
- 4) 可学的东西应该比较多，或许在大企业一年中接触不到的东西，在小企业半年中就可以都了解到；
- 5) 有一定的发展前景。

我想清楚了之后，我就改变了我的求职策略，把求职方向放到哪些规模一般，但是发展还算不错的软件企业上。

就这样又过了一周的时间，在招聘网站上终于发现了一家软件公司招聘产品经理的信息，仔细看了看他们的招聘要求，除了在工作经验和专业要求上，我稍微欠缺一点外，其它的条件我还是很符合的。

但是转念一想，就我目前这种情况，估计满大街都是符合要求的，就算我给他们投了简历，我成功的几率又有多少呢？

但是，出于生存的严峻要求，我还是把简历投了出去，接下来就是忐忑的等候。

在后来的几次求职中，我都是用 SWOT 分析来对个人某个职业阶段的情况进行分析，这可能是和我个人的性格特点有关系，就是做任何一件事情之前，肯定要想清楚，想全面了再去做。这种性格也直接影响到了我的产品管理工作，简单说，就是每当负责一个产品的时候，我很少被“潮流性”的因素所

影响，而是对所有涉及到产品的因素尽可能的做一些自己的客观的评估。

当然，这种习惯也是逐渐养成的，刚开始的时候，我也没有那样的能力，至于以后自己带队伍了，也通常会要求兄弟们在分析产品的时候，要做到：在不能准确说出三个有利因素，三个风险因素之前，坚决不去做任何和产品有关的事情。

这种做事习惯，可能会被一些朋友认为是保守，但是在我看来，贸然上马一个产品的风险要远远大于一个脚踏实地的产品。

因为产品管理者手里的产品，往小了说，影响的是公司的业绩，往大了说，影响的是公司的存亡。

第二篇：没关系，我们尝试着来

在向这家公司投出简历后的大概 7 天，就在我快要失去耐心和信心的时候，我接到了他们让我去面试的电话，柳暗花明的转机，要求我必须好好准备去迎接新的挑战。

其实，对我来说，我都不知道该准备些什么，如果是程序员或者设计师，可以拿自己的作品去，而对我这个做了不到二年的产品经理来说，除了有些模糊的概念外，似乎拿不出什么可以证明自己真正实力的东西。

到了面试的那天，我早早地就来到了这家公司的附近，其实心里还是满紧张的，谁知道会不会出现第一次面试那样的情况呢。

那天，就只有我一个人面试，面试我的是公司里的总助（也就是后来我的产品总监），属于那种有精力，非常干练的领导，这次面试直接切入主题，

他上来就和我聊起了关于规范化产品管理的内容。

我心中窃喜，还真不错，在上一家公司一年多没干别的，就是学 CMM 了，对规范化开发还是有些心得的，其实也就是照搬教材上的东西，把自己以前经历过的产品开发流程从头到尾说了一遍。

说完后，我问他，现在公司的产品管理流程是什么样子的，他说，公司也是准备要实施产品管理体系，目前是在准备过程中，如果你能来的话，主要的工作就是两个，一个就是日常的业务工作，另一个就是协助我一起来构建公司的产品管理体系。

我说，现在不是有很多大企业在使用的产品管理体系吗，我们直接引进不就可以了，比方说，CMM 就可以使用啊。

他说，关于这个问题，我和公司的高层是有共识的，原则就是任何公司的产品管理体系是具有企业适应性的，在把握产品管理核心原则的基础上，一定要基于企业的实际情况来构建，不照搬，可借鉴。

他继续说道，我们也曾考察过国外一些大的软件企业的产品管理体系，还包括一些非软件企业的产品管理体系，现在我只问你一个问题，一个 5 万人的企业，和一个 500 人的企业，他们能使用相同的产品管理体系吗？

我说那肯定不能了，他说，这不就对了，微软的产品管理体系再好，也是人家基于自己的实际情况构建的，而咱们只是国内一家规模不大的软件企业，能用微软的吗？

我说那肯定不能了，但是如果自己构建的话，肯定是很麻烦的了，麻烦倒是一方面，关键是最终的结果都不一定能让自己满意。

他笑了笑说，没关系，我们可以尝试着来，摸着石头过河吧。

后来，我们又聊了很多关于如何构建规范产品管理体系的问题，当然，大部分时间是我在听，他在讲，我可以明显的感觉到他绝非等闲之辈，所讲的每个问题都能切入要害，直指问题的核心。

于是，这次面试逐渐就成了规范化产品管理思想的讨论。

面试大概经历了一个多小时，临走的时候，他对我说“合适的话，下周我们会通知你来进行复试的”，听职场前辈说过，一般用人单位说这句话，对自己来说，基本上是没戏了，于是自己心一下就凉了，郁闷的走出了公司。

但是明明这次面试，双方聊的都挺 high 啊，但是，为什么他会给我这样的话呢？

我从公司出来的时候，天竟然变阴了，老天爷还真是配合我的心情。

在回家的路上，我始终处于胡思乱想的状态，一会想着可能还有希望，一会想着今天面试的情景，甚至还想着，是否需要继续去投简历了，反正脑袋里乱七八糟的。

在面试完后第二周的星期二，我的电话响了，竟然是这家公司要我第二天去复试的电话，并且告诉我准备一支笔，我一下子就晕了，难道还要笔试？

这下我可犯难了，准备笔肯定是要笔试的，会笔试什么呢？用嘴忽悠还好办，但是用笔来忽悠就难了，我甚至开始考虑，明天是否应该去复试了。

但是，如果放弃了，可能就彻底失败了，管它呢，拼了，就算是失败了，也不丢人。

第二天，我按时来到了这家公司，这次，是前台接待的我，给了我一份问卷，把我带到了一个小会议室，让我在 20 分钟内完成问卷，我看了一眼卷子，忐忑的心一下子放松了不少，不是什么技术类的问题，而是一份测试个人性格特征的问卷，这种卷子的回答没有对错而言，只是从个人的回答中来测评每个答题人的性格特点，来衡量适应何种岗位。

这就简单了，一会就把卷子完成了，交给了前台，我问前台是否需要再见一下那个总助，她说不用了，这个卷子会交给他的，如果被录取的话，会在下周通知的。

复试就这么结束了，20 多分钟，挺出乎我意料的，我告诉自己，别想了，是死是活就这样了。

复试是周三，本来想着结果下周才知道结果，结果到了周五，就接到了他们的通知，我被录用了，下周一入职。

靠，不会吧，面试，复试就花掉了我半个月的时间，入职只隔了一天就决定了，真是生死两重天呀。

接到入职电话的那天，天特别好，中午吃饭的时候，还喝了一瓶啤酒！

整体来看，我的职场第二次求职也算比较戏剧性，基本都没涉及什么产品管理专业的东西，究其原因，还是那句话，那个时候没人愿意去做产品经理，我算是捡漏的。

在整个面试过程中，给我印象最深的就是我未来的产品总监所说的那句话，“在产品管理体系的建设上，不照搬，可借鉴，一切尝试着来”。

这句话后来一直影响着我的产品管理之路，别的不说，就说一个很简单的情况吧。

我在联盟网站里，经常看到许多新人要这个文档，那个文档，可能在他们眼里，能够快速开展工作是第一位的，那怕是照搬别人的都行，这是可以理解的，毕竟被拉到产品管理岗，本来就是一头雾水，上面还要求立刻开展工作，最好的方法就是照搬了，这就是先解决“有无”的问题。

我在面试的时候，就是这样的，自认为学习了一年的 CMM，还是懂一些的，其实那只是别人的思想而已，只是机械的堆砌在自己的大脑里，也因为自身经验的限制，也不可能完全消化和吸收，因此，在一面中，当谈到每个阶段的成果时，我能说出每个需要做的文档，但是一旦涉及到细节，就无法更深入的解释了。

因此，我也知道了，任何一家公司的情况都是不一样的，不可能有一个都适用于所有企业的规范，包括 CMM、IPD 等，必须要按照公司实际的情况来制定各种规范，各种制度，各种流程和文档，但是，制定这些的前提是有一个非常清晰和逻辑性很强的思想在里面，没有自己的思想贯穿始终，其本质还是照搬。

后来，我接触的公司多了，对此的认识就越来越深刻了，好多公司都是照搬，甚至有些公司连产品管理、项目管理、产品研发管理的区别和联系都没搞清楚，就整出了一大堆流程、模板、规范，或者把这些揉在了一块，做成了一个大杂烩，这些以后我会说到的。

对于产品管理新人来说，通常的过程是先解决“有无”的问题，再解决“行否”的问题，最后解决“好坏”的问题。

“有无”是用照搬的方式来开展工作；“行否”是在工作中弃糟粕，留精华；“好坏”则是开始形成自己的产品管理思想；

对于个人，对于企业，都是这样的。

第三篇：一家典型的技术公司

第二次求职虽然花的时间比较长，但是还算是一帆风顺。

到了周一，我按时来到新公司，办好了入职手续，正式进入到产品部。

进入到产品部之后，我才更详细的知道，面试我的那个人在公司内有两个职位，一个是总经理助理，另一个就是产品部总监，也就是我的直接上级。

接下来我以 Z 称呼他，以 HS 指代新的公司。

为什么 Z 会担当两个职位呢，在后来和他交流的多了，我就慢慢知道了其中的原因，主要有两点：

1、准确来说，HS 其实算是一家夫妻店，老总是技术出身，老总的妻子负责公司的财务，其实在 90 年代国内软件大发展的阶段，这种结构是非常常见的，夫妻店，朋友店（我上一家公司其实就算是这种形式，公司创立的五个人都是同学），同学店等等。

这些形式是否有助于企业的长远发展，其实到现在在企业管理圈中依然有争议，当然就我的感觉，这种形式的企业不能说没有发展，但是通常最终的规模都不会很大，200 人以内可能是比较良性的规模。

可能当时 HS 的老总也意识到这一点，因此，他就想通过一些专业的管理人员来帮助他完成整个公司结构的调整，而 Z 就是要负责这个工作的。

2、HS 是一家典型的技术型公司，公司的老总在当时的程序员圈子里是非常 NB 的人物，他的软件作品享誉国内，基本属于每台 PC 上必备的软件之一。

但是，我们也知道，很多技术型公司都有一些发展中的通病，就是太关注技术的应用，而忽视市场的需求、企业的管理和持续、长远发展。

那么，为什么 HS 会把产品管理体系的建设放到第一位呢？

原因其实很简单，当时 HS 的优势产品在国内已经有了高达 93% 的装机率，但是当时软件的盗版又非常严重，现金收入其实和市场地位并不相符，因此，老总希望通过两个方面来提升现金流和产品的长远发展。

一个就是开拓新的市场，比方说，从国内市场延伸到国外市场；另一个就是开拓新的商业模式。

而这两点，又恰恰是产品管理工作的两个核心作用，而这种意识在 HS 的产生，又是受到了微软的影响。

熟悉微软的朋友可能知道，微软在 80 年代的时候，也经历过这样的瓶颈，就是如何能够做大，做强，做长，比尔盖茨就找到了他在宝洁的同学-史蒂夫·鲍尔默-来负责整个微软的商业运作和管理，这才使微软平稳度过瓶颈期。

到了 90 年代末，对于当时国内的很多通用软件企业来说，也不可避免的走到了这个阶段，因此，如何在现实的市场环境下继续走下去成为每个通用软件企业不得不考虑的事情，我上一家公司所考虑的走外包的思路也算是一种发展模式了。

而 HS 则是另一条路，就是开拓海外市场和开发新的商业模式。

关于这些，在后面的回忆中会详细介绍，这里暂且不表。

尽管有了这样的想法，但是一切都是从零开始，当时我们的产品部叫产品规划中心，在中心下主要有海外产品事业部、通用产品事业部和行业产品事

业部。

听起来挺不错的，是吧，都是事业部级别的，但事实上，算上我当时一共就有四个人，除了 Z 和我，还有一个从测试转岗过来的产品经理和一个中心助理。

而我当时就被安排在了海外产品事业部，主要的工作就是把通用产品事业部下现有的产品推向国外。

但是，部门所需的一切都是空白，一切都需要我们从零做起，比方说人才招聘、部门规范、工作流程、考核指标、产品整合等等。

因此，我作为中心的第一个产品经理，除了本职负责的产品外，还要配合 Z 做这方面的工作。

总之，HS 是一家典型的有理想的技术型公司，而它把公司的未来很大程度上放到了产品管理体系的实施上。

接下来我重点说说我的新员工培训吧，其实就是 Z 和我两个人。

主要的培训内容就是对公司现有产品的介绍和问题的剖析。

在这次培训上，Z 和我详细介绍了公司现有产品的情况，这个时候我才知道，公司的产品其实并不少，在市面销售的就有将近 10 个，至于预研和概念中的就更多了，但是，在产品规划中心未成立之前，这些产品都没有进行合理的管理，主要体现在几个方面：

- 1、市场流行什么就做什么。

这在技术型的公司是非常典型的，大到一个产品，小到一个功能，什么火了就上什么，很少认真评估这些产品或功能是否真的和企业的目标相匹配，

企业的资源是否真的能够顺畅运作它们。

其实不止是在那个时候，现在很多的技术型公司依然是这种思路，结果最终造成产品结构极度不合理，产品之间缺乏联系，或者完全做的就是一个“伪市场”、“伪需求”的产品。

2、没有长期的规划。

一般来说，产品的发展会受到三个因素的影响：

1) 竞争对手的变化；

2) 市场消费者的变化；

3) 老总个人思路的变化。

但就当时 HS 的情况来看，第三个因素应该是占据了主导，事实上，成立产品规划中心，也是为了改变这种情况，希望能够把“以技术为导向”的发展模式转变为“以市场为导向”的模式。

这个我会在后续通过一个我操作的案例来详细说明。

因此，在当时，公司几乎所有的产品发展都来源于老总的想法，而很多想法现在看来其实都非常可笑，就是“竞争对手能做，为什么我们不做，我们又不是做不了”。

根本不去考虑做这个产品或功能，是否真的需要，只要竞争对手有，咱就一定要跟上。

这不就是做“斗气产品”嘛！

3、产品混乱，没有体系。

虽然有 10 来个产品销售，但是却没有专人进行负责，一直是老总全部管理，说是管理，其实就是纯技术上的思考。

当然，这和他的兴趣和研究方向有关，他每天就是在自己的办公室里研究技术（有一点可以肯定的是，老总的技术水平在他那个领域里，不是第一也是第二，可以说是天才型的），一有了新的技术创新，不管市场有没有需求，就一定要在某个产品里体现一下。

我举一个例子，可能有些朋友还有印象，在十多年前，FLV/SWF 还不是主流的时候，最流行的流媒体格式是 RM/RMVB/WMV，其实在 H.264，已经发出了自己的具有独立知识产权的流媒体格式，无论是从编码质量，还是解码速度上，都要优于 RM 这些格式。

但是，这种技术却一直无法得到大规模的推广，因为老总总在想着，技术上能不能再优化一下，质量能不能更好一些，因此，我们只是在内部不停的进行完善和优化，一直在等待老总满意的那个时候，但直到失去了市场机会，这个技术也一直是停留在我们的测试机中。

更别说形成一个完整的商业模式了。

产品经理应该把握一个原则：没有完善的产品，只有失去的机会。

因此，在市场机会出现的时候，一定要努力抓取，不信大家可以看，很多技术型的公司都缺乏这方面的敏感，也就是我常说的：技术资源只是企业竞

争的一个因素，而不是决定因素。

总之，HS 的现状就是“典型的技术型公司，虽然技术领先，产品众多，但是市场盈利能力不足”。

介绍完公司的产品现状和建立产品部的原因后，Z 对我说：这个工作不是一时半会能完成的，公司对咱们有三个要求：

第一就是要“适用”，不要照搬其它公司的模式；

第二就是要“实用”，尽量不要伤筋动骨；

第三就是要“可用”，在改造过程中，要让各业务部门能够接收，能够用起来。

其实，我当时脑袋里就是一堆糨糊，大家想了，我才刚到公司，很多情况都不清楚，一下子和我说这么多，我那能有什么想法和思路呀，不过也从侧面反映出，公司给产品部的压力有多大，要不，怎么会在我刚来的时候，就一下子和我全盘托出，让我做好心理准备。

因此，我只能和 Z 说“我刚来，并且也没什么经验，还得多靠您来带我来做了。”

Z 笑了笑说，“这段时间我想了一个框架，但是有许多细节和执行的地方还得产品部整个来做，因此现在，除了你自己的工作外，还有一个任务就是协助我招聘产品部的人员，如果有不错的人选，你也可以推荐一下”。

我心想：推荐人就算了，不过我倒是对招聘人挺有兴趣的，一直被别人面试了，这次我也可以感受一下面试别人的感觉了。

接下来，就是给我讲了一下他暂时定的产品经理工作职责、近期工作任务以及我现在要跟的几个产品（当时还没有成文的规范，部门也刚组建，基本

都是他说我听就完成了)。

之所以我对第一次碰头会印象很深，就是因为这次碰头会对我接下来的工作甚至一直到现在的产品经理工作影响很大，可以说，这直接奠定了我做产品经理的方向和思想。

大家在我以后的回忆中就可以体会的到。

当然，我当时有一些体会还是简单说一下。

国内企业建立产品部的原因纵然有很多，但从根本来说，只有一个：**把公司现有资源最大化的调动起来为最能带来收益的市场进行服务。**

而在这个过程中，就必须依靠一个人或者一个组织来执行全程工作，这个人就是产品经理，这个组织就是产品管理部门。

我后来接触的企业也有几家是这种新建情况，但是我感觉他们都不如第二家企业想的这么清楚，没错，产品多，产品线多是建立产品管理部门的一个基础，也就是必要条件，但是一件事情成为“必然”，除了“必要条件”外，还得有一个“可能条件”才可实现，就是说“必要+可能=必然”。

而有些企业虽然有了必要，但是在可能上准备不足或者根本就意识不到，匆忙间建立起产品管理体系，要么是作用发挥不出来，反而降低了效率，提高了成本，还不如没有建立之前的管理体系有效；要么就是对公司大动手术，伤筋动骨，恨不得今天建立，明天就产生效果，如果没有效果就开始怀疑，然后就开始找替代品，这就是中国许多公司的现状，想法挺多，可惜没一个是自己的。

这些“可能条件”包括什么呢？我个人总结了几个：

1、动机：建立产品管理体系的动机是什么？跟风？模仿？还是真正需要？这个要想好，确定好，如果动机不对，一遇到一点问题就会被吓回去的。

2、认识：企业在建立产品管理体系之前，一定要多进行咨询，提高自己对产品管理体系的认识，我见过有些企业，说要建立产品管理体系，然后内部从市场或者技术调一个重要人物来做执行工作，这肯定是有问题的，首先，这个人的知识结构是否足以承担产品管理体系的建立；第二，这个人市场或者技术的长期经历会对他有很大的影响，难免在执行过程中对产品管理部门的定位造成偏差。

3、资源：这个资源主要是指内部资源，在建立产品管理体系前，公司能有多少资源来推动体系建设，不要认为建立产品管理部门就是“挂一个牌，招几个人”那么简单。

例如公司是否愿意真正授权给产品管理部门？是否对产品管理部门和产品经理有足够的职权利的定义？是否能把这个思想传递给整个公司？是否有必要的培训计划等。

4、态度：在文中我提到了，我的第二家公司在建立产品管理部门之前，态度非常明确，就是“适用；实用；可用”，这其实就是一种“实事求是”的态度，我记的我曾经对 Z 说过“为什么我们不采用 CMM 的思想呢？”Z 反问我一句“你觉的 CMM 适合我们吗？”这确实把我问住了，我在第一家公司的時候，我从来没有问过自己“CMM 到底带给了企业什么？只是最后那个认证证书吗？”但是那个时候，中国的软件都在追逐 CMM，花几十万，上百万去拿一个证书，不排除有些做外包的企业确实需要这些资质，但是大部分做通用软件，面向国内市场的企业，真有必要吗？

后来，在 HS，所有的流程和规范都是依照公司的实际情况来制定的，既简单，又实用，并且推行的阻力也小很多。

任何理论的学习，都是学其思想，然后结合企业实际情况来加以应用，照搬和模仿是要吃大亏的。

不只是企业，对于产品经理个人也是如此，我也接触过一些所谓的针对产品管理的课程，我个人的感觉是：听的时候“热血沸腾”，用的时候“茫然无措”。

理论一定要和实践结合才行，产品管理作为一门新的管理知识，大部分的从业者还是处于摸索阶段的时候，更应该突出实战和实用，而不是只有空洞的，从国外抄来的理论。

第四篇：内忧外患

进入新公司的碰头会就算是我职业之路的一个新起点、一种新认识吧。

如果说在 MT 的时候，我只是初步的知道了原来还有一个产品经理的岗位，那么，到 HS，我就要独立开始操作一个产品，不，准确的说，是要独立管理一条产品线了。

即使到现在，这看起来也有些不可思议，一个才在这个岗位上做了不到两年的新手，现在就要独立负责一条产品线了，并且这个产品线还是公司的核心和现金流产品线，对我的挑战和压力可想而知，不过也从另一方面反映出，Z 对我还是寄予厚望的，要不他完全可以自己先担负起这条产品线的工作，直到找到比我更有经验的人。

简单介绍一下 HS 的产品结构，其实在我来之前，Z 已经把公司的产品进行了梳理，分出了四条产品线，分别以 V、A、I 和 M 命名，而我负责的就是 V 产品线。

在 V 产品线下，目前在售的产品是 4 个，预研的产品是 2 个，而在在售的 4 个产品中，其中有 1 个差不多已经进入到了 PLC 的衰退期，其它 3 个产品还都处于成长期，还没有能够为公司带来稳定和持续的收入。

也就是说，对于这 4 个产品，我既要负责衰退期的产品的后续发展，又要确保成长期的产品能够良性健康的发展。

当然，实话实说，在当时，我对 PLC 几乎是一无所知，因为在 MT 的时候，还基本上是以研发主导的，或者说，还是以项目的模式在发展产品，产品经理只是隶属于项目团队的一个角色，起主导作用的还是项目经理。

但是在 HS，Z 已经要决心改变当时大部分软件公司的发展模式，要把“以技术为导向”转变为“以市场为导向”。

除了业务上的工作外，我还要协助 Z 建立公司的 PMS，因此，我的工作排的是满满的，还好，有 Z 的带领，我至少不是抹黑在做。

先来讲一下我业务上的工作。

比方那个即将进入衰退期的产品（以下以 V1 指代），它最辉煌的时期就是在上世纪 90 年代中后期，作为一款消费类软件，几乎达到了一机一台的装机量，这在国产软件里，可以说是相当了不起的，V1 在当时的地位可以和现在流行的微信、QQ 媲美。

但是随着盗版事业和互联网的兴起，以及技术门槛的逐渐降低（尤其是微软逐渐发布越来越多的 SDK，微软的技术是毋庸置疑的），大量的 SDK 程序

员开始涉足这个领域，使这类软件的市场竞争空前增加，这类软件以前是商业软件，但是后来许多免费软件、共享软件的大量出现，使用户有了更多，更廉价的选择。

尽管 V1 的装机量没有明显的下降，但是正版装机量却很少（其实我在没来 HS 之前，我也用的是盗版的 V1，用盗版的时候，我的想法是凭什么一个软件卖几十上百块钱，但是现在自己竟然开始负责这个产品了，想的却是为什么消费者不花钱去购买我负责的产品，其实现在想想，国产消费类软件最终穷途末路，很大一部分原因是软件公司本身就没有使用正版的意识，比方说在 MT 的时候，当时公司要开发基于 linux 的产品，我们申请购买一套正版的 linux，但是领导的批示是，干嘛要买正版的，去中关村 10 块钱就能买个盗版的，但事实上，当时一套正版的 linux 也不过几十块钱，这就是当时整个社会对软件版权的意识），要改变消费者对消费类软件的版权认识，靠我们自己几乎不可能，除此之外，还有一个原因就是原因就是在当时，我记得金山搞了一次“红色风暴”，一下子把正版软件的价位拉到了几十块钱。

也就是说，通用软件的“价格战”正式打响了，而价格战对于一个产业的伤害大家应该都知道，我们当时不能和金山比，毕竟金山是国家树立的一面旗帜，也有一些公司给了投资，比方说联想，但是，我们完全是靠一套一套软件的销售来维持公司运转的。

还有一点，就是当时互联网的兴起也对软件业的发展带来了一定程度的冲击。

举个例子，就以软件的销售渠道来说，以前主要的模式就是店铺零售和 OEM，店铺主要依赖的就是联邦软件，但是软件是一种数字化的产品，当然，现在的主流销售渠道就是数字分销平台，但是在当时看来，这种模式在国外已经不是什么新鲜事物了，但是在国内，因为受限于带宽和费用的影响，普通

消费者还在使用 56K 的电话线上网，尽管我们也评估过这种模式，但是却判断失误，认为在未来较长的一段时间内，带宽的发展是缓慢的，远远达不到数字分销平台的要求。

但是一切都出乎我们的意料，在短短的几年内，ADSL 就成为了家庭上网的主流，这让我们错失了布局国内数字分销平台的机会。

简单说，就是我们意识到了国内互联网可能会带来的冲击，但是却没有想到这种冲击会一夜之间形成。

以上现实的情况可以说是我面临的外患，接下来说说内忧吧。

我个人的情况就是那样，菜鸟一个，算是一个内忧吧，我当时面临的最大问题就是如何基于不断恶化的国内市场为产品找到新的发展路径。

现实点说，就是两个方面，一个就是我们的产品未来的市场在哪里，另一个就是如何保证现金流。

对于当时的我来说，第一个方面就是要求我要么基于现有的产品开拓新的市场，要么就是规划新的产品，第二个方面就是无论是新市场，还是新产品，都是具备现金流潜力的。

后来公司的老大们一致决定，两点结合的来，新市场、新产品都要上。

内忧的解决思路算是有了，当然，我的压力也陡然而增，尤其是当战略方向确定后，我才发现，我其实真的什么都不会，尤其是让我独立操作一条产品线的时候。

算了，产品经理天生就是迎接挑战的，有能力上，没能力硬着头皮也要上，在 HS 的日子里，我几乎每天就是抱着“不成功便成仁”的决心在工作着。

第五篇：开始上道

在上一篇中，我讲了基于当时的内忧外患，公司的战略方向就是六个字：新市场、新产品。

在本篇中，就先来讲讲我是如何应对新市场这个战略方向的。

当时的国内市场情况总结起来，就是七个字：低价、盗版、互联网。

我们也改变了这种现实的情况，那怎么办呢，在经过分析后，我们决定把眼光投入到海外市场，海外市场有个好处就是，对于软件的版权保护真的很到位，并且消费者也愿意为软件付费，费用不高，一个软件几十美元左右，但那是美元啊。

记得当时我看过一个报道，就是采访 windows 优化大师（可能年纪比较大的朋友还对这个产品有印象，那是当时相当流行的一款 windows 系统优化的软件，作者是鲁锦，后来这个软件好像被 360 收了，也就是鲁大师的前身）的作者，他曾经说过一段话，或者叫无奈也可以，大致的意思就是“如果我这个软件在国外的话，我早就开上宝马了”，其实按照当时 windows 优化大师的装机量，一点问题也没有，不过我相信，这个作者现在肯定开上了宝马。

基于这样的考虑，我们就考虑发展出基于现有成熟期产品的英文版本来走向海外市场，于是，在本来就没几个人的产品部又成立海外产品部，我自然成为了这个部门的成员，其实就是两块牌子，一套班子。

但是怎么来开展工作，对我们来说，真的是一头雾水，国内已经成熟的零售+OEM 的模式是否适用于国外市场，就算是适用，我们现有的资源是否能够帮助我们实现这个目的，等等，这些关键性的，基础性的问题首先摆在了我们面前。

怎么解决呢，当然还得依赖集体的智慧，于是在开了几次碰头会后，Z 让我们几个产品经理一人写一份产品的营销方案，用现在的话讲，就是“背靠背”的模式，然后结合各自方案中出彩的地方最终形成切实可行的方案。

最后，在大家共同的努力下，我们整出了一个《圣诞节网上营销方案》，这个方案中的主要作用就是把公司目前几款不错的产品放到国外 download.com 这个网站上，通过促销、抽奖等形式逐步开拓我们的海外市场。

还好，我在写这篇文章的时候，翻了翻我以前的资料，竟然发现这份文档还依然躺在我的电脑里，我这个人有个习惯，就是以前所有的工作成果，我都会保留下来作为纪念。

我把这份文档提供给大家下载，一方面可以让大家了解一下当时一个菜鸟产品经理是怎么拼凑出一个方案的，另一方面这个文档也可以作为大家在撰写营销方案时的一个参考，尽管这个方案现在来看还是略显幼稚。

备注：千万别把这个方案当成是标准营销方案的模板，当时不太会写，于是就把自己所能想到的内容一股脑的都写了进去，离标准模板还是有一定的差距的。

事实上，如果我们能够坚持按这条路往下走的话，或许还真能走出一条通用软件的新路，比方说现在深圳的万兴软件，实际上就是走的通用软件出口的路子，并且据说过的还不错。

但是可惜的是，后来因为一些原因，我们没有继续往下走，而是转向了另一条路，但也正是这次转型最终让 HS 走向了末路。

关于这些，我会在后面的篇幅中进行介绍。

通过这次策划圣诞营销方案，我开始找到点做产品管理的真正感觉了，当你看到你的方案被公司通过，然后公司调动你所需的资源来实现你的想法，这不正是我们每个产品经理都期望的工作状态吗！

第六篇：我的新产品

新市场的方向算是基本确定了，经过圣诞节的一次营销，整体的效果还是不错的，我们也获得了一些如何通过网络来开拓海外市场的经验，当然，这种营销活动也不能每天搞，于是，在确保 download 日常维护的同时，我们就要去考虑公司制定的第二个方向了，就是新产品。

因为我们是做多媒体软件的，因此，我们日常关注最多的就是和多媒体软件相关的行业发展情况。

经历过那个阶段的朋友可能有印象，在 02 年之后，家用娱乐设备开始逐渐普及，尤其是再影像设备中，比方说 DV、DC 等，原本高端的设备开始平民化，家庭录制的多媒体文件大量出现。

这就出现了一个问题，比方说 DV 吧，我们知道，在那个时候，DV 的存储介质基本上还是 DV 带，硬盘 DV 和光盘 DV 还没有，如果用户想保留 DV 带上的数据，唯一的方法就是把 DV 带转录成 VCD 或者 DVD 光盘来存放。

这样，我们可以得知，做为一个家用 DV 的消费者来说，他要把 DV 带中影像转录到光盘介质上，其业务流程大致如下：

1、DV 带 - >PC ;

2、PC 通过视频转换软件转成相应的格式，例如 mpeg1 layer3 (VCD), mpeg2 (DVD) 等；

3、通过刻录软件刻录成光盘。

那么，基于这样的业务流程，对于我们来说，可能存在的商机有哪些呢？

1、DV 带到 PC：当时最普遍使用的是 1394 火线来导入，USB 导入还很少见。

2、视频转换/编辑：这个过程就必须依赖相应的软件来完成，我记得那个时候有个非常著名的软件叫“小日本（是一个日本的软件作者开发的一个比较专业的视频转换/编辑软件）”。

3、刻录：这个相对简单多了，最常见的就是 nero 了。

由此可以看出，家用多媒体设备的发展，给硬件厂商带来的商机就是，用户希望出现“存储方便、易于使用”的 DV，给软件厂商带来的商机就是，用户希望出现“方便实用，效果好，易于操作”的各类辅助软件。

我是做软件的，并且主要负责视频方面的，因此，眼光自然就落在软件的商机上了。

基于这样的商机，我又能想出哪些产品呢？

接下来我举个我负责过的产品，说说我是如何考虑的。

这是一个视频转换的软件，暂且以 HSV 指代。

事实上，当时，市面上已经有了一些视频转换的软件，但是普遍具有以下几个问题：

1、操作复杂、太专业：因为 DV 在此之前一直是高端和专业用户玩的，他们对视频各种规范和技术都非常熟悉，因此，当时，大部分视频转化的软件都是很专业的，一般的家庭用户，根本搞不清楚里面各项参数的含义，更别说使用了。

2、国产软件太少：当时也有一些“傻瓜型”的视频转换软件，但是几乎都是国外的，如果是英文软件还好一些，但一旦是非英文类的软件，对于用户就惨了，整体说来，中文版本软件的缺乏，直接导致许多国内用户无法完成这个业务流程。

3、基本都是收费软件：那种专业的纯粹的商业软件就不说了，只说共享软件，基本都是收费的，再加上大部分都是国外的，第一，费用都是按美金计算，也许一个软件在国外收 20 美金不算多，但是对于国内用户来说，花将近 200 块钱买一个小软件，实在无法接受；第二，收费渠道单一，即使有用户想购买某个软件，唯一的方法就是通过国际汇款，这种麻烦的付费模式简直让几乎所有的用户望而却步。

正是基于这三个原因，我们才决定开发一款国产的视频转换软件。

这款视频转换软件所要解决的就是以上那三个问题：

1、完全“平民化”：当时定位的就是，任何一个不懂视频知识的用户都能够很快的运用该软件。

因此，在这款软件上，我们已经把当时主流的目标视频格式的参数设置好了（比方说 VCD、DVD 等），用户只要导入原始的视频格式（通常是 AVI），

选择目标视频格式，点击开始即可。

2、完全中文软件：我记的当时在做的时候，就在如何让用户充分理解一些视频术语上下了很大功夫，争取把每个专业术语翻译成便于用户理解的词汇。

比方说，你说目标视频格式是 mpeg1，没人知道，但是你说 VCD 就很通俗易懂了。

3、收费模式多元化：在国内收费，相对渠道会多一些，除了汇款（普遍），网上支付（当时还没有什么支付宝这类的服务，一般是信用卡），还采用了短信付费模式，这是因为我们考虑这样一个软件的收费也不过就是 20 多块钱人民币，对于手机付费来说，还是非常可行的。

如果从这些因素来看，这个软件的市场应该是不错的，但是，实际的效果却不是太理想，后来经过分析，我才知道怎么回事：

1、对用户规模过于高估和乐观：许多 DV 用户完全是处于好玩进行消费的，头脑中根本没有视频业务流程的概念，有许多用户在使用了几次 DV 后，就束之高阁，因为他们几乎不去了解 DV 录完以后，如何去转换成相应的视频格式并刻录成光盘，宁可多买几盘 DV 带来存放，也不会去多走一个流程，他们当然也就不会去付费买一个软件了，毕竟这类软件的使用频率是和 DV 的使用频率是保持一致的，除了那些极少数的职业玩家。

2、硬件限制：这里的硬件是指 PC，大家知道，DV AVI 的视频尺寸那是相当大的，几乎 1 分钟的视频就是 1 个 G，因此，要在 PC 上进行视频转换，一个大硬盘是第一位的，但是，那个时候的主流硬盘基本还是在 40G-80G 之间，显然有些小，并且，大家也知道，一般用户的计算机水平，系统分区不科学，文件杂乱，也导致了有些用户在使用过程中出现了一些问题，最常见的就是控制不好视频尺寸，在转化过程中出现“磁盘空间不够”的问题，这种问

题唯一的解决方法就是换硬盘，但是，有多少用户会为一个视频转换去高价买一块大容量硬盘呢？

3、软件本身：当然，我们也知道，视频转换除了和 PC 配置有直接关系外，和软件性能也有很大的关系，但是，用户是不知道的，他们的希望就是速度越快越好，质量越高越好，一旦出现一个问题，那就是软件的问题，在这里，我们不谈用户知识导致的错误判断，只说软件本身，软件不可能没有 bug，这个都得承认，但是，产品经理要负责的是“尽量知道有那些 bug 并且提前和用户说明”，当然，对于 bug 的级别控制，这里就不多说了，如果一个产品经理，连自己产品的现实问题都不清楚或者想极力掩饰，那就太糊涂了。

这些内外因素必然使这个市场容量不能足够释放，因此，我们的软件是下载多，付费少。

另外还有几个其它的原因，例如家用刻录机的不普及，刻录盘价格太高等等，这些因素都直接导致了即使到目前为止，真正玩视频的用户依然是小众的（别和我说往视频网站上传一个小电影也是玩视频，呵呵），尽管 DV 仅在 06 年就卖出了将近 400 万台，但是，只能说是“硬热软冷”，现实的情况也告诉了我们，这么多年了，许多软件厂商已经退出了视频类软件市场，几乎都交给了国外软件。

再看现在，手机几乎已经取代了 DV，并且从录，到转，到储存，到分享，一部手机就完全搞定了，业务流程的一体化解决，使得即使到现在，真正玩视频的依然还是小众用户。

因为对于大部分的普通用户来说，肯定是喜欢步骤最少，效果最好的业务流程。

通过这个产品的经历，我的体会是：

做产品，一定要搞清楚用户的业务流程，以及可能会影响这个业务流程的内外因素。

有时候，我们确实会犯这样的错误，眼光关注产品本身太多，而缺乏对用户使用这个产品真实环境的考虑，或者说，把自己的使用环境当成了用户的使用环境，这是有问题的。

产品和使用环境是相辅相成，互相促进和影响的。

网游的兴盛是因为宽带上网的形式成为主流，这就是环境影响产品；支付宝的兴起则使越来越多的人进行网上交易，这就是产品改善市场环境。

产品不是孤立的，更不应该是孤芳自赏的，如果把产品当成艺术品来规划和设计的话，那这个产品唯一能够存在的地方就是艺术馆而不是市场了。

第七篇：三人行，必有我师

我说过，我是 HS 的第一个产品经理，在我之后，又加入了三个产品经理，正好一人负责一条产品线，准确说，我们应该是产品线经理。

当然，我们这四个产品经理除了负责业务以外，还要配合 Z 去构建公司的 PMS。

因此，我们每天的工作安排的紧紧的，脑袋不停的转，生怕我们的能力赶不上公司快速发展的要求。

在我们这四个产品经理中，来源各具特色，我算是一直做产品管理工作的，此外，Y 原来是京东方的，好像是负责市场的，J 是项目经理出身，也是招聘而来的，L 是公司原来做测试的。

其实这三种产品经理的来源在现在也非常具有代表性。

先说 Y，市场出身，因此，他具有非常典型的市场人员的特征，比方说，写个推广、营销方案什么的，效率确实非常高，质量也不错，但是在写 PRD 的时候，就显得有些弱了，PRD 中有部分市场的内容，但是占比很少，可是他的 PRD 却是很大篇幅在写市场的东西，说白了，就是写偏了。

后来，在 Y 离职后，自己搞了一个投资公司，我还去参加过他的几次活动，其实他和我说过，他的理想就是做投资，其实说是投资公司，其实更像是现在的创业培训公司，只不过那个时候没有这个概念而已。

再看 J，项目经理出身，为什么我一直说产品经理一定要多少学一些项目的知识，其实很大原因是我从他的身上看到了项目管理知识在产品管理中的现实价值。

比方说，他在管理产品开发进度的时候，就非常有感觉，通过熟练运用各种项目管理软件把产品项目进度管理的井井有条。

当时我们产品部所使用的很多项目管理工具都是他设计的。

后来，J 离职后，听说技术移民到加拿大还是澳大利亚去了，就没了联系。

最后来看 L，他是我们最初四个产品经理在 HS 待的时间最长的，我想最主要的原因可能是如果单从在 HS 待的时间来看，他是最长的，比 Z 都长，甚至可以说是 HS 最早的员工之一，只不过一开始做的是测试。

为什么会把他转岗为产品呢，后来我和 L 接触的多了，才分析其中最主要的原因可能就是他对 HS 产品的高度熟悉。

熟悉到什么程度呢，随便问他一个产品的任意版本，他都能说出这个版本的问题所在，当然，说出问题还是次要的，关键是他能够基于这些问题提出自己的改进措施。

这在 HS 看来，很大程度上是成为一个产品经理的优势条件。

L 在 HS 待的时间最长，也和我联系最多的哥们，就在连 Z 离开 HS 后，他还依然坚持在 HS 待着，后来，在我离开快两年了，我的一个兄弟也去了 HS 做产品，告诉我他已经升到了原来 Z 的位置，成了总经理助理兼产品总监。

再回到现在，我经常会被问到什么岗位适合转型为产品经理，我一般很难给个明确的回答，因为我接触过各种岗位转型的，当然其中有成功的，有失败的。

比方说 Y，他其实不算是转型成功的，因为他的理想并不是在产品上，用现在很多产品经理的理想-做一个伟大的产品-来看的话，他并没有这个理想，简单说，心气太高，太飘，我记得他经常和我说，我高考的时候差几分就上清华了，如果是大学生，说说还有情可原，一个工作了很多年的职场人士了，如果总提这个，就没啥意思了，是吧。

他的这种心气高还体现在工作上，一写营销计划，就总想着实现一个大目标，目标定的确实让人热血沸腾，但是一分析可行性就歇菜了。

那么，市场岗转型产品，可不可以呢？

可以，非常好，甚至非常具有优势，从我个人的想法看，我更偏重于市场转产品，倒是没别的原因，就是因为这是产品经理这个职位的本质决定的，

产品经理说白了，采用的是业务/商业管理的思维，而市场相对于技术岗来说，是最接近这种思维的。

这是优势，但是也有劣势，是什么呢？

就是不太从整体上去评估产品的可行性，只从市场的可行性上去分析，认为市场可行，那么，产品、技术就必须给我搞出来，如果你提出疑问，他们就会甩给你一句话：咱们的竞争对手能做，为什么咱们就做不了。

简单一句话，在他眼里，没有做不了的产品。

那像 J 这样项目经理转型的可以吗？

一样没问题，优势和劣势也很明显，优势就是对项目的管理思路非常清晰，能够熟练使用各种管理工具，如果延伸到产品管理的具体阶段性项目上，那是非常有帮助的。

那劣势是什么呢，我认为就是太过于关注细节，而缺乏对整体的把握。

产品如果从项目的角度看，其实就是一个项目加一个项目体系结合和贯穿下来的，做为产品经理，要学会抓大放小，看得到整体，管得了细节。

如果只看到细节，那就是只见树木，不见森林了。

在 J 工作的时候，我有时候会观察，他会经常陷入一个细节中，非要想清楚是怎么回事才行。

发现问题去想解决方法没有错，但是你得考虑是不是有更重要的事在等着你去做，产品和项目有联系，但是毕竟不同于项目，很多事情看起来重要，

但事实上并不是现在就需要去做的，按照规范的流程来思考产品的整体发展才是我们需要把握的原则。

J 本来就瘦，结果越来越瘦，瘦到不能再瘦了。

最后重点说说 L，测试转产品，只是一种来源而已，我把这种类型统称为技术转岗，除了技术，现在常见的还有研发、生产、质保、UX 等。

这类转岗的优势在哪里呢？

一般说来，就是对产品的介质（**从产品管理的角度看，产品是具有统一标示的介质、服务、品牌的企业资源的集合**）非常的熟悉，比方说 L，测试出身，HS 所有的产品都经过他的手，如果不熟悉那肯定就说不过去了。

但是这是和产品介质有直接关系的岗位，如果是和产品介质有间接关系的，比方说 QA、生产、UX 等，他们很少参与到产品介质最初的设计，他们很大程度上看到的就是一个已经成型的产品介质了，也就是说，他们熟悉的只是产品介质中一部分构成要素而已，比方说 UX，他们可能更熟悉用户交互，用户体验，产品界面这些。

当然，技术转岗的一个共有劣势就是不会从产品的整体去思考产品的发展，一个完整的产品不仅仅是一个产品介质，还要包括服务、品牌，标示以及企业资源对这些要素的适配等。

我们要做的就是企业的资源通过介质、服务、品牌和标示形成一个具备价值的承载物提供到市场上，和消费者进项价值交换。

如果只去关注产品介质，而忽视其它的市场要素，那么这个产品不能说不具备交换价值，而是缺乏商业价值，其实大家可以想想，项目就是一个有交

换价值的介质，但它肯定不是一个具有商业价值的产品，因为缺乏足够的商业要素。

总之，我的意思是，如果技术岗要转型产品的话，那么，最大的不足可能就是在商业思维的欠缺上，当然，如果你的企业只是让你去负责功能、性能、UX 这些产品介质层面的工作，也把你称为是产品经理，那我也没办法，我现在说的是真正意义上的产品经理。

再回到我的情况，尽管我一直是在做产品经理，但是在当时，深知自己在很多和产品管理有间接关系的领域的知识的不足，这三位哥们在 HS 的时候，我也向他们学到了不少东西。

每个产品经理永远都不可能是完美的，一定会有各种各样的不足，但是对于我来说，我唯一要做就是在这个成长的过程中，向我的兄弟们好好学习！

第八篇：红色警报计划

在上一篇中，简单说了和我一起工作的三位产品经理的情况，算是一个额外的话题吧。

本篇中继续我在 HS 的工作，第一批产品经理到位后，有一天，产品总监突然通知我们四个产品经理开会，我们还以为就是一般性的临时会议，结果到了会议室一看，不但产品总监在，而且市场总监以及几个市场部门的经理，总经理，大老板都在场，我心里想：看来这不是一个普通的会议，不知道公司又要有什么重大举措了。

一看这种气氛，我们当然不敢怠慢，一脸的严肃认真。

老大就是有派头，啥也不说，首先是我们总监说话，单刀直入，但是分量很重，大意如下：

- 1、产品部全体接受一个新的任务。
- 2、这个任务不是某个产品经理要负责的，而是包括我在内并由我去牵头的。
- 3、这个任务关系到公司的生死存亡，期望产品部的全体人员认真对待并执行。
- 4、任务代号为“红色警报”（没错，就是引用了那款经典的即时战略游戏的名字）。
- 5、时间紧，任务重，不但不能耽误目前的工作，而且还要保证这个任务按时按质按量完成。

听完总监的发言，我不知道其他几个哥们怎么想的，反正我当时一下就晕了，小算盘就开始打上了，忙着算目前自己手里有什么项目，都处于什么阶段，如果加一个真像总监说的这么重要的工作，我该怎么处理，怎么去调整我的时间，等等吧。

反正接下来其他部门说什么，我没大记住，好像就是痛说革命家世，说产品怎么怎么不好，有什么什么样的问题，如何如何影响到他们的市场工作了等等，反正我是没怎么仔细听，只想着怎么处理好这个工作了。

会议结束后，总监又给我们几个人开了个小会，我这才知道我们到底要做什么。

其实很简单，就是要把公司现有的产品的各个方面重进行重新梳理，原因是什么呢，直接原因就是我们现有的产品已经严重老化，或者说已经跟不上现在市场的发展，希望通过这个计划能够把产品的生命力重新焕发出来，原则很简单，就是有前途的产品就上，没前途的产品就下。

因此，针对这个任务，我们的工作主要包括以下几个方面：

1、对现有产品的介质层面进行整体梳理，不瞒大家说，以前没建立 PMS 之前，做产品连个像样的文档都没有，这可给我们这几个人留下问题了，现在大大小小 14、5 个产品，都得按照 PMS 的流程走一遍，还不能占用正常工作的时间，哭死了。

2、根据梳理后的结果完成所有的和产品管理有关的文档，为每个产品登记造册。

3、根据结果重新定位市场、用户和产品，并提出产品策略。

4、按照策略对产品进行重新的包装，该修正就修正，该砍功能就砍功能，该停止就停止。

听完总监的介绍，我意识到这个计划看来公司是真当真了，否则不会如此绝密，也不会如此兴师动众，就是上新产品，也没这么严肃过。

说容易，做就难了，首先要安排每个人负责计划中的哪个部分，然后是估算各自的任务时间，估算好后，就是重新调整当前的工作任务，这些都做完后，就是开始具体的工作了。

我发现我最惨了，因为我负责的这条产品线上，老产品最多，而新产品线上的哥们则很轻松了，我看不行，哼哼，有福同享，有难同当，于是，在我的撺掇下，这个哥们不得不替我打理两个产品，哇咔咔！

具体的工作过程就不说了，反正就是一个字：累。

这个时候，我就充分体会到了，如果一个产品没有配套的产品管理文档，那对于接任者而言，简直就是一种折磨，因为你得思考上一个哥们是怎么考

虑产品的，完全就是通过已成型的产品来反推思路。

尽管到现在，就我接触的情况来看，很多企业会要求产品经理写文档，但是却没有必要的文档管理，大量的核心的文档就胡乱的存放在产品经理的电脑上。

你说这不可能，那好，我问你现在网上的产品管理文档下载是从哪里来的？

甚至还有一些公司，尤其是在一些中小型的公司，几个技术人员就能鼓捣出一个产品来，要什么文档，简直就是多余的工作，耽误我时间，我的脑袋就是最好的文档，不明白什么，我说给你听就行了。

整个计划大概持续了 2 个月的时间吧，终于完成了，经过哥几个的努力工作，成绩很明显，老大很满意，毕竟老大在产品多了以后，自己都有些晕了，现在他也搞清楚什么是了。

尽管这个事情已经过去了十多年，但是每次想到这些事情的时候，总能想到自己刚做产品经理时的稚嫩和可笑。

都说产品经理这个岗位如果做好了，是非常牛逼的，但是，我要说的是，在你变牛逼之前，你要和其它职位一样，需要不断提升自己的个人素养。

而个人素养的提高绝对不可能一蹴而就，都需要一个艰苦磨练的阶段，这个阶段就是最痛苦的，等你把这个阶段忍过去了，你会发现，你所提高的不仅仅是能力和技能上的，而是心智和思想上的，或者可以这样说，等你做上多年产品经理以后，你就会发现，你已经不再受行业的限制了，你可以自信的进入到任何一个行业去做，因为，你学到的最重要的不是行业本身的技能，而是纵观任何一个行业的眼观和敏锐思考的头脑，而这才是一个产品经理工作

的最大收获。

做了这么多年产品经理，这家公司是我感觉到真正对 PMS 有感觉并且也在努力去尝试的公司，虽然我没有战斗到最后，但是就在我经历的那段时间里，非常有成效。

只说一点就足以证明，我们都知道，做 IT 的，经常加班是常事，但是自从公司实行开 PMS 后，加班就几乎没有了，这一点也不夸张，我印象中在我工作的时间里，只加过一次班，并且产品的正点产出率也大大提高了，很少有延误的情况。

这不得不说，我们在前期的 PMS 建立中做足了工作，例如这个上面提到的“红色警报”计划，看似仅仅是对以前产品的重新梳理，但是意义却很深远。

例如，在研发人员数量一定的情况下，通过对既有产品进行梳理，那么，一方面可以找到潜在的市场机会，另一方面也可以找到用户已经开始抛弃的需求，这样，就可以对产品进行重新的定位、改进和包装，那么，这从技术资源上来说，其实是减少了研发成本的，并且在后期的维护中，也可以大大减少研发的投入。

因此，我现在一旦到了一个新的公司，首要的工作不是去考虑新的产品，而是对现有的产品进行梳理，不要把这个工作当做是浪费时间，这恰恰是为了让你在以后的工作中节省时间。

第九篇：我们的 PMS

前面几篇主要讲了讲我在 HS 业务方面的事，本篇我就讲一下我是如何参与 HS 的 PMS 建设的。

前面提到了，在我刚到 HS 的时候，Z 就和我说过要基于 HS 的实际情况来构建 PMS，但是具体怎么建，谁也没有想法。

于是我们就一次一次的讨论，那个时候国内也没有一个可借鉴的不错的 PMS，而国外的又离我们很远，无论是距离上还是实效上。

因此，我们首先定了一个原则，就是：借鉴好的但不模仿，创新但不脱离产品管理的本质。

于是，我们的思路大致就成型了，简单说一下。

第一步：对 HS 的产品进行重新的整理，这个工作已经通过上一篇说到的“红色警报计划”完成了。

第二步：基于产品的情况，重新制定产品相关的方向和策略。

这是什么意思呢，因为当时我们已经深刻感受到互联网带给软件的冲击，也开始尝试如何把软件和互联网进行结合，当时已经有了一个概念，就是 ASP，其实就是现在 SAAS 的前身，简单说，就是把纯软件做成服务，但是具体怎么做，没思路。

还有一点，就是在 PC 端上，我们可扩展的市场基本已经很小了，并且又受到盗版的严重冲击，盈利乏力，于是就把眼光放到移动终端上，至于结果如何，我会在后面讲到。

但是大的方向已经定了，就是两个，一个就是互联网如何支持软件的发展，一旦触网，就意味着我们产品的市场不仅仅限于国内，那个圣诞节营销计

划就是一次尝试，效果还不错，一个就是移动平台的产品。

第三步：评估企业的资源以及现有的产品发展流程。

要想实现既定的产品方向，脱离不了企业资源的支持以及现有的产品发展流程是否可以更好的适配现有产品的转型。

简答说说当时 HS 的情况，就以研发资源为例，在我的印象中，尽管 HS 有十几个产品，但是研发人员最多的时候好像就是 12 个，也就是说，一个研发人员身上都背着 1-2 个产品的开发项目，关键是懂互联网平台开发的研发也没有储备，如果再让这些哥们去学，时间上是个问题，要是招聘的话，成本上是个问题。

还有就是现有的产品发展流程，实话是说，那个时候的产品发展过程是非常无序的，这应该是当时很多软件公司的共性，就和我的上一家公司 MT 一样，想好做什么了，就做。

因此，我们评估，这可能是最困难的一个工作，因为要改变一个人的认识比登天还难，问题是我们要改变一群人的认识，难度可想而知了。

因此，无论是从资源上看，还是发展流程上看，我们都面临很大的挑战。

第四步：由简入繁，由易到难的实施。

但是，这个问题必须得解决，于是我们的基本思路就是先攻克最难的点，就是从研发入手，以前研发直接就和市场接口，这次加了一个产品，由产品来连接市场和研发，市场倒是没什么，反正作出什么，我们去销售就可以了，但是研发比较麻烦，因为如果产品做得不好，研发完全可以把锅甩到我们这

边，说产品设计的就有问题。

怎么办呢？

我只举 HS 的 PMS 中的一个规范，我们把它称为是“内部协议制”。

其实这个思路是借鉴了 SCM（供应链管理）的思想，简单说，就是我们要分别和市场、研发签订合作协议，对于市场来说，我是乙方，对于研发来说，我们是甲方，或者可以这样理解，我们接市场的单子，然后通过产品部一系列的工作，把单子交付给研发，研发开发完成后，我们在验收合格后，把最终商品化后的产品交付给市场进行销售。

这样就有三个关键的环节：

- 1、市场给我们的需求
- 2、我们给研发的设计
- 3、研发给我们的成果

事实上，这样就形成了一种互相约束的机制，大家的方向也就一致了，市场要保证需求的可靠，我们要保证产品的合理，研发要保证成果的质量。

然后三个部门之间互前协议，这个协议就和真实的合同是一样的，有责任，有权利，有违约处罚。

比方说，研发通过评估我们的 PRD，预估开发时间是 30 个工作日，但是如果如期没有提交成果，就要违约，当然，违约金是要给的，从哪里来呢，

就从这个产品的开发人员的绩效里扣。

当然了，如果按质按量，并提前完成了，有奖励。

具体结果如何呢？

实话实说，不是太好。

因为前面提到了，每个研发人员身上都背着最少两个产品，能少延期完成就不错了，因此，自从这个制度实施后，几乎所有的研发人员每个月都会被扣绩效。

扣个一次两次还好，但是时间长了就受不了，加上老大又是程序员出身，对研发有一种特殊的感情，于是，就说能不能去掉这个制度，但是 Z 也是一根筋，非要把这个事情做好，说如果这个取消了，整个 PMS 就乱了，不行。

但是胳膊扭不过大腿，在我走之后，这个制度还是被取消了，尽管 PMS 还有。

第五步：效果评估

PMS 作为一种企业的业务体系，肯定是需要边实施，边评估，边完善的，效果如何呢？

我只说说我们这些产品经理的感受，感觉效果还是很明显的，在 MT 的时候，我说过公司就是典型的睡袋文化，但是在 HS 实施了 PMS 后，我几乎没有加过班，非常爽。

但是不加班的前提有一个，就是在产品的这个阶段，你必须全身心把相关的工作做好，比方说需求的分析一定要到位，PRD 的规格定义一定要准确，否则出现问题的时候，还是会找到产品经理身上的。

因此，那个时候，我每天的脑袋就没停过，不停的思考，虽然不加班，但是感觉比加班还累。

再加上我经验、能力有限，而 Z 的要求又很高，有一段时间我经常失眠，甚至感觉自己要被淘汰了。

简单一句话，只要你有能力把事情做好，那你会很轻松。但是，我当时不行啊。

最终，HS 的 PMS 还是名存实亡了，当然，这是在我离开很长时间后听说的，我现在也为 HS 感到可惜。

究其原因，我认为主要有三个：

1、公司层面：传统利益方的抵制，后来还是返回了以研发主导产品发展的老路子上。

2、认识层面：还是没有理解了产品管理的本质，这个倒是有情可原，毕竟十多难前 IT 行业基本上都处于摸索状态，产品管理的实施都基本流于表象了。

3、人员层面：我们几个产品经理缺乏足够的能力支撑起 PMS 的运作。

不管怎么说，至少对于我来说，我还是第一次亲身参与了 PMS 的实施，学到了很多有价值的思路，经验，当然也有教训。

我的第一次 PMS 实践就这样告一段落了。

第十篇：方向错了，一切就都错了

赌石，一刀穷，一刀富。

全看眼力劲儿。

产品，一念成，一念败。

全看方向对不对。

作为一个有着 16 年工作经历的产品人，没做过几个失败的产品，那就不是真正意义上的产品经理。

这不才工作了不到四年，一个走错了方向的产品就在我的手里诞生了。

当我在 HS 负责的一个产品在国内 PC 端趋于饱和的时候，一方面我们把眼光投到了海外，另一方面，我们把眼光放到了移动平台上。

如果用现在的眼光看，软件公司没有一个基于手机端的产品，那都不好意思出来见人，这是标配。

但是在十多年前，想要把 PC 端的产品移植到移动终端上，可是花费了我们很大的心思的。

之所以这里叫移动终端，而不是手机端，是因为当时的移动终端还比较多样，比方说那个时候最流行的 PDA，例如 PALM，Pocket PC 等，而智能手机在那个时候比较多见的就是塞班系统、windows mobile 系统，但这些系统都是固件化的。

那么，在这些系统中，我们会选择哪个移动终端呢？

最终，我们选择了 PDA。

为什么要选择它呢？

三个原因：

- 1、PDA 在当时是高端玩意，不亚于现在的 iPhone，一般都是高级管理人员才会使用，而我们想的是要收费，这些人或许会是提供现金的消费者。
- 2、我们评估 PDA 的市场发展会越来越快，市场会越来越大，下面是当时我们进行分析的一组数据说明。

 **UCPM** | PRODUCT MANAGER LEARNING

UCPM 每周配课

IDC调查显示，2002年高端PDA全球销量1000万台，其中采用 Pocket PC系统的主流厂商约占40%，400万台。至2005年，每年估计保持**20%**的增长速度。

2002年SMARTPHONE全球出货量近**1000**万台，到2005年约达到**2000**万台。

按高端手持设备OEM多媒体软件占80%，每件¥2-4，市场容量约为¥**2200-4400万/年**；

按零售多媒体软件占20%，每件¥25-35，市场容量约为¥**7000-9800万/年**；

中低端手持设备整合音频功能将达到500万台，其中多数是中国厂商。容量为¥**500万/年**；

总体市场容量为：¥**9700-14700万/年**



当你看到这些耀眼的数字的时候，你会怀疑这个市场吗？

3、我们认为 PDA 端的软件是一种刚性需求，我们当时设想了一种场景：

一个企业的高级管理人员，正坐在飞往一个城市的飞机上，很无聊，于是打开了 PDA 准备看一部电影来打发无聊的时间，这个时候，我们的产品就开始上场了。

因此，我们从获利可能，市场前景，现实需求三个方面重点进行了评估，最后，我们冒着鼻涕泡乐观的决定，就他娘搞它了。

但是，最后事实教育了我们，不但这个市场没有爆发，反而似乎在一夜之间萎缩的不像样了。

痛过之后才知道如何才能做通。

还是基于以上的三个方面，我们做了一次痛彻心扉的讨论。

1、获利可能：是，那个时候用 PDA 的确实都是高端消费者，钱包里不差钱，但是，人家有钱和给你的产品付费并没有直接的关系。

当然，这就涉及到很多和产品有关的因素，比方说定位，我们主观的把自己的产品定位成了高端，但是市场告诉我们，那是扯淡。

比方说，现在中国的有钱人很多，但是他们几乎不会去购买自主品牌的汽车，原因很简单，车也是一种彰显自己身份的象征，因此，自主品牌的车企几乎不可能从他们的钱包里掏出一分钱。

这让我知道了，产品定位不是你怎么看你的产品，而是消费者怎么看你的产品。

2、市场前景：一个产品的市场前景，如果完全基于数据来评估的话，可能就是刻舟求剑了，即使是非常专业的市调公司，比方说我们采用的 IDC 提供的数据也有非常大的不可靠性。

这是因为他们一方面是基于以往数据来做分析预测的，另一方面是因为他们并不能确保他们能从微观层面，也就是消费者层面作出全面和细致的分析，当然，最根本的还是因为他们强于统计而弱于分析，那些所谓的分析师在对市场的微观认知上并不一定比一个在一线摸爬滚打的销售人员强多少。

因此，有时候我听到一些年轻的产品经理说他的这个产品市场有多大多大，我就只能默默的想：市场大没有用，关键是你能拿到多少。

并且很多时候，这种所谓的大市场就是一种假象，甚至是一种阴谋，就是忽悠你的。

我不是否定数据的作用，而是说除了数据之外，对市场的感觉还是需要那么一些的，而往往有时候这种感觉可能会是决定性的。

这让我知道，数据和感觉结合，才能最大程度的降低产品的风险，产品管理，本质上就是一种艺术，而艺术有时候是靠感觉的。

3、现实需求：能找到一个刚性需求去满足它，可能在很多企业和产品经理眼中就意味着产品基本上是成功了，但是，我要说的，这其实也没有必然关系。

刚性需求只是能保证你的产品方向没啥大问题，但是影响产品成功的非产品，非自身企业的因素有很多，比方说，要看一部电影，PDA 肯定得需要一个大的外置内存卡，但是那个时候最大的内存卡容量是多少呢，在 04 年的时候，PalmOne 发布的 Tungsten T5 掌上电脑，也仅仅拥有 256M 的快闪存储器，就已经是当时市场上存储量最大的掌上电脑的两倍了。

256M，无论如何是储存不了一部电影的，当然，小视屏还是可以的，但是，你让这些高端人士去看猫猫狗狗，不合适吧。

这让我知道，产品的成功或失败，很多时候并不是靠产品本身，而是靠产品之外的因素，而这些因素就构成了产品管理中的业务流程的评估因素，缺乏了对业务过程的思考，产品很大程度上就会成为一个“叫好不卖座”的产品。

因此，我们这个向移动终端转型的产品犯了三个致命的问题：

1、错误的的产品定位；2、盲目的相信二手数据；3、对业务流程的评估欠缺。

一个产品，如果有一个致命问题，那基本就可以告别江湖了，但是我们一下子出现了三个，不失败那就见了鬼了。

产品经理要把工作做好，一个明确的方向，一个长期发展的方向，一个清晰的方向路径，都是非常关键的，如果没有这个，告诉大家，你就等着被市场教育吧。

第十一篇：一条不归路！

这不是我在 HS 亲身经历的，而是在我离开 HS 一段时间后，听后来的哥们说的。

这个哥们是我的好兄弟，在他没去 HS 之前我们就认识了，还在一家公司做过一段时间同事，在我离开 HS 后，他竟然鬼使神差的去了 HS，还补了我的位。

这是他和我说他的一段经历。

那大概就是 05-06 年的事，HS 又改变了产品方向，海外产品已经差不多放弃了，移动终端经过那次打击后，也暂时没有了动静，那么方向转到哪里了呢？

就是在 06 年开始蓬勃发展起来的在线视频，我印象比较深的是 06 年的时候，优酷刚刚起步，我看到它的公司愿景和招产品经理的信息，当时优酷提了个概念叫“三网合一”，尽管我没有太深的了解，但是感觉还是很吸引人的，那个时候，我正在帮一个朋友操盘一个创业的项目，要说不定我就给优酷投简历了。

HS 当然也看到了这个方向，因为互联网的冲击简直是革命性的，纯软件在那个时候已经疲态尽显，HS 算是那个时候为数不多的通用软件公司了。

但是继续按照纯软件的思路走，那肯定是死路一条，怎么办，转，转成平台，就是现在流行的 SAAS，那个时候叫 ASP。

我那个哥们有点互联网的经验，于是就过去负责核心产品的平台化转型。

提一点，那个时候 HS 最早的四个产品经理已经离开三个了，包括 Z，留下的一个成了 Z 的角色，是我那个哥们的直接领导，因为这层关系，因此，我这个哥们去的时候，我还和我的那个同事说好好照顾一下我的兄弟。

也正是因为这样，我这个哥们（以下就简称为 G 了）有啥 HS 的情况就要和我聊聊，我其实对 HS 是很有感情的，也很关注 HS 的后续发展。

G 是怎么考虑这个转型的事情的呢，基于当时已经有了一些在线视频的平台，因此，他就琢磨着参照这种模式，并且 HS 有一个最大的优势就是在多

媒体技术上真的很牛逼。

但是因为老大技术化的思维过于严重，因此，在考虑转型的时候，几乎都是从技术角度去考虑的，而我们现在知道，一个视频平台，核心的应该是内容，当然那个时候这种平台还没有成熟的商业模式，属于大干快干的阶段。

而内容怎么来呢？两种途径，一种就是平台自身生产，但是这得依靠一个庞大的编辑队伍，另一个就是 UGC（用户创造内容），但是这需要很大基数的，愿意贡献视频的用户才行，而那个时候，大部分的用户都是阅读者，很少有生产者。

G 的思路是什么呢，他用了一个折中的办法，就是把软件做成平台，然后让使用软件的用户分享内容。

当然，现在来看，这也不是什么新鲜玩意了，暴风啥的都是这么玩的。

G 的思路可行吗，当时来看，没什么大的问题，逻辑上也走的通，软件改造的成本也不高，于是老大也很满意，就这么干了。

但是最终的结果还是差强人意，G 后来也分析了一下，没有从产品本身来分析，而是从更高的一些角度来分析的。

他说了三点原因：

1、进入的时间有问题。

按照雷军的话说，在那个时候，视频网站是个大风口，很多 VC 都愿意投钱，因此，楞是用钱把这个市场堆了出来，但是软件公司就不一样了，尤其是老大，技术思维太严重，理解不了，或者说骨子里不太接受那种没有任何技术含量的互联网玩法，必须得基于软件，而这种改造周期是比较长的，不仅

仅是技术上的，还包括决策上的，结果等自己认为应该差多的时候，才发现很多的用户已经转移到互联网平台上去了。

本来我们软件的主要用户就是播放多媒体，主要是视频，但是现在用户自己不用安装任何视频软件就能在网上看视频，而且还是免费的，肯定要走的。

因此，直接的后果就是用户用腿投票，选择了更便捷观看视频的平台，那个时候视频版权管理的也不严，我后来接触过一段时间的这个领域，我就亲眼见过内容部门放着台电视机，然后翻录各个电视频道的节目，再传到网上去。

2、没有充分理解什么是产品的平台化，服务化

其实我也说不清平台化、服务化是什么？

在我负责这个产品的时候，其实也做过一些探讨，但是也没有大想清楚，因此，也没作为重点去考虑，但是也做了一些提前规划，比方说，我们就考虑能否把软件做成插件，用户不用在本机上安装，只需要通过 IE 就能完成转换、播放这些软件的应用。

但是考虑到当时国内带宽的情况，也就不了了之了。

但是等带宽起来的时候，也就是 G 到 HS 的时候，最好的入市机会可能已经转瞬即逝了。

关键是 HS 一直没想清楚平台化怎么搞，是不是把工具做成平台就可以了呢，不一定，因为这仅仅是平台层面的，还要涉及到其它的因素，比方说工具是付费的，但是平台化，服务化后，怎么收费？

肯定不能按照工具的模式来收，那是按使用次数收，还是按播放文件的大小收，或者就是按现在通用的以会员收。

根本一点，工具变成了服务，那么就得按照服务行业的模式来玩，但是那个时候没人懂。

HS 又没有外部资金的支持，用烧钱的模式肯定不行的。

3、错误的平台盈利模式

无论是工具，还是服务，肯定最终的目标就是盈利。

事实上，在线视频网站目前只能说是有收入，但是是否盈利，我想几乎没有，要不优酷和土豆也不会合并，也不会被阿里收购。

但是对于 HS 这种软件转型的怎么玩呢，当时 G 他们就想了一个任何时候看起来都比较流氓的模式，就是装各种插件，当然，难听点说，就是流氓插件。

我想他们当时的想法是，既然把软件要改成平台，那平台上放点东西总是可以的吧，就和传统的纸媒平台一样，主要收入来源就是广告，软件也一样能搞啊。

于是，这个软件就成了一个流氓插件的集中营，各类插件或明或暗的被安装到了用户的电脑里，最终的后果就是一个声誉很不错的软件被用户骂了个狗血喷头，我记得那年有家媒体还总结过中国装插件最多的十大软件，这个软件很骄傲的荣登前三。

收入是有了，但是用户却没有了，这种结果有什么价值呢？

产品管理的根本目标是什么呢？

就是保证企业持续的竞争优势和客户的长期满意度。

简单的一句话，其实蕴含着很多经典，但是就我了解的情况看，很少有企业和产品经理能平衡好这两点，或者说，根本没有认真思考过这到底包含的是什么样的智慧。

但是现在看来，两个都没有做到。

当我后来知道这个情况的时候，还是多少有一些难过的，毕竟是自己负责的过的产品，现在竟然沦落为这个样子了，心塞啊！

不过我也能理解 HS 为什么会作出这样的选择，软件行业太难了，如果不想办法在压力重重的市场中活下去，估计最终心塞的就是老大了。

但是事与愿违，经过这次折腾，一切都结束了，并且结束的很彻底，公司都没有了，准确说，是被一个曾经被我们嘲笑为这个领域中炒冷饭的企业收购了，现在在我看来，或许这就是残酷的市场竞争中，HS 最好的结局了吧。

我现在对于 HS 的回忆，只能是看一看我曾经负责的产品的安装包，我曾经很多次想把这些软件重新安装，但是已经没有机会了，因为 windows10 会毫不留情的告诉你：不支持！

这个世界就是如此，如果你没有能力立足于此，那么这个世界也会提示你：不支持你在这个世界中。

企业难道不也是这样吗！

补充篇 1：历史总是惊人的相似

在第十篇中，我讲到了我曾经负责过的一个失败的产品，我总结了三点教训：1、错误的产品定位；2、盲目的相信二手数据；3、对业务流程的评估欠缺。

这几天看新闻，一条关于某产品败走麦城的消息让我虎躯一震，仔细看了一下，发现这个产品失败的原因竟然和我那个产品的原因几乎一模一样。

不过这个失败的产品不是软件行业，而是食品行业，其实这个产品我想很多朋友都知道，就是预调鸡尾酒，新闻里说的是 RIO。

我不经感叹，真是造化弄人啊，这次历史的车轮碾到了这个产品上。

当然，我只是一个旁观者，甚至都不是这类产品的目标消费者，一时兴起，就想做个事后诸葛亮，从产品管理的角度，再结合我那个失败产品的原因做了一次反推分析。

因此，在本篇中，我就说说这个和本系列没啥直接关系的案例吧。

这种预调鸡尾酒什么时候进入市场的，我还真没印象，因为我几乎不沾各种饮料和酒，但是，我感觉就是在一夜之间，超市的货架上就摆满了花花绿绿，色彩斑斓的各种瓶子。

当时，我只是感觉这瓶子里的液体颜色真是好看，确实吸引人，随后就是在《奔跑吧！兄弟》（特别申明，我是不看的，我这么胖，看他们跑都累，我闺女看）这档节目里看到了它的身影，当时就是一个想法，这企业真舍得下血本。

当然了，我们都知道，羊毛出在羊身上，花了大钱做了推广，总得把本收回来啊，最直接的就是体现在价格上，于是我看到了一瓶这样的预调鸡尾酒在超市零售价是 12 元左右。

贵不贵呢？

说实话，不算便宜，但是消费者在决策购买某个产品的时候，不仅会看你要收我多少钱，还要看你能给我多少，消费者会有比较的，即使没有直接对比对象，也会有参考对比对象，假设这玩意属于酒，那消费者就会和一大堆酒的品类对比，12 元钱 275ml，也就是说 500ml 要花 24 元钱，和白酒比怎么样，其实不算贵，和啤酒比呢，咱们就拿国外的一个知名啤酒品牌来比，百威，500ml 规格，6 元钱，便宜不少，红酒就算了，现在红酒太乱了，20 几块钱的进口红酒一堆。

那如果和饮料相比呢，我看就不用多说了，你见过家庭用饮料有 24 元钱 500ml 的吗？

也就是说，和国内酒市场常见的家庭用酒相比，这个价格属于中间范畴，按理说应该可以接受，但是，这就引出了第二个需要探讨的问题：谁会购买这类酒。

从包装以及它赞助的节目来看，这类酒应该是主打年轻人市场，年龄应该集中在 25-34 岁之间，但是，他们会购买或持续购买吗？

这就又涉及到第一个问题，价格，我们可以想一下，一般我们大量购买酒会在什么场合，最典型的莫过于和亲朋好友的聚会，比方说夏天北京的撸串，但是，撸串我们喝什么，啤酒，并且还是那种价格实惠量又足的，都是按件来的。

但是 12 块钱半瓶啤酒的容量，如果按照百威的标准来，同样 24 块钱，能买百威 2000ml，而这玩意只能买 500ml，你选哪个。

但是是不是就一定没有消费者购买了呢？不一定，但是很难形成持续购买，比方说买两瓶尝尝鲜就可以了。

假设企业知道是这种情况，那为什么还要定这样的价格呢？

我猜测可能有两个原因；第一，想用撇脂定价，第二，想树立比较高的逼格。

咱们分析一下，先说撇脂定价，这个定价策略不是任何产品都可以用的，尤其是这种几乎没有明显差异化的品类，不信大家看一下，RIO 出来后，又出了多少这种预调鸡尾酒，撇脂定价是需要条件的，产品的差异化，不可替代性，品牌溢价的能力都是关键因素；再说一下逼格，谁告诉你说高价和产品逼格有直接关系的，是，我承认鸡尾酒这玩意属于舶来品，按照国内某些消费者的态度，国外的东西就是高端，但是在酒这个上面，目前看，只有红酒形成了这种消费意识，但是鸡尾酒呢？

这玩意本来就是国外酒吧里用烈性酒（烈性酒在国外是低端酒）供普通人消费的一种饮品而已，哪有什么太高的逼格而言，我都怀疑这企业是不是有哈根达斯的人在出谋划策。

这就是咱们常说的，产品的定位不是你怎么看你的产品，而是消费者怎么看你的产品。

现在信息这么发达，有过国外经历的人也很多，再用以前那种忽悠的套路是不行了。

还有一点，就是这玩意的口感，当然，口感和配方、工艺有关系，咱们就说配方，都是什么呢？

饮用净水、白砂糖、伏特加、白兰地、浓缩桃汁、食用添加剂（二氧化碳、柠檬酸、柠檬酸钠、山梨酸钾、苯甲酸钠、诱惑红）、食用香精。果汁含量 $\geq 3.0\%$

说白了，这玩意就是加了点酒精的饮料，和真正意义上的鸡尾酒关系还真不大，为啥口感好，有糖，有香精，哪能差的了吗！

不便宜的价格让消费者喝一堆添加剂，哪来的勇气啊！

因此，这说酒不是酒，说饮料不是饮料的玩意，顶多能唤起消费者的低频尝鲜购买，而不会形成高频持续购买。

因此，我们才会发现这种单品在刚上市的时候销量和销售额直线上升，然后不出两年，销售曲线就和 14 年的股市一样。

最后再说一点，就是我在第十篇中提到的，太把第三方的分析数据当回事了，比方说，在这玩意火的时候，不少机构就预测：到 2020 年，国内预调酒行业市场规模达到 100 亿元、200 亿元，甚至是 300 亿元。

其实这就可以看出这些机构的预测思路了，就是基于高点进行预测，在 14 年的时候，只 RIO 一家就干到了 100 亿，然后预测机构就琢磨了，一家就做这么多，那要是全算上，那得多少啊，然后他们就把 RIO 的高增长作为系数加了进去，结果现在两年多的时间，RIO 的销售额就掉了一半。

我还是那个原则，第三方的分析师，永远不如一个每天在一线摸爬滚打的普通销售人员，这也就是为什么我一直建议产品经理要多到一线去，如果条件有限，那也得多和销售人员交流，因为他们对市场上的风吹草动非常敏感，而产品经理事实上离一线就远了一些，而那些老大们就离的更远了。

为什么说产品经理的任何一个决策建议都至关重要，原因就在于此，你要汇集各种和产品有关的数据，形成决策建议来帮高层作出判断。

我也相信，RIO 这家公司肯定没有好的产品管理体系，其实仔细想想，何止是这一家企业，很多活在风口上的企业都不会有牛逼的产品经理的，因为市场暂时的热潮会推着企业走，从而让任何决策都基于乐观而非客观。

说多了，我总结一下我的想法吧，预调制鸡尾酒走衰的原因就是：

1、产品定位的问题：你到底要卖给谁；他们能接受你的产品吗（他们到底接受的是什么，口感？品牌？逼格？与众不同？）？他们会持续购买吗？等等。

2、产品竞争的问题：这玩意到底是属于酒还是饮料，不同的品类划分直接决定了你要面对什么样的竞争，而这种不伦不类产品的市场是很难保持稳定的。

3、产品定价的问题：一个合理的价格策略是至关重要的，太高了形成不了持续购买，太低了实现不了企业收入目标，怎么权衡，并形成持续优势，一定得好好琢磨。

什么，你说现在降价，千万别，你现在降价，只会让消费者感觉到你原来的价格水分太大，反而会让消费者感觉到不舒服。

4、产品决策的问题：决策靠两个，一个是数据，一个是感觉，数据是技术，感觉是艺术，只有技术和艺术完美结合才有可能做出不算太离谱的决策，但是在数据上，你一定要有自己的判断，最好的方法就是坚持做好数据的管理，靠别人不如靠自己啊！

至于人家企业内部是怎么运作的，这我就知道了，我也不能妄加评论，但是无论好坏，我只想说一点产品经理个人的感受：一个企业，做长，做活

远远要比做大、做强更现实！

长久的活下去才有希望！

补充篇 2：又一家公司出事了

在我看来，产品管理中的问题没有大小，只要是问题，就会影响产品的成果，同样，出现问题的公司也不分大小。

在上一篇中，我聊了聊 RIO 这个产品犯了和我十多年前做的一个产品犯得一样的问题，没几天，就又看到一篇新闻，说一家更大的公司在某个产品上出问题了，这家公司就是百度。

这个问题大致的情况是这样的：

当用户从百度旗下的 <http://www.skycn.net/>和 <http://soft.hao123.com/>这两个网站下载任何软件时，都会被植入恶意代码。该恶意代码进入电脑后，会通过加载驱动等各种手段防止被卸载，进而长期潜伏，并随时可以被“云端”远程操控，用来劫持导航站、电商网站、广告联盟等各种流量。（来源于新浪科技）

当然，在事实面前，百度还是像以往一样第一时间发布了个公告：

关于“百度旗下网站暗藏恶意代码”

事件的调查说明

近日，有第三方安全机构发布报告指出，当用户从百度旗下www.skycn.net和soft.hao123.com两个网站下载PC软件并安装时，会被植入恶意代码，用来劫持导航站、电商网站、广告联盟等各种流量，并伪装成联盟流量骗取百度分成收入。

针对此事，百度在第一时间进行了紧急排查，我们遗憾地发现，相关报道的情况真实存在，被影响的电脑会出现浏览器、网址导航站被劫持等使用问题，在伤害用户体验同时，还篡改、伪装网站联盟链接，骗取百度流量收入分成，对百度造成了品牌和经济损失。

我们对由此给广大网民造成的困扰深表歉意，现将掌握的一些情况通报如下：

1、上述网站提供的Hao123软件下载器，系第三方外包团队开发，在下载平台中植入了存在风险的驱动程序，涉嫌被网络黑产利用，以骗取百度联盟分成为目的，劫持用户流量，伤害用户体验，从中非法牟利。

2、接到举报后，我们第一时间清除所有受感染的下载器，确保从上述网站下载软件安全可靠，请大家放心使用。同时我们已经将相关查杀信息提供给腾讯、360、绿盟等安全厂商，并紧急开发专杀工具，全面查杀、清除该类恶意代码，预计广大用户在3月4日可以从hao123网站首页下载使用。

版权归

传播

当然，公告内容是否合适暂且不说，因为百度的公告一般也就是那么回事，我个人在看公告的时候，还是被其中的第四点吸引住了，对于一个做了这么多年产品管理工作，犯了不少错误的产品经理来说，能够看到百度在公告中指出自身在产品管理上的一些失误，还是很欣慰的。

我是什么时候对百度的产品管理体系开始关注的呢？

大概是在 06 年的时候，那个时候百度刚刚上市，有钱了，于是开始扩张产品线，我身边就有一个同事成了百度的产品经理，其实说来有点意思，我那个同事在原来公司并不是做产品的，而是做 BD 的，我经常支持他的工作，后来听说他也做产品了，就好奇的问他，你这没经验的去做产品，在百度好做吗？他说，好做啊，要什么有什么，肯定好做。

当时我就两个想法：第一，百度对产品经理的选择太松了，第二，百度的资源太丰富了，简单说，就是打什么仗用什么武器，可不像其它的公司，有什么武器打什么仗。

这是我对当时百度产品管理的第一印象，当然，这只是从人才选择这个角度去看的，具体内部怎么运作的，我并不知道。

后来，通过线下的一些活动，我又接触了一些百度的产品经理，也是一个感觉：心高气傲。

这也很正常，百度这块招牌，在当时可是份量很重的。

尽管如此，我还是认为，百度这个世界级的互联网巨头，即使在产品管理起步的时候有点小 bug，但是肯定是瑕不掩瑜的，在整体上应该是良性的。

但是这次这个事件，让我大跌眼镜，这么小的一个失误竟然会在百度这么大一家公司出现，简直是产品管理体系中的一个耻辱。

之所以这么说，是因为我就亲身经历过这样的耻辱，和百度的几乎一模一样。

02 年的时候，我在一家通用软件公司做产品经理，当时我们有一款播放软件出了新版，为了吸引用户，我们当时购买了一部经典电影的版权，好像是《大话西游》还是《我们的野蛮女友》，忘了，然后通过软件附赠电影的形式促销，我深深的记得当时我们压了十万张电影盘，但是等有了销量了，用户开始集中反馈了一个问题，就是所有的电影盘只有视频，没有音频。

于是我们就开始查到底怎么回事，结果最终发现，是在压盘的时候，没有把音轨压进去，按照当时公司的产品管理流程来说，在封盘的时候，需要三次签字，第一次，具体执行人员检查签字，第二次，产品经理签字，第三次，产品总监签字，如果正常按照这个流程来做的话，这个问题会被遏制在批量压盘前，但是问题怎么还是出现了呢？

后来经过调查，源头在第一次签字上，具体执行人员认为这是第三方的东西，应该不会有问题，于是没检查就签字了，到了产品经理这边，产品经理也是这么想的，并且看到了第一次的签字，就认为没问题，于是也想当然的签字了，到了总监这边，依然是这种想法，然后，就没有然后了，十万张废盘就这样流入了市场，直接经济损失数十万元，这对于一个当时处在挣扎边缘的软件公司来说，简直就是危机，尤其是如何面对用户的质疑，如何面对市场的责难。

这场危机过去后，公司开了全司大会，就专门说这个事情，直接责任人全部扣工资，扣奖金，并且在公司内做公开检讨，这让当时我这个小白是心惊胆战，这是我第一次经历这样严重的失误，当然，好处也有，就是让我明白了，产品管理体系不怕不完善，就怕执行的打折扣，如果某个环节出了问题而

不去注意，那么，一定会形成连锁反应，并最终体现在产品的产出上，而市场惩罚就会随之而来。

再来看百度的这次事故，其实根本原因是一样的，不管你是自研，还是外包，作为产品介质质量最后把控的关口-产品验收，我想这个产品的产品经理肯定没做到，我想百度肯定不会故意植入恶意代码，但是作为这个产品的产品经理，难道你没有验收的工作，还是你干脆也是想当然的认为，谁敢在百度头上动土。

研发部门交付合规的产品介质的时候，一定要去做安全检测的，即使是第三方做的东西，产品经理也需要和研发协同来完成验收才行的，看来不仅是百度的产品制度形同虚设，研发体系也是这样啊！

从我开始关注百度的产品管理体系，到现在已经十多年了，百度越来越大，但是市场表现呢，我想百度自己无需自己去说什么，到网上看看普通用户的评论难道还看不出什么吗。

百度想做一家世界级的伟大的公司，没问题，但是你现在走的每一步应该是促进这个愿景的实现，而不是阻碍，但是，百度你自己评估一下，现在是促进因素多，还是阻碍因素多呢？

当然，在我看来，暂且不说业务上的问题，就说管理上的，百度应该没有什么大的问题，但是肯定有很多小的问题，从这件事就可见一斑，但是很多的小问题如果不去关注，不去努力解决，迟早有一天会给你带来很大的麻烦。

总之，这种事故的发生简直就是幼儿园级别的，当然，如果作为教学案例的话，应该是教科书级的。

想成为大公司，先解决小问题。

第十二篇：终将离开

在 HS 的这段时间里，我就一个感觉：累。

其实倒不是工作有多累，因为我在前面说到了，在 Z 在的时候，公司还是严格按照制定的 PMS 来管理产品的，只要把自己这个体系的工作做到位了，很少加班的。

那累是累在哪里了呢，就是压力太大，主要是 Z 带给我们的，在我面试的时候，Z 就说我现在的知识积累远远不够，要补充很多东西才行，我本想着过段时间他可能就忘了，结果没想到他还一直记着，时不时提醒我们几个产品经理不要忽视了业余时间的学习。

再加上来到 HS 后，一方面要负责业务的事，另一方面还要帮 Z 做 PMS 的设计和实施，我感觉自己真的要被掏空了，当然了，其实我当时也没多少东西可掏，可就是这么点东西，在短短的时间内，我就感觉自己已经明显跟不上 Z 的要求了。

我记得那段时间，我几乎每天晚上都要失眠，一大堆工作的事情在我的脑袋里飘来飘去，飘来飘去，终于当我承受不了的时候，离职的念头又一次出现在我的脑海中。

当然，还有一个更重要的原因，就是我当时已经感觉到传统软件行业已经处于风雨飘摇中，未来的趋势如何，按照我当时的水平，其实是啥也看不出

来的，尽管公司也尝试了几次转型，但是都算是以失败告终，而互联网行业当时正是如日中天，每天看到的消息早已不再有软件英雄，都是互联网新贵了。

于是，在我深思熟虑后，我终于向 Z 说明了我的离职想法。

Z 看来是感觉有些意外，因为我是突然和他说的，他感到有些无法理解，就问我原因，我当然不能说我看不到软件行业的前途，于是就把第一个原因作为了冠冕堂皇的理由，并且做出很真诚的表情对 Z 说，我现在的能力不能符合公司的要求，我继续做下去，是对公司的不负责任。

Z 不是一个强人所难的领导，尽管我从他对我的态度中，我能感觉到他还是非常希望我能留下的，但是他并没有说出来，而是在思考了一会后，对我说，好吧，我同意你离职。

离职手续办的很顺利，当天就办好了，当我拿着自己的东西走出公司的时候，最后看了一下公司，熟悉的工位，熟悉的同事，还有我为之付出努力的产品，这一切都将离我而去，我现在已经是一个闲人了，谁又会继续我的工作呢？

想到这里，我感觉我的眼睛竟然有些湿润了，难道是我落泪了？

其实我感受最深的还是在 HS 这段时间里的成长和进步，即使到了现在，我和很多朋友聊起工作经历的时候，依然对这段时间的工作经历念念不忘，甚至可以这样说，这段时间的经历是奠定我坚持走产品管理这条路的里程碑。

为什么这么说呢？接下来我就说说我在 HS 这段时间里的体会吧，说起来，就是四点：

1、尽量找一个产品管理体系比较规范的公司

其实从目前来看，似乎大家对这方面的认识比较一致了，尤其是作为个人来说，都希望能够进入到一家产品管理比较规范的公司，因为在这样的公司，无论是具体的工作，还是对自己长远的发展，都是非常有帮助的，至少可以避免自己在工作中云山雾罩，不知所以。

但是就我目前了解的情况来看，与那个时候相比，有一点值得可贺的是，中国的许多企业，尤其是 IT 企业，都开始关注起产品管理体系了，从一些人才招聘网站的招聘信息就可以印证这个想法，十几年前，有多少企业在招产品经理，但是现在再看看，又有多少企业在招。

这说明产品管理体系已经开始逐步得到企业的认可，当然原因有很多了，这里不说，但是一个现实的问题又出现了，就是只有认识还是不够，去简单的招几个产品经理也是不够，问题的关键在于企业如何能够建立起符合自身特点的体系出来，并且能够高效的运转起来，这才是关键。

这个工作或许需要企业下很大的决心，有很大的勇气，甚至不惜对企业内部利益进行重新调整才可以，压力很大，风险不小，效果不明，对于企业来说，绝对是一个考验。

第一家公司就是一个最好的例子，花了那么多钱去过 CMM，但是其目的就是为了那个“证”，因为他们认为，有了证，就可以得到很多优惠，增加自己的资源，当然对于企业来说，这种想法无可厚非，但是结果呢，在连蒙带骗下是拿到了证，在拿到证之后呢，一切恢复原样，该怎么做还是怎么做，这就是这类企业的特点，我想现在还有很多企业抱有这样的想法，希望联盟里的朋友们注意这样的企业。

而第二家企业呢，在初期确实是非常想把产品管理体系做好，选择的实施人也很有魄力，当然，我也学到不少东西，可惜就是在后期的时候，因为这个体系要深入实施了，出现问题了，遭到了公司传统强势部门的抵制，后来我分析，这种抵制不一定是直接利益上的，而是体系的实施就如同一部新车的

磨合，总会出现磕磕碰碰的地方，例如，产品部会要求研发部门必须按照确定后的 prd 开展工作，要求程序员必须习惯于写各类文档，但是程序员从来没有这个习惯，他们认为写文档就是浪费时间，按照他们的想法就是“有写文文档的时间，都不知道写多少行代码了”，因此，他们会极力抵制文档的撰写，或者用应付的态度来对待，这样对于产品部门来说，就必须花费更多的时间成本去交流和沟通，这样核算下来，一个产品的成本是不降反升的，公司一看建立了产品管理体系，反而没有起到预想中的作用，那么，唯一保险的方式就是退回到原始状态，那么，第一个被牺牲掉的肯定是产品部了，因为问题就是因产品部而起。

有这种想法的企业还好一些，至少他们的目标是希望能够促进公司产品工作的效率，但是有两点往往会葬送产品管理体系，第一，速成的心理，他们巴不得今天建了产品管理体系，明天就运转良好，后天就成绩斐然；第二，期望值太高，任何体系都不是救命灵丹，也不是放之四海而皆准，一切需要实事求是的去做。

对于像 HS 那些中小型公司，生存的压力要比资源丰富的大企业要大的多，因此，千万不要照搬，千万不要模仿，千万不要迷信大企业的体系，一切按照实际的情况来，实事求是，或许能够花很少的成本就能建立起自己用的很不错的体系出来。

在 HS，我们就从来没有参照任何现有的模式，完全是基于当前这个企业的现状在一点一点分析，一点一点改造，可惜就是老大们太着急了，可惜！

2、尽量找一个有着不错产品管理经验的人做自己的老大

这点很重要，真的很重要。

如果说你现在在一家产品管理体系不够完善的公司（也是大部分公司的现状），那么，退而求其次的话，就是找一个有着丰富产品管理经验的人做自己的老大。

我现在还非常感谢 Z，很有魄力，很有眼光，并且很有想法的一个人，我从他身上学到了不少知识，对于逐步形成我自己的想法有着很大的促进作用。我不知道联盟的朋友中，大家的直接领导都是什么背景，在产品管理（真正意义上的产品管理）上有多少的经验，大家是否对目前的领导满意。

其实如何能够了解到呢，也很简单，假设你去面试，我想一般都会经过直接领导面试这一关，这种同行直接的交流，往往会产生一种“惺惺相惜”的效果，Z 在面试我的时候，和我畅谈了一个多小时，一般像这种面试，通常不会超过 20 分钟，只有和你聊的来，认可你的想法，或者觉的你有潜力，才会破例给你这么多的时间，在聊的过程中，其实你也能知道对方的经验如何，如果他总是在听，而不是在交流，或者在你说一个模糊认识的时候，他不能参与进来，那么，十有八九这哥们在这方面的经历稍微差一些，如果他从一开始就能和你谈很专业的内容，并且交流多于提问，那么，估计这哥们差不了。

尤其对于一些刚开始做产品经理的朋友而言，选择对一个老大，至少可以让你少摸索半年，你能够在工作中很明显的感受他的思路，他的想法，然后自己再总结总结，很快就能形成自己的想法，如果你很不幸，遇到一个也是稀里糊涂的老大，我想你还的继续稀里糊涂下去。

3、对于产品经理来说，3-5 年是一个槛

无论你以前是做什么岗位的，即使你在这个行业里混的时间比较长，但是却是刚刚做产品管理，那么也要把自己当成新人对待，不否认你以往的工作经验对做产品管理很有帮助，但毕竟完全不一样，许多思路需要调整，许多方法需要从实践中继续摸索，甚至以往许多看待事情的眼光都要变一变了。

我不知道国外企业选拔一个产品经理的条件是什么，但是我个人觉的，在国内企业中，如果你没有做够 3 年产品管理，那么都应该把自己当成是新入来看，要学的东西很多的，其实最难的还是在思维惯性的改变上，因为现在国内的许多产品经理基本上都是转型而来，固有的思维惯性很容易让自己看不全真正意义上的产品管理是什么，不要管书上是怎么说的，如果你不亲自去尝试一下，永远不知道书上的是对的，还是错的，或者是不是符合自己情况的。

但是这 3-5 年的门槛也不是很容易过去的，有几个条件：1、选一个产品管理体系成熟的企业；2、选一个不错的老大；3、自己要主动一些，主要是指自己要多思考，不要怕想错了，错了怕什么，只有错了才知道对在什么地方，是吧；4、习惯于多和同行交流，多和非本行业的朋友交流，聚天下之智而为我所用，难道这不是一件快事吗？

如果你现在这四个条件都具备，那或许用不了这么多年，但如果不具备，那么或许就不止这几年了。

我个人还不错，经历的第二家公司里，基本都具备了这四个条件，在不到两年的时间里，就对产品经理有了一定的感觉，开始由萌芽期向成长期发展了，呵呵！

4、选择一个能够锻炼产品经理的行业

其实任何一个行业都能够锻炼产品经理，我的意思是说能够锻炼多少，后来我进入了互联网行业，我就拿软件和互联网行业做个对比吧，我在软件行业里，是要背指标的，就是说，除了要对产品在上市之前做大量的工作外，公司更关注的是产品上市后的表现，这个是一定要由产品经理来做的，再说一下互联网产品经理，我不知道是不是都是这样，产品经理通常不背指标，对了，这里的指标特指业绩，例如销售额，市场占有率以及销售增长率，就我所

知，有些互联网公司的产品经理有也会背运营指标，例如 PV，注册用户数，活跃用户数等等，但是，我认为这个还不能体现出产品经理的价值，互联网公司的生存方式和软件公司不太一样，互联网公司靠把流量换成现金，而软件企业则更如同制造行业，发售一套软件就要求拿回一笔收入的，尤其在十多年前，数字分销还不够成熟的时候，零售和 OEM 的压力是让许多软件产品经理头疼的。

这里再多说两句，如果互联网产品经理能够去真正思考互联网产品从无到上线，直到形成收入的全部过程，其实简单说，就是用商业思维去思考自己的产品，那么我想这就差不多了，但是现实却不是这样，因为这既需要公司的勇气，又需要很强的个人能力。

第三季：艰难转行

第一篇：再也不进软件行业了

从第二家公司离职后，下的第一个决心就是：虽然很喜欢软件这个行当，但是在找下家的时候，一定要转行，不再进入到软件行业。

之所以有这样的想法，倒不是说受不了这个行业的苦，而是这个行业太难活了，尤其是通用软件领域，简直到了要崩溃的境地。

如果有朋友熟悉 01 年左右的通用软件市场，就可以回忆一下，太难了，企业难，员工难，生存更难。

如果说这个领域让我还有一些喜悦的话，那么我认为就是“这个领域的从业者都非常聪明”，抛开那些耳熟能详的名字，即使是一般的从业者也都非常有眼光，在我们现在看来许多不错的互联网应用，其实在 02 年的时候，就已经出现在许多通用软件企业的计划，甚至已经开始付诸实施了。

但唯一可惜的是，虽然他们很聪明，但是对商业的嗅觉普遍的糟糕，或者这么说吧，现在许多流行的应用其实早在 6、7 年前就已经被他们想到了，甚至有些已经形成了产品。

但是，他们的失败也是在这个上面，这些产品出现的太早了，在产业链和产品业务流程都不够完善的时候，过早的推出一个本来应该在实验室里继续精心培育的产品，其结果往往就是死亡。

正如联盟说到的：产品经理根本的目的就是“在合适的时间，合适的地点，向合适的用户推出合适的产品”。

其实这句话也为所有的产品经理提出了一个问题，就是“产品经理对于企业来说，最大的价值是什么？”

其实这是一种矛盾的心态，既喜欢这个领域，但为了生存又不得不选择一个更长远的领域，接下来，我该走向何方呢？

我大概琢磨了一下，如果跳出 IT 这行，我积累的经验基本上就算废了，并且成功的几率貌似不大，如果继续在 IT 行业里待着，软件行业是肯定不考虑了，软、硬、互、通四大 IT 行业就剩三个了，硬件行业，我几乎一窍不通，并且我也没有丝毫的兴趣，通信，好像在 01、02 年，通信领域发展相当的快，但是对专业要求太高，并且可选择的企业也太少，我个人各方面条件都不够，那就只剩下互联网行业了，但是那个时候，互联网行业刚进入冬天，一大批企业死掉，剩下的企业也仅仅有块薄棉被在忍着，现在进入这个行业，恐怕也得忍一段时间，但相对于软件行业来说，互联网属于那种瘦死的骆驼比马大，前几年的神话依然对我这个刚进入社会几年的菜鸟来说还是满有吸引力的，并且，软件和互联网也越来越出现融合的趋势，我的经验或许还是有一些用武之地的，更重要的是，我身边许多做软件的朋友有不少都成功进入到互联网行业中，也给我增加了不少信心。

在决定了跳到互联网行业中后，又一个问题出现了。

互联网那么多公司，那么多模式，选择哪一个进入呢？

在经过了对前两家公司情况的分析后，我决定，这次跳，那怕多花一些时间，也要进入到一家大公司去，在我看来，大公司相对于小公司而言，抵抗寒流的能力要更强一些。

在下定了决心后，我就开始了又一次漫漫的求职历程。

还正让我预料对了，这个求职的历程果然漫长，一晃就 3 个月过去了，中间倒是有几个企业，但是要么规模太小，和我的心理期望太有差距，要么就是我达不到对方的要求，有好几次我甚至想推翻自己的原则，考虑继续混迹于软件行业，也有过几次机会，但是每次面试完后，反而让我更加坚定自己一定要脱离软件行业的想法了，软件行业的兄弟们活的都太苦了。

03 年 11 月的时候，终于有一家电子商务领域比较有名的企业向我抛出了橄榄枝，管他娘三七二十一，这个机会一定要把握住。

第一次面试我的是这个公司某事业部的总经理，我一直有些惴惴不安，琢磨着估计要和我的上一个老大一样，和我聊一些非常专业的关于产品经理的话题，结果一聊开我就发现了，我的担心完全是多余的，他除了和我介绍了公司的情况，事业部的情况以及具体的业务外，就没有聊到什么让我更感兴趣的内容，最后他告诉我，还有第二次面试，是产品部经理直接面，让我回去等通知。

本来要放下的心一下子又提到嗓子眼，心里暗骂：还有这样面试的，先是总经理面，然后才是直接老大面，顺序都搞不清。

回到家中，为了应付二面，我按照以往的经验，把我的专业知识继续进行巩固，因为谁都知道，直接老大面，那将会是非常非常的专业，稍有一点闪失，就可能前功尽弃。

等了一周时间，通知来了，让我去复试，我怀着一颗忐忑不安的心来到公司，结果发现没人接待，问前台，前台让我到 6 楼去找，这下我才知道这公司规模还是满大的，B 座 7 层都是他们的，大概北京这边有不到 2000 人，我费了好大的劲才找到这个事业部的办公区（这个楼太绕了），结果一打听，直接老大不好意思地和我说，“忘了，忘了，人力通知我了今天有面试，结果一干活就全忘了这码事了”。

一点架子都没有，还对我非常客气，一个劲的道歉，这反倒让我有些受宠若惊了，心想，还真没见过这么没架子的部门领导呢，呵呵。

直到现在，我都不知道为什么他会最终选择我，也许是因为他忘记了对我的面试，有些不好意思，也许是我的忠厚老实让他有种同类相亲的感觉（埋个伏笔，这个老大以后和我成了非常不错的朋友，都是骨子里忠厚的那种人）。

结果本来是我的复试，现在却成了我俩的聊天，也没找什么会议室，直接就在他的工位上开聊了，聊什么内容我都忘了，反正我印象中准备的那些专业说词一句都没用上，最后，他还给了我一份公司产品资料，让我回去好好看看，等我入职的时候马上就开工。

更让我始料不及的是，聊完以后，他带着我在公司里转了一大圈，把每个部门都和我介绍了一番，然后把我送下楼，问我“抽烟吗”，我说“抽”，结果我俩人又在楼下抽了支烟，我才像老朋友分手那样离开。

一路上我都有些晕，这面试也忒近人情了吧，这是面试，还是朋友相聚呢！倒是都不见外，呵呵。

第三份工作就这么容易的搞定了，虽然周期长了一些，但是实现的过程却非常简单，基本没聊到一句专业的内容，这让我有些怀疑他们对我这个即将到岗的产品经理是否有足够的认识，新公司是否有比较系统的产品管理体系平台让产品经理发挥。

但是当生存的现实摆在我的面前的时候，这一切想法也就不那么重要了。

不到四年的软件产品经理经验，是否能够在互联网企业里有所发挥呢？

第二篇：我的互联网 PM 工作开始了！

入职以后就是就是公司的新员工培训，这一期只北京这边就大概招了有上百人吧，通过培训我才进一步了解到公司的情况，这是一家做电子商务的公司，准确来说，应该是由传统领域转型而来的，公司成立挺早的，上世纪 90 年代初期就成立了，积累了大量的行业客户，于是，赶着互联网这拨大潮，再结合自身的行业资源，自然而然就把业务渠道拓展到了网络平台上。

但是，这也恰恰是这家公司的不足，因为他们是从传统领域转型的，包括高层在内的公司许多人对于如何转型以及定位都是稀里糊涂，资源虽然有，但是是否能很好的整合起来，在网络上同样发挥出和传统领域一样的效能就一直困扰着公司，并且在我进入的那一年，正好赶上公司要以互联网公司的概念上市，因此，对于在互联网领域的营收有着很高的要求，我估计着公司也是绞尽脑汁在琢磨着怎么办了。

这是公司的情况，再说说我所在部门的情况，我这个部门是上半年刚刚成立的，属于企业信息化服务部门，其实这是说的好听，通俗的讲，就是给企

业提供建站服务的，呵呵。

按照公司的整体考虑，我们这个部门属于比较重要的一个环节，因为，要为企业提供电子商务服务，给企业进行营销，最起码的企业应该有一个网站，然后通过公司的电子商务平台来进行营销，目前，公司有客户资源，有渠道，有传统业务的配合，最大的问题就是没有产品，因此，在上半年就成立我们这个部门，就是负责建站产品的全部管理，应该属于公司内一个相对独立的事业部，全套人马都招齐了，也不知道从哪里听说有应该有一个产品经理，于是乎，就被我撞上了。

撞是撞上了，可也撞出了不少问题，甚至是严重影响到我发展的许多问题，这个在后续的回忆中会讲到，先埋个伏笔。

培训结束后，就开始跟着我的部门经理（也就是前文讲到的最后一面我的那个人，在本章里就称为 C 经理）开工了。

等和 C 经理一聊，我才明白，原来虽然说是为企业建站，提供营销服务，但是其实并没有自己的产品，现在的产品是购买第三方成型的产品，然后我们的技术部门再进行一些简单的修改就 OK 了。

现在一说那个产品，大家应该都知道，其实就是一套自助建站的系统，就和博客的道理是一样的，企业向我们购买一个帐号，然后选择他要的模板，我们给开通，就这么简单。

但是因为当时我们公司的技术人员没接触过这类产品，并且公司对业绩催的比较紧，因此，就通过购买第三方产品，再经过我们的包装后推给我们的企业客户。

我问接下来我要做的工作是什么，C 经理说，两件事情，一就是完成产品宣传手册，二就是对公司行业部门的销售进行产品培训，这两项工作都要在半个月内完成。

我一听第一个工作就有些晕了，产品宣传手册，我从来没有做过，以前做的多的除了 MRD 和 PRD 外，就是给销售人员做的销售工具包，听说过产品宣传手册，但是从来没有做过。

我想，还是问问清楚吧，于是虚心的向 C 经理请教，结果却大失所望，C 经理挠挠头，说，“我也不知道怎么做，你先想想，后天吧，后天咱们碰一下”，真是诚实的可爱，呵呵。

实在没有想到，我所面临的互联网产品的第一份工作竟然是策划一个产品宣传手册，而我对于这个产品几乎是一无所知。

于是，立刻向技术部门申请了一个测试帐号，一方面我要感受一下这个产品，更重要的是，我还要琢磨一下产品宣传手册到底应该怎么来写。

还好，有互联网的帮助，这个工作的效率还是挺高的，找了一大堆关于产品宣传手册的介绍，然后总结他们相同的地方，归纳这类文档的核心思想是什么，然后再针对我们的产品想想怎么做。

功夫不负有心人，经过一天多的赶工，好歹我个人是有了一些思路 and 想法，当然，我也想了，千万别指望我这种赶鸭子上架的工作能有多大的成效。

到了碰头的那一天，C 经理又叫了几个业务部门的负责人，主要是技术、设计那块的，大家找了个小会议室就开始扯上了。

我还以为大家都是带着自己的想法来开会的，结果开始了才发现，原来除了 C 经理和我，其他人都还不清楚这次会议的主题是什么，都是被 C 经理

临时叫来的，原因很简单，就是因为这几个人都是业务部门的负责人，并且和 C 都有很长时间的合作，私下里也是不错的朋友，于是，C 经理就感觉应该叫上他们一块来听听，是否有必要就在其次了。

会议的效果可想而知，本来应该是由我来阐述想法，结果我刚一说明会议的主题，接下来就完全不由我控制了，最终这次碰头会开成了研讨会，大家被这个主题一引导，好家伙，每个人都迸发出 N 多想法，还互不相让，我这个原定的会议主角在一大群公司老人的面前已经无足轻重了。

最让我伤心的就是，竟然还有几个人没记住我的名字，时不时的就说“刚才那个谁说的想法有些问题”，嘿嘿。

思想的力量是伟大的，能够让时间加速，空间逆转，原定一个小时的会议，竟然持续了整整半天，而我却一点感觉都没有，最终的会议决定是：我吸取大家的意见和建议，接下来再重新考虑一下，后天继续讨论。

我的

互联网

产品工作

第一次开会

让人颇感劳累

人不累

心累

第三篇：第一次挑战

总有一种感觉，大公司习惯于开会，因此免不了造成工作效率低下，我一直在琢磨为什么会是这个样子呢，后来我清楚了，正是因为国人缺乏敢于冒险和承担风险的习惯，因此，才能通过不断的开会来转移自身的风险，大家想了，在某个人不敢作出决定的时候，只有通过开会来把决策的重心转移出去，无论这个决策是大还是小。

从第一次参加新公司的业务会议我就有一种感觉，估计着在新公司的会议会不少，因为公司对于开会过于随意和随便了，想起来就叫上一伙人开个会。

无论怎样吧，总算经过几次碰头会后，接下来产品部的工作重心算是定下来了，两件事情：

- 1、 产品宣传手册的设计
- 2、 对销售人员进行产品培训

时间呢，还是半个月，对于第一项工作，在前文已经说过了，听说过，但是在以往的工作中并没有实践过，第二件事情虽然经常做，但是这次有些特殊，就是这个产品不是公司自研的，甚至包括 C 经理在内，对于这个产品也仅仅是基于一般的认识中，不像咱们自己研发的产品那样，对于产品的特点、

不足、优势、劣势都非常清楚，在培训的时候能够很好的向销售人员说明。

并且我也是刚刚来公司，别说产品了，就连目前公司整体的架构我还有些糊涂呢，比如说，我接下来要培训的销售人员都属于什么部门，因为这家公司有些特殊，他们是按行业来划分业务群的，每个业务群就类似于一个事业部，每个事业部下都是五脏俱全的，甚至有些大的事业部下就有独立的产品部，或者有产品经理这个职位，这个时候就有问题了，我和他们到底应该是一种什么样的关系呢？

如果搞不清楚这种关系，很有可能我会做事倍功半的工作。

但是时间有限，只能先应付最紧急的事情了。

先来说第一件工作，设计产品销售手册，按说这个比较容易做一些，因为有大量可参考的样例，一开始的时候，我还是抱着做产品经理的思路在执行这个工作，在设计的时候，无论是从文字上，还是配图上，都期望能够把产品的特点尽量描述出来，总觉的这样才是对目标客户在选择我们产品的时候的一种负责，因为我期望我的文字能够尽可能的打动用户，并且选择我的产品。

至于配图，当然我认为我们是互联网公司，是高科技企业，并且提供的产品也算是高科技了，因此就选择了不少能够体现高科技的图片，像什么电脑，0和1，网络图等等。

第一版设计方案交上去以后，真的没想到，批复效率比开会要高的多，当天就批下来了，结果很简单：毙了。

我向C经理询问原因，C经理这个人就是好，有啥都愿意和大家交流，怪不得公司里的人都尊称他为“C老师”，两个原因吧，一是经历比较丰富（虽

然没做过产品管理，但是他做过技术，做过销售，甚至在从事互联网之前，还做过一段时间真正的教师)，二是没有什么架子，喜欢和大家交流。

他说，我的方案被毙掉的原因有两个：

- 1、 要清楚咱们的产品面对的对象都是什么样子的客户。
- 2、 要清楚咱们的销售人员能否准确地把产品宣传手册上的信息传递给客户。

先来解释第一点，千万要清楚咱们的目标客户都是什么样子的，尤其是像互联网产品这样摸不到的产品，往往决定他们购买的不是价格，而是他们的知识背景。

比如说咱们的这个产品要面对的客户吧，基本都是国内一些的中小型传统企业，尤其是小型企业为主，他们的老板是什么知识背景，或许你不知道，我对他们太清楚了，说的稍微难听一些，他们对于互联网产品基本属于文盲一级的，你和他们去说什么高科技，什么信息化，什么网络营销，什么电子商务，他们根本不懂，他们往往只关心两个问题：1、这个东西需要我掏多少钱；2、这个东西能给我带来多少钱。

我们只要把这个信息能够传达给他们，并且让他们认可，一般来说，他们都会购买的。因为他们都是从小本生意开始做，然后一点一点积累起来的，对于核算成本和收益，他们精着呢！

因此，我们在设计宣传手册的时候，第一不要太过于凸显什么高科技的元素在里面，这样会给他们造成一种心理压力，第二，要突出咱们产品的性价比是适合他们的，不能过于修饰，但是也不能过于直白，要让他们看到咱们的信息以后，能够促成他们主动的去思考，并得出他们的一些结论，而这个结

论也要和咱们提供给他们不会有太大差异。

简单一句话，他们这些土财主不但精，而且都是非常有主见的人，指望几个高科技名词就去忽悠对方，想都别想。

再来说第二点，实话和你说，千万别把咱们公司的销售人员的互联网知识水平看的有多高，公司这么大，全国好几千销售，和你这么说吧，真正了解一些互联网知识的销售能有 10% 就不错了，毕竟咱们公司也是从传统行业起家的，许多部门领导都是做传统业务起来的，可能是因为他们的个人喜好吧，招的许多销售也多是传统行业过来的，因此，对于互联网产品，他们大部分也是一窍不通，甚至有的还不如咱们的客户呢，我在咱们公司做了好几年销售，我太熟悉他们了。

因此，咱们在设计产品宣传手册的时候，一定要明白了，一方面，咱们产品的全部信息都在这几页纸上了，另一方面，还要明白，拿着这几页纸去见客户的这些销售都是什么样的水平才行。

否则，咱们的销售自己都不明白咱们产品到底是怎么回事，怎么去和客户谈呢？记得有一次咱们的一个销售去和客户谈一个互联网产品的销售，结果没想到那个客户太爱学习了，而咱们的销售又是半瓶子的水平，结果客户提了很多关于互联网的问题，咱们的销售都回答不了，丢死人了，后来单子也没成，客户打电话说，“互联网公司的不懂互联网，这可说不过去呀”。

虽然公司也意识到这个问题了，但是毕竟销售人员太多，并且分散在各地，要在短时间内提高他们的水平也不可能，因此，这个产品的销售只是在几个基础不错的行业开展，并且接下来要接受产品培训的销售应该都是新招来的，并且多少有些互联网知识的，其实公司也希望能够通过这种形式来带动互

联网产品的销售。

C 不亏是做过多年销售的，对于把握企业客户的心理果然到位，以前我接触更多的是大众用户，很少有面对面直接和用户交流的机会，只能通过用户反馈上来的不完整的信息来分析用户的心理和动机，今天和 C 的一番交流，似乎让我又明白了一个道理，其实做为产品经理，了解用户的真实动机，单单依靠他们的言语似乎是不够的，不但要查颜，还要观色，因为客户真实的动机往往和他们的言行不是一致的，而了解用户真实的动机才能是我们把产品做好并销好的最关键的一步，这也让我更有了一种体会，作为一个产品经理，具有一定的销售经历将对做好这个职位是有大大的帮助的。

第四篇：被怼了

产品宣传手册搞完了，接下来的第二个工作就是对新入职的销售人员进行培训，在前面已经提到了，要进行产品培训的这批销售人员，差不多都是和我同时间入职的，并且许多人都有一定的互联网从业背景，有的以前就是互联网公司的销售，有的则是从技术出来，想转型成销售的，从公司的目的来说，新入职的这批销售主要的任务就是公司网络产品（也就是目前我们要培训的产品）的销售。

我们是在公司的一个远离北京市区，每晚能够闻到牛粪味的培训基地开始产品培训的，整个培训周期是三天，在这三天里，不但要培训新产品，而且还要培训一些延伸知识，例如互联网基本知识，互联网产品销售知识等。

按照培训计划，第一天的培训内容是互联网知识培训，这对于我来说并不是很难，但是公司考虑到我们的新产品是为企业客户提供基础互联网产品，

要促成企业购买我们的产品，首要的就必须为企业普及互联网基础知识，例如什么是互联网，什么是域名，什么是网站，什么是动态网站等等吧，之所以首先要培训这方面的知识，就是因为公司考虑到有两个必要：

1、对于新的销售人员来说，需要重新普及一下，怎么说呢，互联网公司的销售，你说他懂吧，可能许多地方他说的不够准确，你说他不懂吧，他还能说上那么一些，普遍处于一种模棱两可的状态，因此，公司期望通过培训能够让销售人员巩固一下。

2、在销售过程中，保不齐客户会问到什么样的问题，如果能够系统的培训一下销售人员，一旦遇到这种情况就不至于出现销售被客户问倒的情况。

我一直认为，互联网公司的员工普遍具有一种目空一切的心态，一是因为年轻，年轻气盛造成的，二是因为都认为自己从事的是高科技的事业，在心理上总是有种优越感的，当然了，我现在是属于事后诸葛，那个时候我同样抱有这种心态。

或许是因为这种普遍具有的心态吧，接触以后他们给我的第一感觉是，互联网公司的人对于客户所持有的态度相对于一些传统行业来说差很多。

果然，培训一开始，这种心态就显现了出来，从他们的眼神中就能看出来，一脸的不屑一顾，看到这架势，我也有些没动力了，好不容易有个机会能让我站在几十号人面前表现一下，结果上来就是迎头一击，呵呵。

风暴要来临，总是要来的，培训大概过了一半的时候，有个哥们发话了，“这些内容我看就没必要说了吧，大家都懂”，我终于领教了销售目空一切的自信。

当时就把我搁在了台上，不知该怎么办，讲吧，我怕这哥们上来打我，不讲吧，我又怎么办呢？

还是 C 经理上来给我解了围，他首先又重申了这次培训的重要性和内容设计的思路，然后临时决定，把培训变为场景演练，既然在座的都认为自己互联网知识成竹在胸了，那么，咱们就模拟一次拜访客户的场景，看看你到底能不能搞定客户。

C 经理扮演客户，向我发难的那个哥们本色出演，扮演销售。

模拟开始后，我才发现姜还是老的辣，估计 C 经理在这上面碰过不少壁，问的那些问题是相当的基础，甚至在我看来，就是弱智的问题，呵呵，我甚至在想，难道我们的产品要面对的就是这样一群连 IE 图标都不知道在哪里的客户吗？

不用多说，那个哥们果然败下阵来，嘴里还不停的嘟囔，“我就不信客户能问这样的问题，这样的客户也太弱智了吧”。

说实话，我当时都怀疑 C 经理是不是故意整这哥们呢，甚至开始站在这哥们一边，也觉的客户不至于这样吧，后来新产品开始销售后，销售人员不断的把销售情况反馈回来，我才知道，C 经理问的那些还是不错的了，我们要面对的客户要比我想的更加基础和原始。

例如，有一次，我们的一个销售去拜访一个客户，向客户展示我们的建站系统，客户问他，“你刚才说的动态网站我明白了，我经常见到，不错”，这个销售大喜，估计是没想到客户能这么快就理解动态网站的概念，估计是这个销售肯定了客户几句，客户干脆继续发挥了一把，打开一个网站，说“这不就是动态网站，确实不错”，那个销售上前一看，晕倒，原来客户打开了一个满屏跑动画的网站，原来客户认为动态网站就是页面上有动画元素的网站。

但是有一点让我感到失望的是，虽然我们已经基本知道了我们要面对的客户处于一种什么样的知识水平，但是大部分的销售人员依然我行我素，几乎没有主动提高的意愿，因为他们知道，在他们身后有一个产品经理站着呢，除了忽悠客户的工作需要亲自操刀外，一旦遇到涉及产品基础知识的问题，一

个电话产品经理就得立刻给我解决。

真不知道，这是产品经理的重要性的一种体现，还是产品经理工作不幸的一种体现，但为了能让自己的产品有好的市场表现，好的市场销量，忍了吧，我想联盟里是不是有很多朋友也是这样呢？

关于产品经理和销售部门的摩擦和冲突，想必大家都有许多切身的体会，尤其是在一个以销售为主的公司里，产品经理几乎无法去真正影响销售部门，往往扮演着一个在销售眼里可有可无的角色。

这次培训让我体会到，或许是因为产品经理和销售的工作目标不同，就造成了他们在对待客户时，截然不同的两种态度。

我们期望客户能够在第一次购买我们的产品后就成为我们的长期客户，进行持续购买，并保持长期的满意度，这也是产品经理的工作的根本目标。

但是目标好定，实现过程却相当艰难，在这个过程中，要涉及到产品经理个人对于客户用户的把握和规划能力，涉及到研发部门对需求的实现能力，涉及到销售部门对产品的销售能力和对客户销售态度，涉及到售后服务部门对客户的支持，只有把这么多环节上的人统一了思想，统一了目标才能实现我们所期待的根本目标，但往往是因为各个环节的执行部门有着各自的目标，因此在实际操作过程中总是要出现偏离甚至是背离目标的现象。

就如同我所遇到的情况一样，销售人员认为他们的目标就是把产品销售出去，为公司拿到钱，为自己拿的提成，至于客户会问什么，并不是他们所最关注的，他们最关注的是销售技巧，或者说的难听一些，只要忽悠着客户掏了钱，他们的目标就实现了，至于是夸大其词还是擅自承诺，这都不是问题，因为后面有产品经理在顶着呢，看在钱的面子上，公司里谁不得给我些面子。

因此，许多销售人员信奉一句话：只要有好的销售人员，再烂的产品也能销售出去。

这句话我一点也不怀疑，因为我就接触过不少这样的销售人员，销售技巧那叫一个娴熟，但是我只想说的是，有几个客户第二次购买了公司的产品呢？

这种抛弃式销售，对于产品经理来说，目前来看，只能是一种无法抹去的痛了！

第五篇：不作不死

通过软硬兼施的手段，终于完成了对销售人员的培训，接下来的工作就有些波澜不惊了，因为原因在前面已经说到了，目前这个产品不是公司自己开发的，而是购买第三方的，说白了，我们是在炒别人的冷饭，对于我来说，负责这样产品的产品经理实在是有些郁闷，不过想到这是自己进入的第一家互联网公司，因此，这种心情也就随着时间慢慢消去了，按照我个人的判断，如果公司想要在这个业务上发展下去，必须独立开发自己的产品才行，因此，我也在等待着这一天的到来。

虽然大部分的工作时间是平平淡淡，但是工作就和生活一样，时不时地会给你一个惊喜，呵呵，在 03 年年底的时候，一个事情就给了我们产品部甚至是整个事业部一个新年惊喜。

一次，一个销售人员搞定了一家电子零件企业的建站业务，作为我们事业部全体人员来说，基本对于这个行业是一无所知，因此，在签合同的时候，

我们只注意了和产品有关的条款，对于客户行业本身的条款则没有太多的关注，于是，一个开始搅扰我们部门整整一个月的问题出现了。

为了体现我们产品的高附加值，我们在建站服务条款上有一条是：免费为客户录入首次资料（大概是这个意思）。

也就是我们在为客户建站完成后，帮客户录入相关的信息，尽量使客户的网站早点开通，因为我们的目标用户都是中小型企业，信息化意识和技能都比较差，指望客户去录入相关的资料是行不通的，因此就加了这样一个服务。

但是，恰恰就是这个电子零件行业，恰恰就是我们对这个行业的一无所知引起了严重的后果。

当客户用麻袋装着他们的产品资料来的时候，我们整个傻眼了，那不是一本资料，也不是两本资料，而是足足有半米高的资料，客户说，“这就是我们公司所有的产品资料，录完以后告我们一声就行了”，然后客户就屁颠屁颠的走了。

客户走了，我们傻了，有个哥们鼓起勇气打开一本产品资料一看，差点晕过去，每本资料里都是密密麻麻的产品简介，图文并茂，也就是说，不但要录入文字，还得想办法把图片搞上去。

这可怎么办，产品部开会，没办法，然后就是事业部开会，最后老大决定，既然合同里约定好了，并且又是处于业务的推广期，那么，这个承诺就一定要兑现，但是只依靠目前部门里这两个录入人员来完成，估计到明年年底也做不完，最终的决议是全体部门在自己工作完成后都投入到录入工作中，什么时候完成不敢说，只能说尽快吧。

具体怎么辛苦加班做文字录入就不说了，一个月后，在全部人马出动的情况下终于录完了客户提供的全部产品资料，当时就如同扒了一层皮一样，大

家纷纷表态，以后销售签单的时候，搞清楚客户的产品情况再签，否则杀无赦。

但无论怎么说，终于向客户有了一个交代，勉强过关吧。

接下来，就是产品部对目前的服务合同进行全面评估，看看在那些条款中还存在着不明，不细，不全的情况，然后一一进行纠正，例如在上面那个条款里就加上了约束条件，“免费为客户录入首次资料，限文字 XXXX 字（电子版），图片 XX 张（数码格式）”。

同时，部门还经常组织行业的同事和我们进行交流，让我们多了解一些各个行业的特点，了解这些行业的业务特点，产品特点等等。

比如说刚才那个电子零件行业的客户，真的想不到他们同一品类下的产品能分出那么多型号出来，如果早一点知道，也就不会出现全体部门加班一个月的情况了。

我们总是说，塞翁失马焉知非福，看来果然是这样，我有时候就想了，如果没有这次失误，我们的合同里还不止隐藏着多少隐患呢，虽然这次是倒霉了点，但是却促使我们堵住了合同中更多可能失误的地方。

通过这次失误，给我有两点最深的体会：

1、产品经理只懂自己的产品就行了吗？显然是不行的，因为无论你是面向个人消费者，还是企业消费者，都会有一个问题困扰着你，就是这些消费者会在什么样的情况下去使用你的产品，这个你是无法足够清晰的，就如同我们向客户提供免费录入资料的服务，但是却不知道电子行业的产品是单品牌，多规格，多型号的特点，也就是说，我们对我们的目标客户的业务不够熟悉。

如果说个人消费品对此要求还不高的话，那么，如果你是企业级产品的产品经理，如果你对目标客户的业务不了解，不熟悉的话，那么，你连最基本的和客户进行沟通的机会都没有，更别说让客户接受你们的产品了。

因此，产品经理一定要了解目标客户的业务特征，这是非常重要的，是你把产品成功推向给他们的第一步。

2、无论是什么文档（合同也是一种文档，虽然一般来说不归产品经理负责），一定要认真，细致的去完成，这个体会似乎是个人人皆知的道理，有些啰嗦了，但是我感觉恰恰是人人皆知的道理才更容易让人意识上忽视。

在后来的工作中，我不止一次见到自己的同事，自己的下属在完成一个工作的时候，例如完成一个 PRD 的时候，经常是半天时间就搞定了，我很好奇，问“怎么会这么快呢？”，他反而对我的提问感到惊奇，说“随便找个类似的产品，改一改，然后写出来不就行了”。

暂且不说这种工作思路（产品的反设计是一种工作思路）是否合适，只说这种工作态度就有问题，什么是随便找个类似产品呢？即使你找到了这个产品，也做了相应的分析，那么，是不是在最后一步完成文档的时候就可以不加注意了昵？

文档不仅仅是一个记录介质，它还是产品经理传递自己思想的媒介，如果这个媒介做不好，你能指望相关的接受人能足够明白你的所思所想吗？

当然，可以通过反复修改来完善，但是，我们能一次搞定的，有必要因为自己的一个小疏忽而增加时间和交流成本吗？

第六篇：一个没有卖点的产品

突然想起来一个事情忘了写了。

说实话，我们现在销售的这个产品并没有什么技术含量，尤其这个产品又不是我们自主开发的，我们可以购买这个产品进行销售，别人也可以同样这样去做，也就是说，这类产品没有什么门槛，如果要想获得比较大的市场份额，通常来说，只有两条路：1、价格战；2、服务战。

我们都知道，这两条路都是权宜之计，企业要想长期发展，根本还得依靠不断的创新，不断在产品上推陈出新，为什么这么说呢？

首先，价格战本身就是一个双刃剑，在搞掉别人的时候，往往也会把自己的利润空间压倒最低，利润的减少，就会影响到产品的扩大再生产和持续的创新，虽然说，互联网企业相对于制造型企业在成本上低的很多，但是，一旦出现价格战的情况，往往会造成市场混乱，客户无所适从，对所有的产品都失去信心，比如说企业建站吧，单说一个网站，你说这个网站值多少钱呢？同样一个网站，价格可以相差到十几倍，甚至几十倍，那样，客户就会认为提供这类产品的企业都是漫天要价，因此，客户就会拼命的压价，最终的结果是这个市场在成熟之前就已经很烂了。

并且价格战的前提是开打的企业都必须有很强的实力才可以应对，因为，有时候价格战就是“赔本赚吆喝”，首要目的当然不是为了获得更多的利润，而是把其它竞争对手挤出市场，自己获得更大的市场份额。

再说服务战，服务是要成本的，这点毫无疑问，但是同样需要企业付出很大的成本才能提供给客户有效的服务，往往有时候还做不到，因为服务是人来做，而人就是千差万别，在人员素质，服务规范，硬件条件都不够成熟的情况下开展服务战，通常的结果就是适得其反，因此，服务战虽然有助于企业

提高自身的影响力和促进客户进行二次购买，但是却需要很长的时间去建立，因此，我们经常会发现这样的情况，某个产品的用户手册上列了一大堆的售后服务电话，看起来服务网点遍布全国，但是当你打这个电话要求提供售后服务的时候，往往就是噩梦的开始，最终你下定决心，再也不会去购买这个企业的产品了。

因此，价格战是双刃剑，如果控制不好，既伤了对方，又伤了自己，服务战是三刃剑，如果控制不好，既伤了对方，又伤了自己，还伤了客户。

但是，单单依靠这个产品要想去占领市场，那真的是相当的难。

但是，我们一打不起价格战，二耗不起服务战，但还得把这个第三方的产品包装出一些能够吸引客户的卖点来，这就给产品部出了一个难题，但这还不是最难的，更难的是公司明确指出了，公司能够给的资源，除了现金，只要是公司目前的产品，都可以考虑，但是对于我们来说，除了现金，似乎其它的产品和我们的产品都没太大的关系，很难打包到一起。

条件是艰苦的，但任务还是要完成的，因此，我们就发动全部门的人想，怎么能够把我们的产品打包成一个有市场价值的产品，包装出一个产品概念出来。

大家很热情，也很积极，很快就反馈上来许多建议，整理了一下，大概分为几种产品概念：

1、一站服务型产品：大家都知道，建站仅仅是企业接入互联网的一个环节而已，除此之外，还有许多环节需要考虑，域名的购买，服务器空间的租用，企业邮箱的配置，直至网站上线后的运营推广，后期维护等等，尤其是后期的工作更繁琐，更频繁。

这个产品概念的好处是可以基于我们目前的资源就能够开展工作，并且可以通过公司的关系用合作互赢的形式找到一些 ISP 进行合作，对于去打压类

似的小型公司和个人从业者是有优势的，但是对于和我们一样规模的公司来说，这个概念的卖点并不突出。

2、线上营销型产品：对于中小型企业来说，建站的目的并不是赶时髦，而是非常现实的，既然你们的销售说建个企业网站能够扩大企业的知名度，让更多的人看到企业的产品，有机会增加产品销量，那么企业就会去关注建站后最终的效果，这才是促使企业建站的真正动机，因此，这个产品概念就是想通过我们提供给企业必要的营销推广服务来让更多的企业选择建站产品，甚至可以是建站产品可以按成本价甚至是免费给企业（毕竟是智能建站系统，建站的成本很低的），我们通过为企业进行产品营销，搭建交易平台来获取收益。

这个产品概念应该是最有价值的，模式有点像国外一些电信运营商，手机免费用，只靠收取服务费用来获利，但是却是行不通的，为什么呢？还是因为成本的问题，因为能够实现为企业进行产品营销的功能并有明显的效果，或许需要还得再建一个类似阿里巴巴那样规模的电子商务平台（其实公司是有那样一个平台的，但是为什么没有考虑呢，以后再说），再说了，平台好建，运营很难呀，我们这些人里，几乎没有这种规模平台的运营经验，因此，这个概念虽好，但是不够现实。

3、广告辅助性产品：我们公司的起家背景在前面提到过，是靠线下广告起家的，因此，大部分的客户都是只知道我们的线下广告平台，不知道线上平台的，如果我们在线上产品里打包线下服务，那样或许可以让客户更好的接受我们的产品，例如，就以我们最低的标准版产品为例，如果我们打包半年的线下广告服务在里面，一次性收取 6000 块钱（如果只是选择线下广告服务，半年也在 5000 元左右），也就是说，客户花 6000 块钱，可以获得两个宣传平台，一个是线下的，周期是半年，一个是线上的，无限制（每年的域名和空间费用不算），对于客户来说，是有很大吸引力的。

而对于要整合的资源来说也是现成的，既无需重新投入，也没有额外的开发成本，唯一要做的就是和线下产品的负责人确定好他们能够提供的资源，因为毕竟线下平台版面有限，需要和他们协商。

同样，也可以促进我们那个半死不活的电子商务平台的发展。

但是有个内部问题需要解决好，就是内部成本核算和利益分配的问题，毕竟跨了很大的业务部门，如果这个处理不好，很容易留下隐患的。

最终，我们综合了以上三个产品概念中我们可以用最低成本实现的，例如采用了一站式产品的部分思路，主要是前期的服务以及网站上线后的首次维护，因为长期的维护对于我们来说，成本很难控制，真会出现像上一篇中讲到的那样的客户，我们就惨了，还采用了线下广告辅助型产品的部分思路，主要是打包了我们部分的黄页服务，因为黄页相对来说比较简单，大部分都是条目性质的，一是容量大，二是形式也简单，对于线下部门来说，也容易操作。

在确定了打包的资源后，我们又把产品按照服务内容的层次分了三个版本，这样可以让客户有更多的选择权。

通过这样一个产品，我的感想是：

对于许多产品经理来说，现实工作中最头疼的一点莫过于去做一个毫无卖点，大家都在模仿的产品。

有时候，我们经常会接到这样的任务：老大安排我们去做一个新产品，我们问要做什么，老大说他也没想好，然后要求我们去参考一下某某产品，然后要求几天之内就写出产品规划来。

说实话，如果是用这样的心理去做产品，可以肯定地说，这个企业一辈子也做不出真正符合市场的产品来。

有点发牢骚的意思了，呵呵，当然我们必须面对现实，如果就是这样，那么，我们该如何去做呢？

其实我是这么想的，即使是模仿别人的产品，那么也要包装出一个不同于竞品的产品概念出来，就好像我这个产品一样，其实本质就是一个建站产品，但是如果我附加上一些服务在里面后，那么，我就可以包装出多个产品概念出来，那么，面对多个产品概念，又如何知道选择用哪一个呢？

有几点考虑因素，供大家参考。

1、成本：这个无需多说，一定要考虑这个产品概念是否会增加自己目前的整体成本，如果增，能增多少，即使转嫁给客户，那么，是否在客户可承受范围之内。

2、资源：有多少资源可以利用，有直接的，也有间接的，有免费的，也有付费的，当然我们期望所需的资源是免费并且直接的，但是如果没有这样的资源，我们就要换个思路，想想如何能够通过少花钱，多办事的方式尽量多的得到资源。

3、效能：有用的才是资源，没有用的那对我们来说是一文不值的，因此，我们一定要考虑如果我们用了某个资源，能够给我们的产品增加多少附加值，能否对产品的销售有一个实质的帮助，如果仅仅是为了显示产品的价值多，那么这就不是利用资源了，而是堆砌资源了。

4、控制力：我们对这些资源有多少控制力，有些资源虽然不错，对我们的产品也有很大的帮助，但是如果我们对这些资源的控制力很小，那么就要慎重，因为这些资源可能会帮你，但是也可能会害你，记住，自己的命门一定要在自己手里。

5、整合力：即使上面的条件都具备了，但是自己却没有把这些资源整合好的能力，那么也要慎重，因为一个产品应该是一个整体，即使包括多项内

容，那么，每项内容之间也是有逻辑关系的，如果整合不好，那么，就等于是客户花钱买的不是一个产品，而是一堆产品，这对于客户来说，将会是相当痛苦的。

第七篇：上市！转型？洗牌.....

在年底的时候，公司在港交所成功上市，当然了，这和我一点关系也没有了，只是从心里多少有些羡慕那些购买了公司内部股份和享有期权的同事（当然，这些同事在公司至少都待了五年以上的，C 经理就是属于这样的），在上市前后的那段日子里，到处都是在议论某某老员工身价多少，后来公司不得不发文要求员工不许再进行议论，呵呵。

虽然上市了，但是压力也陡然而升，毕竟市场上是要看业绩的，如果业绩不好，往大了说，公司的发展会受到影响，往小了说，那些有股份的同事也就亏大了。

因为公司是以互联网概念上市的，但是在公司目前的业绩中，传统收入的比重还是比较大的，因此，公司就改变了发展战略，提出要从传统资讯企业转型为互联网资讯企业。

战略转型一提出，公司内是有人欢喜有人愁，那些从互联网公司跳过来的就比较高兴了，因为战略转型的提出，意味着在公司在互联网层面上的关注和投入将大大增加，言外之意就是我们这些始终在 IT 行业混的人可能会在各方面的待遇都会有所提高，再加上公司上市，花的是香港股民的钱，更加使

我们坚信这种改变将会立刻而来。

而对于公司那些一直从事传统资讯业务，对互联网几乎不懂的老员工来说，似乎就不是那么乐观了，虽然他们每个人手中都有许多客户资源，但是他们把这些客户从传统资讯模式上都赶到网上，对于他们来说，恐怕就是一个非常艰难的事情了。

但是他们几乎人人都有公司的股票，因此，一种吃老本的思想在许多老员工中蔓延开来。

我不知道是不是所有的中国企业都是这个样子，只要一上市，马上就会对管理团队进行洗牌，我发现这是一个非常有趣的现象，大家可以回忆一下，几乎都存在这种现象，是因为股东对此就有要求呢，还是中国文化中“卸磨杀驴”的思维在作怪，也许两者都有吧。

这家公司也不例外，在上市后，对高层进行了洗牌，从许多知名互联网公司挖来了不少职业经理人担任转型后公司的高层，但奇怪的是，最终的结果却是两类人稳如泰山。

第一类是老大的家族成员稳如泰山，第二类就是传统业务中的老员工（主要是担负各种职位的中层）纹丝不动。

有一天和 C 经理闲聊的时候，我就说起这件事情来（我和他已经是无话不说的朋友了），C 在公司待了已经七年了，公司刚起步的时候，他就到了公司，但我一直奇怪的是，待了这么长时间，到 03 年的时候，却只是一个事业部的部门经理，勉强属于一个中层，而有些比他来的还晚的员工，现在的级别已经比他高许多了，有些甚至已经是他的领导了。

或许是我的疑问挑起了他心中的不满和酸楚，于是就把公司的一些情况详细的和我说了说，包括许多内幕。

公司的创始人原本是在国家机关从事政策研究的，在 90 年代初期，毅然下海，开始创业，起步的时候，一共有五名创始人，大家凑了点钱就开始干了。

经过一段时间的奋斗，终于打开了局面，也开创了一个新的业务模式，然后就是许多创业案例中一贯的轨迹，业绩好了，被 VC 看上了，然后投了一大笔钱，然后开始迅猛发展，规模越来越大，直到 03 年的 4000 多人。

公司的迅速发展，也导致了许多问题的产生，最典型的一个就是“劳动密集型”的模式始终不能改变，按说互联网企业应该是“智力密集型”的生产模式，但是这家公司因为是从传统业务模式过来的，并且传统势力强大，因此，始终在用劳动密集型的模式经营互联网业务。

有件事情让我记忆犹新，一次，我到外地培训销售人员我们的建站产品，这种产品本身就没什么技术含量，但是让我想不到的是，这些销售人员中的大部分几乎连最基本的互联网知识都不知道，什么是域名，什么是 IP 地址，他们两者之间有什么关系，有什么区别，什么是企业邮箱，什么是动态网站，什么是静态网站，等等吧，许多在产品销售过程中销售人员必须要掌握的基础概念竟然都不知道，我就纳闷了，如果客户问起这些概念来，你说不出个子丑寅卯来，有那个客户会相信你的产品呢？

后来我和这些销售人员聊起来，说有时间的时候一定要多了解一些互联网的基本知识，毕竟你们卖的是互联网产品，多少得专业一点。

但是他们却说，没事，有这么多客户，总有能忽悠到的，实在不行了，不是还有产品经理（就是指我）吗，只要产品经理懂就行了，让客户直接找你就不就齐了。

妈的，原来他们就是这样理解产品经理的，完全是一个销售支持的角色。

好，言归正传，一方面，公司中家族势力强大，这也是我后来逐渐体会到的，例如你要想要求某个事业部进行一下支持，千万不要按照公司流程走，因为等有了结果的时候，黄花菜都凉了。

怎么办呢，问问这个事业部的老大是谁，在公司内是什么背景，如果背景不如你的领导，那么就直接过去找他提供支持，如果背景雄厚，属于那种家族或者亲信一类的，最好别过去找麻烦，要让你的领导去交涉。

另一方面，传统势力强大，后来和传统业务的同事接触多了，才发现他们以前不是卖保险的，就是做电话销售的，有些还是经历过传销的，不是说不爱和他们打交道，而是大家也知道，这几个行业的人员素质确实不敢恭维。

但是，有一点需要肯定的是，他们忽悠客户的能力确实强大，在大部分的公司和销售人员心中，只要能把产品卖出去，拿到客户的钱，这就是成功。

前面说到了，公司的业务模式是“劳动密集型”，其实准确来说，应该是“销售密集型”才对。

从和他们打交道的过程中，我多少感觉到他们对互联网产品是抵制和蔑视的，毕竟这种产品对于他们来说是陌生的，而他们又不愿意去花时间学习新产品的知识，他们普遍的想法是，有学这知识的时间，不知又能忽悠几个客户了。

因此，在公司许多事业部里，对于互联网产品的抵制是一种普遍的行为，因为他们一方面是不懂，二是这种产品的利润相对于传统产品来说太低，提不起他们的销售兴趣。

直到我 05 年离开公司的时候，公司的互联网产品一直都没有很好的起色。

而 C 经理为什么一直得不到重视呢，因为上面两点他都不占，他既不是老大们的亲信，又不是从传统业务过来的，而他呢，恰恰又希望在互联网业务上有所建树，并且他的性格也太直，顶撞了老大好几次，大家想了，在中国大部分的企业里，这样的人怎么可能提拔起来呢？

听完他的叙述，我才感觉到我还是太年轻了，对职场中的潜规则还是了解太少，甚至开始隐隐约约感到一种危机开始向我袭来，但是我后来一想，我就是一个基层的员工，公司再怎么折腾，也不会干掉干活的人吧，再说了，公司上市，有的是钱，更不会因为缩减成本而裁员，我应该是稳如泰山的。

但是，不想什么，什么就偏偏来，我的危机终于要开始了。

第八篇：潜规则

危险总是在你最乐观的时候到来。

我必须承认我当时对于职场中的潜规则还是不够熟悉，但是接下来的一系列事情就让我很快知道了如何才能在职场中更好的生存下去，尤其是作为一个产品经理，一个或许对于许多企业来说仅仅是知道一个名称而根本不知道如何去发挥其作用的职位而言，更是如此。

在上一篇中说到了，公司在年底的时候终于上市了，对于企业来说，上市意味着有了更广阔，更稳定的融资渠道，因此，一旦某个企业上市后，往往会加大扩张的力度，通常的做法是收购一些业务链上的企业，做大规模后再融资，再分拆上市。

我们公司也不例外，当然我不可能知道高层的战略意图，但是没有不透风的墙，随着公司结构调整的不断深入，各种官方消息，小道消息开始在员工中间流传，有的是好消息，例如公司会普涨员工工资，有的则是坏消息，例如要裁撤某个部门，最终使的公司不得不发文要求员工不得私下议论公司事务，但是具有讽刺意味的是，公司内部网上却贴着：你可以否定我的观点，但我必须捍卫说话的权利。

因为我属于不新不旧大员工，并且属于公司新建部门，而且还是公司要大力开展的业务部门，因此，我自然有一种“管它风吹雨打，我自岿然不动”的心情。

那年春节前，我个人出了些事情，春节后一个月我才返回岗位，大概就是 3 月份了，因为 C 经理的关照，请了一个月的假，公司竟然不闻不问，甚至连工资都给我如数发放了，在我感叹我运气不错的时候，又不得不怀疑制度对于公司来说到底意味着什么。

第一次风暴终于来了，有一天，C 经理独自把我叫到会议室，一般出现这种情况，肯定会有比较重要的事情要发布，而且通常是针对个人的，我心理一直在打鼓，“难道是把我裁掉了？派 C 经理来通知我”。

但是结果却让我出乎意料，C 经理告诉我，他已经向公司提出了离职，并且公司已经同意，这周结束后，下周就不来了，叫我来的原因是他离职后，产品部暂时没有主管，让我来先担负起产品部的工作，不要让工作停顿了。

说实话，我非常吃惊 C 经理为什么在这个时候离职，公司刚上市，他是持有期权的，剩下的就是到行权期的时候套现就 OK 了，可以说已经是万里长征只剩下最后一步了，在这个时候离职，谁都知道意味着什么。

我是既吃惊，又好奇，我问他为什么要离职，或许是离职已经让他放掉了所有的压力和负担，许多原来不能和我说的事情，他都向我透露了，而这些事情则是让他离职的最主要的原因。

我们这个事业部有一个总经理，就称为 F 吧，事业部下下属几个业务部门，C 是产品部的经理，矛盾的核心就在于 C 和 F 之间。

F 在公司内的资历要比 C 浅的多，虽然 F 有看起来不错的教育背景，同时也在公司的一个子公司做过技术方面的工作，但是为什么后来从子公司离开了呢？原因很简单，就是虽然学历不错，但是水平太差，根本无法胜任当时的工作，但是让他去做一个普通的技术人员吧，他面子上又过不去，因此，就把他推荐到了技术含量不是太高的我现在待的这个公司。

来了总的找点活干吧，正好成立了我们这个事业部，于是就把他任命为事业部的总经理，然后再挂个公司 CTO 的头衔，这样，面子也有了，同时说出去还是事业部的总经理，也是高级管理职位了。

要不就说呢，现在是“有学历，没本事”的人要比“没学历，有本事”的人多的多，C 就是典型的学历一般，但是很有本事的人，虽然他没有对我说，但是我能估计出在事业部成立之处，他肯定是志在必得总经理这个职位的，无论是从资历，还是能力，还是人品上说，他都是不二的选择，但是造化弄人呀，偏偏插进来一个被子公司踢出来的人，而原因似乎简单的可笑，除了要给 F 一些面子外，据说 F 之所以被老大赏识的最大原因就是“听话”。

有些朋友可能有体会，如果自己的直接领导是那种对上面的意思“言听计从”的人，那么，他肯定对下面的员工也会同样要求，甚至是用权力来压制，目的仅仅是为了掩盖自己的无能和修饰自己的面子。

而 C 呢，恰恰是一个直来直去的人，本来他对事业部的发展已经有了一个非常好的构思，并且也期望着能够实现，但是 F 进来后，他的想法就受到了很大的阻力，因为只要是 F 认为不符合高层精神的，就会百般阻挠，因为 F 怕担风险，怕丢掉高层赏给他的位子。

各种原因综合在一起，导致了 C 再也无法忍受 F，一方面有个人的因素，而更重要的是 C 无法容忍 F 对业务开展的无知。

在听完了 C 的真心话后，我真的有些傻眼了，如果真如 C 所言，暂且不说 F 如何，毕竟我和他还差的好多级呢，不会和我有什么直接冲突，但是这个事业部的业务发展肯定会受到非常大的影响，如果业务做不好，这个事业部在公司内的地位就肯定会受到威胁，我们这一千人等的前途也必然受到影响。

我想的有些怕了，C 也看出了我的担忧，笑着说，“别多想，你不会有事的，我离职后，咱们事业部会安排一个副总来主持具体的工作，叫 Z，他不错，也是公司老人了，和我是好朋友，你先担着产品部的工作，机会合适的时候，他会安排你的”。

一个领导和一个下属能这样交流，并且在领导离职的时候还能充分的为下属的发展想周全，说实话，这是我工作以来第一次遇到（后面还遇到一次，接下来再讲），我非常感动，对于我这样一个职场新人来说，猛然间涌出一种“偶遇贵人”的感觉。

一周很快就过去了，C 离开公司的时候，我把他送到楼下，他最后只对我说了一句话：公司还会有很多的变化，希望你能坚持住吧。

我问他接下来有什么打算，他笑笑说“先歇歇，想自己干了，记着有事的时候来找我啊”。

就这样，我和 C 的工作关系到此结束，剩下的就完全是朋友关系了，但对我来说，我从来没有把这两种关系分的很清楚，从我开始熟悉 C 的那天起

就是。

C 离开了，我不知道我该如何去做好接下来的工作，他说的“公司还会有很多的变化”，我也不知道到底意味着什么，变还是不变，主导权不在我的手里，我只能等待着.....

第九篇：风暴来临

C 离职以后，公司任命 Z 为我们事业部的副总，负责具体业务的开展，估计是公司也看出了 F 在业务上的无所建树，但是还指望着他的背景能给公司撑撑门面，于是就让他做了一个空有其名，无有其职的总经理，反正现在公司有钱了，养个把闲人也是没问题的。

Z 来了后，果然如 C 所言，是个想做些事情的人，可能高层也向他承诺了什么，于是他就开始大刀阔斧的进行业务的重新整合，希望能够在他的手里把这个业务开展起来。

通过一段时间和他的交流，我发现他确实是一个能干实事，并且人也很不错的领导，就是不够灵活，但是却不像 C 那样直性子。

但是我从 C 的离职上学会了一些东西，就是千万不要和领导走的太近，无论是主观还是客观上，在公司内一定要保持必要的距离，保持为单纯的工作关系是最好的，虽然在你有事的时候，他可以帮你不少，但是我们反过来想一下，这很容易让你领导的领导认为他是在拉帮结派，最终的结果可能是既害了你，又害了他。

因此，我和新来的 Z 副总始终保持一定的距离，每次谈话总是关于工作的，再也没有像 C 那样，没事两人就到外面抽烟聊天，呵呵。

随着 Z 的到来，并且 Z 也没有对 F 造成威胁，因此 F 也是心满意足，逐渐就不再多管事业部的业务，只是在一些公开场合才露面，尽显高层风采。

让我感到高兴的是，Z 的到来并没有改变 C 原定的产品规划，目前我们用的是第三方的产品，按照 C 的规划，逐步要从第三方产品转移到自己开发的平台上。

虽然现在看来，如果单说产品功能的话，这种自助建站平台并不复杂，但是对于我这样一个欠缺互联网产品经验并且才做了产品经理不到 4 年的人来说，完全让我来负责这个产品肯定是有很大压力和困难的。

可能是 C 在 Z 面前说了我不少好话，因此 Z 对我还是非常信任的，完全放手让我来负责这个产品，并且也没有制定很严格的时间进度，一方面是他希望我们自助研发出来的产品一定要尽量好，另一方面是那个第三方的产品刚刚开始推广不久，还处于引入期，不急于产品的更新换代，还有一个就是也考虑到我个人经验的问题，希望能够多给我一些熟悉产品的时间。

领导的意思我是很清楚的，随着自主产品规划的不断开展，我也逐渐进入到了状态，工作也逐渐稳定，一方面负责旧产品的推广，另一方面，把更多的精力投入到了新产品的规划上，这让我多少有了一些做软件时的那种产品经理的感觉。

同时随着 C 的离职，我暂时接手产品部的工作，许多业务部门的同事找产品部都是找我，开口闭口叫我“X 经理”，到外地做培训的时候，分公司的领导也是以“产品部经理”的 title 来介绍，说实话，这让我的虚荣心多少有了一些满足，并且有时候感觉自己还真成了产品部的经理。

甚至和我关系不错的一些销售，技术人员都私下和我说，“只要把这个新产品做好，产品部经理肯定就是你的了”。

人啊，就是不能被夸，一旦被夸，尤其是被许多人夸，当你正得意洋洋，仰头走路的时候，前面往往等待你的就是一个大坑。

风暴来临之前必然是平静的。

我就这样风平浪静的工作了三个多月，有一天，我们事业部的一个同事和我悄悄说，“你知道吗，咱们事业部马上就要大调整了，据说是公司挖了 XXX（我们曾经的一个竞争对手）公司的市场部门补充到咱们事业部，可能要在下个月就过来了”，我心想“挖竞争对手墙角是很正常的事情，有这么值得大惊小怪吗？”，他看出了我的满不在乎，接着又说“据说他们光北京就要过来 100 多人，是原来那个公司的副总带过来的”，我一听，脑袋一下子就晕了，100 多人，这是市场部吗？简直就是一个营销中心，果不其然，同事继续把他所知道的情况一一和我说明，“这个副总以前就是那个公司负责全国营销的，这次差不多把他那个营销部门的精英全带过来了，咱们公司也是看中了这一点才达成协议的”，我更晕了，我们现在的事业部也就 40 来人，这次光他们就过来 100 多人，这是谁吃谁呀？

后来又了解一些更深层次的情况，原来这家公司出现了内讧，高层谈崩了，于是这个副总就想另立门户，但是感觉还是靠一棵大树更有助于自己的发展，于是自然就找到了我们（竞争对手最喜欢找竞争对手），而我们公司则看中了他所拥有的销售资源和他们销售人员在互联网基础产品上的经验，也希望他们过来后能够带动我们互联网产品的销售，就这样一拍即合，或许在双方看来，应该是属于强强联合的模式了。

同事的话给了我一些触动，心想，如果真是如此，那么我们这票人该怎么处理呢？但是又转念一想，应该没事的，他们过来的就是市场部门，据说都

是销售人员，而我们这边从一开始就是以产品和研发为主，销售人员是和公司共享的，他们过来只能是补充力量，而绝不会成为主导力量。

说我这是自欺欺人的想法也行，但至少在这段时间里能够让我比较安心的工作。

没有不透风的墙，竞争对手要加入到我们事业部的消息开始在内部流传，各种传闻都有，最恐怖的莫过于有人说“他们加入进来后，我们这票人就要被拆掉了”。

甚至有些沉不住气的同事已经开始考虑离职的事情，而我也不知道该如何继续工作，每天就是在内部网上看不断更新的各种消息，真的有些束手无措了。

而 Z 似乎这段时间也消失了，很少能在工作时间看到他在办公室里，这个时候，傻子都知道肯定要出事了，但是这个“事”根本会以什么形式“出”，谁也不知道，同样，只能是等待，就像即将要被人宰割的牛羊一样，谁也不知道厄运会落在那个倒霉蛋头上，或许就是落在我们这群倒霉蛋头上。

这个时候，难得一见的 F 出现了，Z 也参加了，专门开了一个事业部全体员工大会，在会上，他向我们保证，这次调整是为事业部增加有生力量和新血液，是对我们的一种促进，大家不要担心，一定要安心工作，不会对任何人造成影响的，等等吧。

他在上面说，我们在下面议论，而我却发现，Z 竟然在这次会议上没有说一句话，只是沉着脸，一直到会议结束。

我终于知道了，真的要出事了，并且这个事还不会小。

第十篇：煮熟的鸭子真的飞了

事终于出了，到这个时候，我才明白 C 在离职的时候，说的“公司还会有很多的变化，希望你能坚持住吧”是什么意思了，无风不起浪，看来公司早就有此计划了，只不过我们这些小罗罗被蒙在鼓里而已，当某天爆发的时候，我们只有引颈受戮的份，一点挣扎的机会都不会存在。

竞争对手过来了，我才发现，他们过来的根本不只是一个营销中心，而是一个涉及产品、技术开发、营销和客服的庞大组织，按照我们一个同事的话说，“要不是他们想找一棵大树乘凉，就按这种架构早就可以自己另起山头了”。

本来想着就是过来一批销售，这下可好，等于是把一个完整的公司搬了过来，像我们这些原来的产品、技术部门的小罗罗有些坐不住了，每天都没有心情工作，不知道我们最终的结果会是什么样的。

刀终于举了起来，公司下了通知，我们原来这个事业部的员工，有三条路可以选择：

- 1、到其它部门去；
- 2、留下来，接受现实；
- 3、走人。当然公司不会明说的。

第三条肯定是不好接受的，谁都知道主动离职是没什么好处的。就剩下 1 和 2 了，本来想着选择第 1 条路，但是分析了一下，却发现不合适，原因很简单，其它部门都是传统业务部门，根本没有打算在网络产品上有所发展，我一个做产品的，去了那里等于就废掉了，那就只剩下第 2 条路了，留下来，

接受现实。

我发现一个心理现象：人在越受到危险侵袭的时候，越倾向于接近制造危险的一方。后来看了一个电视节目，就是讲这个的，叫什么斯德哥尔摩综合症，大概就是这个意思。

我选择了留下来，和我有同样选择的同事并不多，大部分都选择去了其它部门，他们的理由是：原来的竞争对手，现在成了同事，想融入到新的氛围中，首先心理上就接受不了，再说了，这家公司的工作文化本来就名声不好，我们这点人进去，迟早被染的黑了。

说实话，我倒是没有这么想，第一是因为我来的时间并不长，属于新不新，旧不旧的那类，不像我们许多老同事对他们有那么大的成见，并且我认为我也不会给他们带来什么威胁，第二是我从来就不相信什么企业文化，都是干活拿钱，把活干好就 OK 了，企业文化，离我太远了。

和我一块选择留下的同事没有几个，要么是去其它部门没有用的，要么就是和我抱一样想法的。

一刀下来，把我们原来的事业部切了个支离破碎，然后公司又用 502 把这些碎片以及新的东西黏贴到了一起。

Z 也没有走，留在了新组成的事业部里，依然还是副总，不过现在副总已经不是只有他一个人了，又加了两个人，都是带来过的，我能看得出，Z 的郁闷不比我们这些小罗罗少，原来是一家独大，现在变成了三分天下，换了谁都是无法接受的。

F 却是高升了，成了公司的 CTO，但依然还是虚名，本来我们公司就没有什么技术而言，竞争对手的老大成了我们事业部的老大，毕竟这 100 多人都是他的手下，不可能不是他的。

无论怎么说，人家老大们要么是原地不动，要么是不断高升，而我呢，在前面也讲到了，本来想着能努把力，混个产品部经理的，结果这下倒好，过来的这批人自己就有一个产品部，既有产品部经理，又有产品经理，这自然也就没我什么事了，说实话，当时我心理很不平衡，煮熟的鸭子竟然还真飞了。

不过后来在离开公司，经历了更多后，才发现那个时候的那种心态真是可笑，甚至有些幼稚，谁说煮熟的鸭子非掉了，本来那个鸭子就不是你的，只不过一厢情愿地在想着是你的罢了。

我自然是到了新组建的产品部，让我感到非常奇怪的是，新产品部是典型的阴盛阳衰，产品部经理是女（以下简称为 W）的，两个过来的产品经理也是女的，就我一个男的。

我一直以为产品经理只有男的才适合做，一旦有个女性产品经理，我会认为这个女性一定是有非常强的能力才能做这个职位的，更别说是产品部经理了，因此，刚过来的时候，我多少有些自卑，一方面是因为我从内心感觉我是在国中之国，虽然对外都是统一的公司名称，但是在新事业部里，我就如一粒沙子被投入到了大海，满眼都是你以前的竞争对手，这种心理不平衡肯定是有的，另一方面是因为这几个女性产品经理竟然比我年纪还小，看看人家，再看看自己，哎！

或许是有了这种心理，再加上本来就不平衡的心理，因此，我对于新部门的管理多少有些抵触，当然不能是明的了，只是在暗里，例如给我安排一项工作，问我多长时间能做完，本来 3 天能做完，我就说是 5 天，本来不复杂的一件事情，我非要说的困难重重。

一开始，我对我这种行为还是有种担心的，因为对于一个有经验的产品经理来说，是很容易评估出工作量和工作难度的，但是怪就怪在我的每次说

词，竟然没有引起 W 的质疑，每次都是按照我的评估去执行。

我想来想去，只得出一个结论：收买人心。

他们也知道自己是外来户，对于原来的地头蛇多少还是要尊重一些的，即使这条蛇现在连虫都不如了，等慢慢把这条蛇弄累了，然后就是手到擒来的事情了。

这个世界上，有许多事情是只能想清楚，但是却不能说出来的，既然如此，咱们就都装糊涂吧，你不深究，我就糊弄，大不了老子最后拍屁股走人，呵呵！

但是，随着一次和 W 的交流，一个更大的让我气愤的，甚至说是让我愤怒的真相浮出了水面，也正是这个事实，让我决定了一定要离开这个办公室政治高于一切的公司，因为我不想在这里白白耽误时间，然后自己把自己废掉！

第十一篇：去意萌生！

斯德哥尔摩综合症 (Stockholm syndrome)，斯德哥尔摩效应，又称斯德哥尔摩症候群或者称为人质情结或人质综合症，是指犯罪的受害者对于犯罪者产生情感，甚至反过来帮助犯罪者的一种情结。这个情感造成被害人对加害人产生好感、依赖心、甚至协助加害人。

简单来说，这种症状的本质就是被害人在遭受迫害的过程中由抵制逐渐转为依赖，甚至协助加害人的一种心理活动。

随着这家公司的洗牌完成，我们这些被剥离出来的人成了后娘养的孩子，老东家不管，新东家不理。

洗牌刚刚完成的时候，我们大部分留下来的人还是有抵触情绪的，总认为他们是外来户，我们是坐地户，他们不能把我们怎么样，但是随着态势的发展，我们终于发现，我们真的成了弃儿。

其他部门的同事本来就对曾经的竞争对手没有什么好感，虽然我们加入了，但是他们只会认为我们也成了外来户中的一员，而竞争对手是上百人的一个团队，五脏俱全，我们这几个小鱼小虾米就如同几滴水珠投入大海一样，进去就没了，并且他们的团队也很难容得下我们几个人。

我们终于成了边缘人。

抵触情绪持续了一段时间，但是终究发现这样做只能是徒劳，因为对于他们来说，我们这几个人是翻不起多大浪来的。

我的心理开始发生变化，逐渐由抵触转向接近，开始试图融入他们的氛围中，融入是往好听了说，其实就有点“舔着脸往上蹭”的心理。

现在来看，这应该是斯德哥尔摩综合症的轻微表现了。

但幸运的是，这种心理并没有持续太长时间，我就被一个事实彻底激醒了，终于明白自己在做着一件非常傻，甚至是有些“自甘堕落”的举动。

有一次产品部开新产品讨论会，我们几个产品经理就新产品的规划出现了一些分歧，一般来说，如果遇到这种情况，产品部经理应该出面协调这种分歧，并且说明新产品的发展原则，如果更牛的，则会根据多方的意见，综合考虑后，给出具体的发展规划。

但是，令我奇怪的是，W 在会上几乎没有太多发言，为数不多的几次发言还尽是些不痛不痒的内容，后来，我有些讨好地说“要不 W 经理说说她的

意见吧”。

但是 W 的回答却让我大吃一惊，她说，“大家的意见都很好，大家接下来再想想，我也是刚刚接触产品管理，也在学习，以后还要多和大家交流，抽时间咱们再开一次会……”。

刚刚接触产品管理，怎么可能做产品部经理呢？

因此，我心里一下子有了一些怀疑，W 真的是在故做谦恭之态吗？

接下来的几天，没事我就主动找 W 谈新产品的事，毕竟是女的，心细，但是有时候真的缺乏警惕性，几次交流过后，她也逐渐暴露出了她的底细。

事情的原委是这样的。

在这个团队过来之前，对方公司只有销售和技术团队，后来他们打听到我们这边还有一个产品团队，因此，在过来之前的前一周，他们匆忙构建了一个产品团队，其中就包括 W，也就是说，W 也是刚刚加入这家公司，并且没有一点产品管理的经验。

我一下子恍然大悟，怪不得和她交流相比于和这家公司的销售交流感觉不一样，没有那种盛气凌人，怪不得几次开会，她总是很少发言，原来其实就是根本不懂，怪不得她总是让我们做一些决定，原来不是她对我们信任，而是她根本就不懂这类产品。

许多谜团一下子解开了，但是我也一下子崩溃了。

说实话，一种愤懑油然而生，当然，这种情绪不是针对 W 的，毕竟她不是当事人，甚至可以说和我一样也是一个受害人，我愤懑的是这家公司，其

实这已经很明确地传递出一个信息：他们不过来则已，既要过来，就一定要把持住核心部门的中层位置。哪怕这个位置上坐的是一个外行都行。但一定要是他们的人。

本来 C 走之前，我坐那个位置是十拿九稳的，但是这家公司的到来，一切都变了，我认了，只是想着能来一个有本事的产品部经理，我也可以学习一些，但是这次彻底让我失望和愤怒了，我们真正成了办公室政治中争权夺利的牺牲品。

伴随着对这家公司愤怒的是对老东家的失望，公司提倡的“德才兼备，提拔重用；有德疏才，培养使用；有才无德和无才无德，坚决不用”的用人文化现在在我眼里已然成了一堆狗屎。

去意萌生！

离开吧，只有离开能让我找回人格，重拾尊严！

离开吧，只有离开能让我焕然一新，思想重生！

离开吧，只有离开能让我找到方向，走向未来！

第十二篇：难不成是皮包公司？

既然决定了走，就要做好走的准备。

有了前两家公司的教训，我就不能意气用事的说走就走，肯定是要找到合适的下家后再走，咱们都知道，这叫“骑驴找驴”，虽说现在已经毫无斗志了，但是看在人民币的面子上，我就再小忍一段时间吧，嗯，这里需要严重 BS 一下自己，呵呵。

我惊奇的发现，当我开始萌生去意后，工作效率反而更高了，既不会每天上网消极怠工，也不会时不时迟到早退，反而对许多早已失去了兴趣的工作更加负责了，也经常积极参与产品部的讨论，我一直想不明白这是什么原因，是只是我个人的心理，还是大家都有这样的心理。

工作是有的，但是产品经理的工作却是少的，不错的产品经理的工作是有的，但是我能符合条件的是少的，毕竟自己也才有不到 4 年的产品经理工作经验，并且在互联网行业里也才混了 1 年半，想找一个适合自己的公司还真是有些头疼。

就这样又过了两个来月，我一边找工作，一边应付现有的工作，虽然不忙，但是心理压力还是有的，想着要是再找不到合适的下家，难不成我就继续在这里混吃等死。

老天就是这样捉弄人，在我有些即将放弃，甚至考虑要换个岗位的时候，机会来了，一个看起来像是皮包公司发布的招聘产品经理的启示吸引了我，其实谈不上吸引，只是现在的我多少有些饥不择食了，管他呢，反正我现在出去也比较方便，面试全当是出去透透气了。

按照约定好的时间来到这家公司，这家公司位于北四环保福寺桥北边的一个写字楼里，等进了公司一看，我还真以为自己是来到了一家皮包公司，办公面积倒是挺大，但是一看就是刚入住的，空荡荡的工位，反正那天我看到的，连上前台也就 7 个人，我当时心一凉，肯定是皮包公司了。

面试流程就不说了，大家都经历多了，也没什么特殊的地方，只是看起来他们好像挺着急招人的，当天 HR 就和我谈了薪资待遇这些通常是二面才会

谈到的内容。

HR 让我等电话，一周内会有消息的，我出来的时候，长出一口气，庆幸自己还算聪明，没有落入皮包公司的圈套。

这次面试，我也没当回事，一方面是我对这家公司的实力实在感到担忧，另一方面，我回去到网上搜了一些这个公司的资料，几乎没有，因此，我就几乎忘了这家公司。

在继续寻找和等待的时间里，我也在琢磨着下家应该找一家什么样的公司，累不怕，苦不怕，就是少些办公室政治就好，我这样的老实人，在这种环境下实在是度日如年，笨的到现在，连个靠山都没找到一个，最终只能落到这个地步，我终于相信了一个观点：在中国的公司里，平步青云和能力强悍是不能划等号的。

以前我多少有些不信，但是这段时间来的遭遇让我不得不相信了。

因此，我告诉自己，下家公司务必要找个简单，或者成长期的公司，我相信这样的公司这种情况会少一些。

皮包公司的电话来了，我竟然都忘记了 HR 小姐的姓名和公司名字，在经过了短暂的尴尬后，我满脸通红（虽然 HR 小姐根本看不见）的答应再去一次聊聊，人家这么客气，我也不能太不给面子了。

第二次来到皮包公司，HR 小姐把我领到一个胖乎乎，个子高高，戴眼镜的中年人面前，给我介绍说“这是公司新产品事业部的总经理，也是产品经理所在的部门”，眼外之意就是如果我来到这家公司，面前这个人就是我的直接上级了。

胖经理很客气，总是笑眯眯的，让我又多少感受到一点 C 的影子，但是仅从直觉上看，C 有些江湖习气，而胖经理就有些书卷之气了。

他自我介绍说他姓杨（接下来就用 Y 代表了），负责这个新成立的部门，也是刚刚开始，许多事情需要我们一块来做，等等吧，说的时候非常客气和谦逊，一下子就把我的紧张消除了。

Y 经理说看了我的资料，非常满意，如果我觉得公司的开出的条件还算可以的话，非常欢迎加入公司，然后就问我还有什么要了解的。

我把我的疑虑说了出来，这不会是皮包公司吧，Y 经理听了，笑了笑说，“这个不能怪你，咱们公司本来就是一个地方公司，现在为了开拓全国市场，把总部迁到了北京，在根据地只留下了研发团队，规模不大，400 多人吧，总部来到北京后，重点会建设市场和产品部门，因为公司是靠专利技术起家的，对于产品的后续创新以及长远发展缺乏思路，因此，刚来北京，就首先成立了新产品事业部，可见公司对产品管理的重视……”，Y 经理向我介绍了公司的不少情况，我现在才大致搞清楚了公司的实力和背景。

1、公司是做电信增值业务的，说白了就是 SP，但是他们的背景和一般的 SP 不太一样，具体怎么不一样，因为我当时也是刚接触这行，也没搞清楚，反正用他们的话来说，在根据地，本省的移动网络他们可以随便使用，因为公司的创始人就是老移动人。

2、来北京的目的是为了拓展全国市场，因此，产品的创新就非常重要，虽然我当时不知道 SP 具体怎么做，但是我感觉一个重视产品的公司应该是一个不错的公司。

3、因为总部和研发不在一个地方，涉及到异地沟通的问题，因此，产品经理需要经常出差，可能一待就是一个来月，说实话，这个我多少有点为难，

毕竟现在也是有家有口的了，这样老往外跑，后院起火还是多少有点担心的。

具体我要做什么产品，怎么做，说实话，当时我根本是一头雾水，一点信心也没有，但是看在待遇提了一倍，又这么受到重视，还是全公司的第一个产品经理，脚一跺，心一横，后院也就不管了，我就应承了吧。

于是乎，做产品经理以来的第四张卖身契签了。

接下来的事情就是在现在的公司办离职，我心里高兴，但是脸上多少得有些难以割舍的表情，时不时还把声音低下来，多少装出些要呜咽的语气，要走了，给人留个好印象吧。

别看公司其它事情效率很低，但是离职却是很快，估计这公司进进出出的人太频繁了，把离职要涉及到的各个部门已经攒练的可以无缝衔接了。

离职办完，就等下周一到新公司入职了，但是，一些忧虑还是有的，一个不熟悉的行业，一个根本不知道是什么样子的产品，一个一点思路都没有的产品经理，真不知道新公司对我来说，是祸还是福呢？

只能自己祈祷了！

第十三篇：做个了断吧！

对于大部分的职场人士来说，每一次跳槽的成功几率仅仅只有一半，面试时谈好的条件往往在实际当中大打折扣，当然了，对于那些非常牛的人士来

说，他可以一走了之，此处不留爷，自有留爷处，甚至可以和新公司对簿公堂讨回自己的合法权益，但是对于那些初入职场或者工作时间不是很长的人来说，要拥有这种魄力肯定是需要很大的勇气的。

因此，对于我来说，这次跳槽丝毫并没有给我带来太多的期待，反而让我忧心忡忡，一个根本没有接触过的行业，一个连这个行业的产品都很少用的用户，果真能够做好这个产品的产品经理吗？

我甚至在想，来这家新公司不但需要我极大的勇气，想必 Y 经理也是鼓起了要比我还要大的勇气。

但是只要一想到能够离开上一家公司，我就坚定地认为这个风险应该冒。

说来也让我非常奇怪，从我现在的眼光看，即将要离开的公司在我的职场经历中应该是最让我不留恋的一家了，但是这家公司却是我待的时间最长的，我有时候真是怀疑自己是否有自虐倾向，呵呵。

当然，虽然这家公司不值得留恋，但是给我的职场启发却是最多的，尤其是当我把这种启发运用到日后的产品管理工作中的时候更是感觉大有裨益。

对我启发最大的一条就是“**产品经理在工作中一定要把人际关系处理好，尤其是中国的企业，尤其是中国的家族式企业，尤其是中国的民营家族式企业**”。

我们都深有体会，在中国的企业里生存是相当需要智慧的，因为中国的企业往往分不清人情关系和业务关系，在我们做业务的时候往往要掺杂很多的人情关系在里面，简单地说，就是要在企业内分清谁是谁的人，哪方的实力大，哪方在企业内是强势集体，而这种强势往往是横跨部门和职位的。

这种情况和制度没有关系，而是和中国人特有的文化有关系，因此，我们可以理解，但是却不能强求通过制度来改变，因为这样往往只会让事情变的更糟，例如我在第二家公司所经历的。

因此，我们在这样的氛围中开展工作就需要很大的智慧和精力，尤其对于产品经理来说更是如此。

道理不言而喻，因为产品经理是一个跨职能开展工作的职位，既要保证职能管理上的清晰，又要保证业务管理上的统一，如果没有一个很好的处理复杂人际关系的能力，那么不但在职能管理上你会受到很大的影响，而且会直接影响到你的业务效果。

这点想必许多产品经理深有体会，尤其是规模比较大，员工来源比较多的企业更加明显，之所以在前两家公司这种感触少一些，是因为第一家公司我是个新人，对这种人际关系的处理根本没有什么意识，只是简单的认为只要把活干好就没有问题，而第二家公司则是因为公司规模比较小，复杂的人际关系被掩盖在了简单的业务之中。

但是即将要离开的这家公司就不一样了，将近 5000 人的规模，典型的家族管理+山头林立，稍有不慎，就会跌入到万丈深渊。

对我第二点影响深的就是产品经理一定要俯下身做产品。

现在来看，这种认识已经是一种普遍的，几乎被产品经理所认同的，但是在 04-05 年，尤其是 IT 行业里这种认识还是滞后的。

我的前两家公司都是典型的通用软件行业，在经历了软件的个人英雄阶段之后，一个非常明显的问题出现了，就是“我们到底为谁做软件，到底要做什么样的软件”，想清楚这个问题的软件企业就成功转型并大放异彩，没想清楚的就销声匿迹，退出市场了。

这对于那个时期的产品经理来说，其实就是一个根本问题：**是抬起头做产品还是俯下身做产品。**

我在前两家企业的时候这种体会并不深，因为他们与生俱来的荣耀和个人英雄主义的崇拜让他们认为他们就是市场，他们就能代表用户，而第三家企业则完全不一样，他们是典型的销售型公司，他们的眼光只盯在客户的钱包上，他们想的是如何能够掏出更多客户的钱，因此，他们所有做的工作都是想办法去迎合客户的要求，当然，这种迎合如果是没有原则或者是随意的，那么，最终的结果往往是捡了芝麻丢了西瓜，这种情况比较集中的体现在销售起家的公司里。

我记得联盟里有一篇文章，就是讲企业的**竞争战略思维**，一共有四种：**以客户为导向，以自我为导向，以竞争者为导向，和以市场为导向。**

如果以客户为导向而缺乏原则，那么就是迎合，如果以自我为导向，那么就是主观，如果以竞争者为导向，那么就是跟随，这三种竞争思维在特定的阶段是有效的，但是如果企业长期采用这种思维将会影响企业的持续健康发展，唯有以市场为导向才是正确的，具有长期意义的战略思维。

因此，俯下身做产品对于产品经理来说，是一种工作思路，更是一种工作态度，而这种态度，对于产品经理来说，不但自己要具有，还要通过自己的努力让每一个团队成员甚至是公司高层所具有。

对我感触最深的第三点，其实在第二章的总结篇也提到了，就是一定要找一个能够带自己的老大，在第二家公司中，我感触更多的是老大的个人工作能力，而在第三家公司则是老大的个人魅力。

我越来越发现，个人工作能力的强弱决定的是工作的效率，而个人魅力的大小则决定的是工作的效果，那种能力高，但是事情却做不好的案例比比皆

是，曾经看到过一个报告，说美国有一个实验室，实验室成员个人智商均在 130 以上，但是一旦形成了一个团队，团队集体智商却只有 80。

作为产品经理，不但要努力提升自己的个人能力，更重要的是要努力增加自己的个人魅力，这种魅力不是看不见的，或许在平时团队成员感受不到，但是在关键时刻这种魅力的影响将会超过金钱的作用。

记得有一句话说的好，**团队领袖的最大价值不是在于领导团队成员打胜仗，而是在困难面前成员对你的信赖。**

获得信赖，这就是我个人所认为的个人魅力的第一点，或者是最核心的一点。

- 1、产品经理一定要有极强的人际关系处理能力；
- 2、产品经理一定要俯下身去做产品；
- 3、产品经理一定要具有很大的个人魅力，获得信赖应该是你最需要加强的。

我即将离开第三家公司，虽然没有太多的留恋，但是总有一点感伤，说不清是为什么，但肯定有一些对青春流逝的情感在里面。

第四季：短暂停留

第十四篇：我能做好吗？

到新公司的第一天，就更加让我怀疑这家公司是一家皮包公司。

办公室面积倒是不小，但是都是空空如也，一个老总（还经常不在），两个副总，一个 HR，一个财务，一个技术负责人，一个新产品事业部负责人（也是我的直接领导，也就是前面提到的 Y 经理），一个前台再加上新入职的我，不到十个人，这就是我对新公司的第一印象。

可能在上一家公司待的时间长了，总是不自觉的习惯于用人数来衡量一个公司的规模，总是认为只有公司内熙熙攘攘，人来人往，即使是个会议室都能容纳几百人才算是正规的公司，一下子来到这样一个公司，心理落差难免不会影响到我的情绪。

或许是 Y 经理看出了我的想法，入职第一天，他就更加详细地介绍了一下公司的情况，公司大致情况如下：

1、公司原本是山东的一家企业，随着公司业务不断发展，现在要开拓全国市场，因此，在今年就移师北上，把公司总部移到了北京，而只在山东济南保留了技术部门。

2、公司是典型的技术起家公司，多年来都是依赖于技术合作的模式，公司的老总就是典型的技术型人才，因此，在山东的时候最大的团队就是技术团队。

3、公司的业务属于移动增值服务行业的，也就是通常认为的 SP，但是因为公司老总是山东电信系统的老员工，在圈内有非常好的人际关系，因此依靠自己的专利下海后在山东这块市场做得是风生水起。

4、公司不同于一般的 SP 公司，因为第三点中的原因，至少在山东这个地区，他们所能应用的电信资源要比一般 SP 公司多的多，正如公司说的，整个山东的移动网络资源，他们可以随使用，可以尝试任何新的业务。

5、公司的计划是，把营销部门，主要包括新产品部，销售部，BD 等放到北京，技术部门还在济南，通过逐步建立的核心功能来开拓全国市场。

6、新产品部的主要任务就一个：在公司技术专利的基础上规划出更多的新的移动增值服务应用产品出来。

而我呢，就是公司新成立的新产品部门的第一个产品经理，Y 经理就是这个部门的总经理，从公司对新产品部门的定位来看，可见公司是非常重视新产品规划的，按照 Y 经理的说法，就是以后公司的所有产品就全依赖于我们这个部门了。

产品部和产品经理的地位倒是蛮高的，但是我的个人压力也是蛮大的，心里一直没底，到底是没在这行混过，不要说了解这个行业的产物了，就是这个行业所依赖的终端-手机，我也仅仅是打电话和发短信，所提供的增值服务，像什么彩铃，彩信，WAP 这类的应用我连用都没有用过，让这样的人做产品经理，在排除了大部分的因素，包括所谓的个人经验，个人能力，个人素养，个人潜力以及和 Y 经理的惺惺相惜外，我最终得出一个结论：便宜。

俗话说，便宜没好货，我不能算是一个好货，但至少目前还是自我包装的不错，还是能拿出手，或者说短期内还是不至于原形毕露的，好在现在公司刚来北京，许多事情要比去检验我到底是真品还是赝品更重要，因此我也就暂时安下心来，想着如何能够在我做增值产品之前先让自己能够有一些增值。

说实话，如果真到了一家来了就要求上手干活的公司，像我这样对这个行业不熟悉的家伙，当时就得露馅。

果然不出我所料，来到公司后，Y 经理也确实没有要求我立马上手干活，而是布置了一些类似于带薪进修的工作，熟悉熟悉业务，了解了解行业，使用使用服务，最让我感到轻松的是，Y 经理在布置了工作的时候竟然没有要求考核，再赶上 Y 经理也是忙人，不是出去谈业务，就是招人，有时候还出点小差，这一切一切就给了我足够的缓冲时间，让我优哉游哉地过了一个多星期。

好花不常开，好景不常有，好日子也很快过去了。

一天，Y 经理和我说，公司想开拓企业应用市场，需要规划一个新的产品，在这里，我需要简单介绍一下公司的产品。

其实大家对公司的产品都非常熟悉，就是那种根据位置来发送短信的业务，最常见的应用就是当你进入到某省的时候，会收到一条欢迎短信，这种根据手机位置来自动发送短信的服务就是这家公司的专利，当然了，他们的技术已经能够做到把位置精确定位到一个很小的区域，例如一个社区，一栋写字楼等，这样就为扩大业务服务范围奠定了基础，最主要的服务就是企业短信广告服务。

它和短信群发广告不一样的地方在于短信群发广告是按号段自动发送的，而这是按照空间位置来发送的，例如广告主可以把广告发送的范围设置为故宫，把广告内容设定完成，只要一进入到故宫的游客，就会收到广告主发送的短信，并且还可以设置自动发送的时间，是否多次发送，是否屏蔽已接受的手机等等，虽然也是一种群发形式，但是更加智能和人性化一些。

SP 在那些年时非常挣钱的，尤其是和运营商有着良好关系的 SP 企业更是如此，这家公司就是靠着和山东移动的良好关系，每年都是赚的盆盈钵满。

但是，现在公司既然要从一个地区性企业成长为全国性企业，这种主要依靠运营商关系的模式就很难在全国展开，毕竟要和全国各省的运营商打好关系，可不是一件简单的事情，因此，开拓企业应用市场就成为了接下来公司要着力去做的，当然，开拓和各运营商的关系有一批人在专门做，我们只需要把产品规划好就可以了。

现在一个任务已经安排到产品部，Y 经理是肯定不能亲自动手了，而产品部目前就我一个产品经理，毫无疑问，这个活就是派到了我头上了。

我能做吗？我能做好吗？我能做的公司满意吗？如果做不好，我可怎么办呢？

.....

都说新官上任三把火，产品经理说不上是官，但是火还是要放的，但是我不知道这把火最终放完后，是让公司的业务红红火火，还是自己引火烧身。

第十五篇：其实我们都在赌

工作是安排好了，但是并不着急，因为 Y 经理已经和我透过一些底：公司的实力还是蛮强的（那个时候的 SP 都活的不错），高层表示过，北京的公司可以在一年内没有任何收入，但是只有一年的时间。

其实我在听到这个情况后，首先想到的不是如何在这一年里做出几个好的产品，而是盘算着我顶多有一年混的时间，呵呵，各位看官见笑了。

不扯废话了，继续。

我入职没几天，我们这个部门（新产品事业部）又招了一个产品经理，好像是游戏行业出身，原先做的还不是产品经理，我就想了，这真是一个比一个不靠谱，看来在公司对于产品经理的认识还是停留在产品经理=产品规划或产品设计这个层面上。

还是不着急干活，干什么呢？吃饭喝酒。

大老板请客，几个二老板作陪，算是为我们这俩新人开个新员工见面会，想想我俩的面子够大，反正我工作了几年了，还是第一次和高层们一块吃饭

喝酒。

其实现在想想也是必然，因为现在北京这边的人全算上，连一桌子都坐不满，人都去还显的热闹些。

饭店在五道口那边，饭菜还不错，但是毕竟是山东过来的企业，不但带来了山东人的热情和豪爽，更让我害怕的是把山东人那种喝酒的风格带来了。

我是属于那种二两酒能喝一个月的那种酒客，白酒还稍微能喝一点，但是啤酒是肯定一滴不沾的。

果然不错，老大们考虑到喝白酒会误事，因此，全上的是啤酒，我当时就晕掉了。

我赶忙解释我因为身体原因不能喝啤酒，但是老大们却不这么认为，一直认为我是在这种场合心理紧张造成的，于是一个二老板（负责公司财务的）自顾自的先喝了几杯，然后拍着我的肩膀说：小张，就来一个，你看，我都亲自请你喝了，这个面子不能不给吧。

我心里就琢磨了，搞财务的这么能喝，也不怕把账搞错了。

老大们这么给面子，我要是再兜着就真的不像话了了，Y 经理也直劝：小张，就喝一杯。

实在没办法，我勉强喝了一杯，其实我是想喝半杯的，但后来一想，啤酒要是喝出白酒的喝法，还真的有些丢人。

但是一旦喝开了，我就发现彻底摆脱不了了，既然和二老板喝了，那你就得和大老板，其他的二老板，Y 经理以及其他的人喝，我硬着头皮应付着场面，痛苦地想：晚节终于还是不保了。

我晚节是不保了，但几个老大们算是喝高了，就连我一直感觉特别矜持的大老板都脸红脖子粗，话也多了。

我实在是强顶着，应付着，只希望这场以山东人为主的饭局早些结束。

所有的正式或是不正式的饭局都基本按照这样一个流程：

老大们讲话（主要是阐述公司的奋斗目标）->开吃（八仙过海各显其能）->老大们总结（主要是展望美好未来）。

最后，老大红着脸开始做饭局总结，先是做个调查：吃好了没有，喝好了没有。

我和那个哥们连连点头，意思是相当满意，撑的连话都不能说了。

老大看到我们很满意，他的精神头更大了，于是开始展望未来：

“小张，XX（新来的那个哥们），你们这就算是YY（公司名）的一员了，咱们公司刚进北京，有许多事情要做，虽然现在人少，但是业务却不能耽搁，为什么公司一来北京，就首先成立了新产品事业部，就充分说明公司对产品的重视，尤其是在新产品的研发上，因此，我希望你们好好配合Y经理，好好为咱们公司规划出几个好的产品来”，他停顿了一下，然后又接着说，“和你们透露一下，咱们公司今年很有希望获得风险投资，虽然公司现在并不缺钱，但是一旦有更多的资金进入后，公司能够做的事情就更多了，到时候你们想做什么就能做什么了，总之一句话，只要把事情做好，这样的聚会以后经常搞”。

大家齐点头，齐声称赞老大的总结性发言真实、贴心，没有套话，官话，简短但是有力量，以“吃饭”开头，以“以后常吃饭”结尾，首尾相扣，前后呼应，逻辑性极强。

其实在 IT，尤其是互联网圈子里混多了，就知道老大们经常会以“马上会有 VC 进入”，“大家都有期权”作为吸引员工的一种方法，但是实际上，VC 进入和个人有毛关系，有了期权上不了市还不是废纸一张，即使上了市，到了行权期，如果跌到发行价还不照样是一张废纸，因此，我有个哥们就说：要就给干股，期权只能糊弄刚毕业的小孩子。

因此，老大前面讲的我还在听，毕竟是我所在的部门和我要做的工作有关系，但是一听到 VC，期权，我的思路就立马转了，想着现在是否还有回家的公交车，别耽误了回家才是王道。

饭局结束，老大们回酒店，Y 经理正好和我顺路，开车捎我一段。

在车上，Y 经理又和我说了一大堆他的心里话，这时我才更加了解跟公司和 Y 经理。

“其实我比你也没早来几天，我也是公司进入北京的时候过来的，我以前也是开公司的，后来关了，但是我为什么把自己赌到这家公司了呢，就是我做了一段时间分析后，认为电信增值业务，尤其是 3G 上来后，这个市场会有很大的发展，尤其是像这家公司有良好行业背景以及技术专利的公司会发展的更快，你想了，我是光华的 MBA，我在电信方面的同学也很多，我相信我的判断是正确的。”

“因此，小张啊，我希望咱们能够做出几个好的产品来，这样咱们就都能在公司站稳脚跟，人啊，一辈子做不了几件事情，但是能做成一件就够了，我是把我的事业赌到这个公司身上了，你好好想想啊，千万不要失去机会……”

Y 经理的话让我陷入了深深的思考，既有对前途的憧憬，又有对现实的担忧，如果真按 Y 经理分析的那样，我似乎是非常幸运地进入了一个很有前途

的行业，但是我却真的是对这个行业一无所知，我自己的判断几乎为零，对于前途的憧憬仅仅是建立在他人的分析之上，而我的一无所知则让我对美好的未来是否能实现不免担忧。

但有一点我和 Y 经理是一致的，那就是：他在赌，我也在赌。

后来想了想，许多中国的企业其实都是在赌，许多身在其中的产品经理也是在赌。

赌什么，企业在赌产品经理合不合格，产品经理在拿企业给的资源赌企业的未来，其实简单一句话，就是企业在用自己的资源赌自己的未来。

但是这里面涉及一个成败的关键因素，就是运作这些资源的产品管理者的素质高低。

按照对产品经理真正的要求，任何一个产品经理都无法逃脱这样的宿命，企业的存在决定了你的存在，企业的发展决定了你的发展，但是反过来你的工作决定了企业的方向，你的成就决定了企业的未来。

但值得注意的是，中国的企业对于哲学学习的太多，对于科学学习的太少，管理的知识多之又多，但是具体的方法却少之又少，尤其是产品管理这种横跨多个知识领域，联系“商业管理”和“技术操作”两个层面，需要既要有“面”又要有“专”的职位，中国的企业和从业者要走的路依然很长。

我非常不同意的一句话就是“我们要培养大量优秀的产品经理”。

其实这句话就已经说明了这家企业对产品经理和产品管理的狭隘理解，一旦一个职位能够批量被培养出来的话，那么也就说明了这个职位没有什么门槛。

其实产品经理是可遇而不可求的，毕竟都是千里挑一，万里挑一的，当然，这并不是说产品经理的来源就匮乏，其实具备产品经理潜力的人还是很多的，但是能够最终成为产品经理，成为合格的产品经理，成为优秀的产品经理的就肯定是凤毛麟角了，是一个典型的金字塔发展轨迹。

稀里哗啦又说了一堆感想，这确实是因为这些年来，我亲历，亲见，亲闻了许多关于企业和产品经理的事情，值得肯定的一点是，产品管理开始越来越受到企业的重视，产品经理的发展空间也越来越大，但关键的问题则是习惯于哲学性管理的中国企业如何才能做好以科学性管理为基础的产品管理，这个问题必然会在一段时间内存在。

我希望最终它们不是一对矛盾，而是一种融合，或许，中国的企业应该赌一把了。

感叹完了，一切还得从现实做起，老大们说了，新产品事业部就是要为公司创造出新产品，好产品，但是对于我这样一个无丝毫行业经验的产品经理来说，还真得是有个赌徒的心态了。

第十六篇：我就是个光杆司令

天下没有白吃的午餐，更没有白吃的老大请客的晚餐。

其实这顿饭对于一个普通员工来说，吃不吃都得干活，但是饭一吃，一种“吃人嘴短”的心态就油然而生了。

我面临的第一个工作就是要基于公司的专利技术针对企业客户规划一个产品出来。

在前面说过，公司的最大的资源一是专利技术，二就是在本省和移动公司有着非常好的关系，因此，公司的产品都是直接为移动公司设计的，每年和移动公司的分成就足够养活几百人的公司了，这也就是为什么公司总部移师北京后可以说“允许一年不挣钱”的原因。

没接触 SP 这块的时候，我还真不知道这行这么挣钱，等接触多了才真正体会到什么是“躺在床上收钱”的感觉了。

那像以前做通用软件的时候，一天到晚累死，花费心血做出的产品刚有点眉目，一个盗版出来，大家都为盗版商打工了。

互联网好点，毕竟网络泡沫还没破之前，搞点投资还是很靠谱的，反正在资金花完之前，大家还是能过的不错的，至于花完了怎么办，普通员工是不会想那么远的。

而现在这家公司，不但有着和本地运营商的良好（说良好都有些不准确了，应该是相当好，因为按照 Y 经理的说法，他们在本地都可以扮演半个运营商的角色）关系，能够躺在床上收钱，而且企业即将获得千万美金级别的一轮投资（事实证明在不久后果然如此），可以想象这家公司在本地活的应该是非常不错的了。

但是再大的“地头蛇”离开了本地，到其它地方也只是一条普通的蛇，尤其在北京这种地方，因此我也非常佩服这家公司的魄力，不安于只是一个地方军阀，希望通过自己的努力把自己的地盘打的更大一些。

基于这样一种战略，公司就必然要走两条路：

1、如何能够让其它地方的移动运营商选择公司的服务？

2、如何能够让公司的服务进入到更广泛的行业中？

第一条路，想必困难是非常大的，毕竟运营商不是移动就是联通（那时候还电信还不涉及移动服务），而公司短期内不考虑和联通合作，这也就是说，公司只有一家客户，就是中移动，即使是和各省的移动公司合作，也不到 30 家（抛去京沪这些竞争激烈的地区，抛开台湾和自己的根据地），而事实上公司的第一阶段则是主攻江浙地区。

这样，就出现了一个问题，在当前收入保持稳定的情况下要开拓更多的市场，那么从财务的角度看，这就是纯粹的投入，假设目前公司投入和产出是持平的，那么一旦出现这笔投入，至少公司账面上就是亏损了。

而什么时候能够扭亏，这似乎是个不太好预计的事情，因为现在是运营商选择服务商，谁能胜出，一切都有变数。

因此，第二条路就不得不去走了，如何在一个不太好预期结果的阶段里能够短期内获得一定的收入，两个方式：一就是延伸产品线，规划短期能够有收益的产品；二就是借助外部资金，作为新市场开拓的投入。

从战略的角度说，这就是长期目标和短期目标的结合和统一。

长期目标：把现有针对运营商的产品推广到更多地区的运营商中。

短期目标：基于现有技术延伸产品线，规划针对普通企业客户的产品，实现快速收益。

可喜的是，公司就是这么做的，长远目标明确，并且外部资金也即将到位，因此，从和老大们，尤其是 Y 经理的各类交谈中，我能够充分感觉到他们的

信心和激情。

战略规划再好，也需要有人一步一步执行，我现在终于知道为什么我这个部门叫“新产品事业部”，而不是“产品部”，因为公司现在针对普通企业客户的产品就是空白，一切都得从零开始做。

而我作为这个部门的第一个产品经理，压力有多大可想而知。

事实上我就是个光杆司令。

到目前为止，全部门就两个人，当然，我是不能要求 Y 经理去做具体工作的，我相信他也做不了，只能是在业务层面做些指导罢了。

而经常需要打交道的研发部门又不在北京，其实以前我是接触过这种异地开发的情况的，虽然麻烦一些但还是能够克服的。

在第二家公司的时候，曾经和 LC 合作过一个产品，对 LC 来说是产品，对我们来说就是一个项目，只是作为 LC 的一个软件应用提供商的角色出现的。

因为 LC 在山东，我们在北京，因此，我们的应用模块要集成到 LC 的产品中，难免要和对方的技术人员沟通，通常就是根据他们的需求来设计和开发产品，虽然需求由他们提出，但实现还是在自己的公司，就是在最后集成的时候多花一些时间保证兼容性，稳定性而已，也算是一种异地开发的具体形式了。

因为有过这种经历，因此我也没太在意这种情况，但是，即将到来的事情却让我为我的大意付出了足够的学费。

我曾经对我所面临的困难做过一个分析，集中起来就是三点：

- 1、不熟悉的一个产品；
- 2、没见过的一个产品；
- 3、没用过的一个产品。

我想，任何一个产品经理如果被要求去做这样一个产品，估计都要晕掉了，事实是我现在已经快要晕了。

在前面已经说过，在来这家公司之前，我都不知道有这样的产品，这也就罢了，本来想着进入公司后，花点时间也就能很快把这个产品熟悉了，但结果却是这个产品安装在移动公司的服务器上，就算是想看看这个产品是怎么运作的，还得跑到当地去，怪不得我刚进公司的时候，Y 经理就不止一次和我说，要做好经常出差和长期驻外地的准备，看来原因就在于此，如果说不熟悉，没见过我也就认了，但是自从我有了手机后，虽然接受过这样的服务，但是那是站在用户的角度，现在要求你作为这个服务的规划和设计人员来思考这个产品，那就不是我们想当然地说一句“要站在用户角度规划产品”那么简单了。

但真正让我晕掉，甚至说是疯掉的还不仅仅是这三点，而是当这三点和异地开发结合起来后的糟糕影响。

赌场没有最终的赢家，只有暂时运气好的赌徒，而我现在看来，或许可以归为那种运气非常不好的赌徒了。

赌，即将开始，而我的命运似乎已经注定，那就是出局！

第十七篇：能站的住脚吗？

公司是希望把当前的技术能够转化为为普通企业客户提供移动增值服务的产品的。

作为新产品事业部的产品经理，自然而然，这个产品的设计就是由我们部门来完成了，事实上，其实就是由我来负责了，因为目前新产品事业部只有 Y 经理和我，我总不能指望 Y 经理去做具体的工作吧。

但是对于我呢，又从来没有接触过这样的产品，甚至不知道这个产品到底能够为客户带来什么样的价值。

好在 Y 经理给了我一些建议，他给我描绘了一种应用场景。

在广交会上，有一家企业采用了我们的产品，当每一个参观者进入到一个场馆的时候，只要是移动用户，就会收到一条该企业发来的短信：XXXX 企业欢迎您参加广交会，我们恭候您莅临我们的展位，展位号：1234。

同样，当参观者离开该场馆的时候，也会收到一条短信：感谢您参观我们的展位，如需继续沟通，请拨打电话：1234567。

Y 经理说，这仅仅是一种具体的使用环境，基本原理就是基于区域定位技术，目前公司能够做到的可以定位到一幢楼，然后他就要求我根据这种一种技术，考虑考虑这个提供给普通用户的产品都应该具备什么样的应用。

说实话，我在听完 Y 经理的描述后，我的第一感觉：这不就是一个短信群发服务吗。

但是，我自己又否定了自己的想法，不会是这么简单，短信群发这种产品早就有了，没什么技术含量，而目前公司的技术是获得了专利的，并且在当

地的移动公司里已经开始应用，虽然可能从表现上看，会让用户认为就是通过短信发广告，但是从技术角度来说会有本质的不同。

都是瞎想，我依然没搞清楚这种技术到底可以应用在什么地方。

因此，我觉得我接下来很有必要搞清楚这个技术的本质和实现方式是什么样的，否则我真的无法判断应该做什么样的产品才能满足市场可能存在的需要。

其实我发现了，Y 经理是对技术之上的应用比较熟悉，可能是 MBA 出身吧，对这个技术的商业价值和应用层面可以给予我更多的支持，但是作为产品经理，如果也仅仅是限于这样一种意识层面上，说实话，是不太容易作出真正符合市场需求的产品来的。

还好，我把我的想法和 Y 经理说了以后，他非常同意我的想法，但是现在的问题是北京这边根本没有研发，所有的研发都在山东，我也不可能专门跑到山东去就技术方面的问题和研发沟通。

感谢 SKYPE，这个软件给我和研发提供了不见面的交流，当然，最值得感谢的还是 Y 经理，他告诉我，只要有需要和研发沟通的，就用 skype，哪怕用一天都没事。

我自然是用不了一天的，只会在需要的时候用。

Y 经理大致给我介绍了一下研发部的情况，公司的研发实力是相当强的，老大是从华为出来的，我留意到，Y 经理在提到华为的时候，特别加重了语气，我不知道这是为了什么，我想，是不是要告诉我，对方可是华为出来的，了不得呀。

如果 Y 经理有这样的意思，我还觉得真是没有必要，华为几万人了，难道个个都是精英，是华为出来的就一定很 NB 吗？再说了，我是做产品的，对方是做技术的，尤其是在 IT 行业里，更应该是公司左膀右臂，互相配合和支持的角色，难不成让我顺着研发部门的意思开发产品？

这种可能性不是没有，毕竟是技术起家的公司，而且老总也是技术出身，对于技术部门的照顾是在所难免的。

但是，我虽然做产品经理的时间不算很长，但是至少我还是知道，产品管理体系，研发管理体系，市场管理体系，这三大业务体系应该相辅相成，互为支持，构成一个等边三角形才能让公司的运作高效高质，我就是一个产品经理，我所有工作的目的很简单，为公司做出有市场价值的产品，而不是做哪些基于高层意志或是部门利益牺牲品的产品。

这些话当然是不能和 Y 经理说的，但是，从他对研发部老大的介绍中，我能够体会出他应该是和研发部打过交道，并且可能并没有达到期望的效果，因此，言外之意就是对方是华为出来的，又是技术专家，并且又是部门领导，还深受公司老大青睐，而你自己只是一个公司新人，又缺乏行业经验，并且还年轻，无论怎么说，你都没有资格和对方叫板。

Y 经理说的没错，我确实在这个行业里，无论从哪个方面看，都绝对是一个新人，但是，我有一个原则，就是：**产品面前，人人平等。**

不管你是老总，还是同级的部门负责人，或是团队中的普通一兵，在我，一个产品经理看来，对产品都只有提供建议和意见的权利，而无法决定产品的最终形态，作为产品经理，需要做的只是把这些建议和意见通过自己科学的工作来做为自己规划产品的重要依据。

这是一个产品经理做工作的基本原则，违法了这个原则，你会最终发现，你都不知道在为谁做产品。

当然，如果我对产品所涉及到的某个领域不懂，或是不熟悉，作为产品经理，自然应该虚心向这个领域的专家请教，这是产品经理自我提升的关键态度：自我、主动的学习。

但是，千万别把这两者混淆了，千万不要让业务部门把你的虚心看成是无能，把你的请教看成是妥协。

在听了 Y 经理的介绍后，我心中多少有些担心，倒不是因为对方怎么地，毕竟还没有正式接触过，而是 Y 经理的态度让我感觉在这样一个期望从地方企业发展为全国性企业的公司里，高层的意识能否有相应的变化，能否比较顺利地实现既定的战略。

战略很不错，但是观念不改变，意识不提高，还用地方军阀的思路搞企业，不敢说用现代企业的理念吧，至少得有一个期望中大企业的气派和气度。

其实咱们许多朋友都经历过，国内好多企业口口声声要做大企业，要做百年老店，要做世界性的企业，但是再看做事的风格，基本还摆脱不了“支口锅、找俩人、搁点米、混吃喝”的小家子气的做事气度。

其实我从 Y 经理的介绍中，就能感受得出这家公司肯定还存在这样的情况，许多企业可以在表面上可以学现代企业学的很像，但是骨子里依然是小家子企业的本质。

就如同一个没有内涵的人，即使被各类名牌武装到牙齿，但你总会有猴子穿衣服，装人的感觉。

我越来越感觉到，我现在要面临的最大问题可能不是什么不懂产品，异地开发这些能够解决或是控制的情况了，而是中国共产党在 49 年面临的问题：全国解放了，我们要从山沟里走向城市了，我们能站得住脚吗？

第十八篇：争锋相对？相辅相成？

公司是否能在北京站住脚，我尚且不知，但是第一次和研发的头儿沟通就让我差点站不住脚。

前面提到了，公司的总部虽然刚刚搬到北京，但是研发还是在山东，因此，专业点说，我面临的一个很大的问题就是异地开发。

Y 经理给我的第一产品任务就是针对企业规划一个基于公司专利的产品，他自然是没有什么明确的产品的轮廓了，否则的话，也就不需要产品经理了。

他只是把他认为这个产品应该具有的一些应用方向和我描述了一下，然后就让我考虑如何通过这个新产品实现。

说实话，我在听完他的描述后，第一感觉就是要做一个可以短信群发的客户端，企业只要下载了这个客户端，充值后就可以实现具有定位功能的短信群发。

按照我做产品的一贯思路，在听完别人对产品的描述后，大脑里就会勾勒出一个产品的大概样子，然后再考虑这个产品都应该有哪些具体的功能。

不过现在看来，当时的我还是不够成熟，可能是一直在做软件和互联网吧，头脑中固有的模式就是需求、功能、UI、UE，后来我也接触了一些这个行业的产品经理，发现到现在，似乎也没有什么太大的改变，许多产品经理依然在扮演一个 PD 的角色，而不是 PM，可能有两方面的原因吧。

一是因为许多企业还是没搞清楚产品经理到底是什么，人为地把产品经理的职责缩小了不少，更让人不解的是，某些人还把这种状况视为正常，有时候我就想喊，本来许多企业就已经对这个职位稀里糊涂了，你们就别火上浇油了。

更可恨的是，一些人还浑水摸鱼，我一直担心，如果真要这样下去，这个职位怕是难有翻身之日啊。

第二就是因为软件或者互联网里的许多产品经理大部分都是技术转型，更多擅长的就是那些技能，即使有些公司很明确产品经理的真正价值，但是从事职业的个人缺乏这样的能力也只能是鞭长莫及啊。

寒，又扯远了，继续说我的事。

我对这个产品大概的构想就是模仿 IM 这类软件的样子做一个客户端，而我在左思右想后，也没想出这个产品能有什么太多的功能。

主要就是两大块。

1、账号管理；2、短信管理。

本来本质上就是一个短信群发软件嘛，至于定位，那是技术层面的，客户在这个客户端上是体会不到的。

但是想是这么想，毕竟自己对这个也是刚刚接触，不是那么肯定，因此，就琢磨着需要和山东研发总部的老大沟通一下，把我的想法和他说一说，听听他的意见。

启动 SKYPE，找到他，很抱歉，他的姓名我现在早就忘了，唯一留下印象的就是他是华为出来的，当然是华为的名头让我记忆深刻，可见一个深入人心的品牌对于企业、产品来说是多么重要。

我对这次沟通是很认真的，对他也是很客气的，一方面是因为我毕竟是刚来公司，作为一个新人总得收敛点，另一方面是因为一直做产品经理锻炼出

来的，对别人客气点总是有助于自己的工作的。

我把他的产品构想和他说了一下，对方短暂的沉默后，然后就开始滔滔不绝的说了起来。

现在自然已经忘了当时他说了些什么，但是有一点我至今记忆犹新，就是我感觉到他对我的态度是有些不屑的，是在用一种教育我的态度和我交流，在整个交流过程中，我几乎无法和他对等说话，最后还不忘告诫我想问题不要太简单了，言外之意就是我就是个外行。

幸好是 SKYPE 交流，如果是面对面的，我真不知道我这脸该往哪里放，还做产品呢，自己都快站不住脚了。

总之，第一次的交流很不愉快，本来是想请教对方的，结果被对方教育了半天，现在想来，或许他也是无心的，只不过他就是那种直来直去的性格罢了，但是对于当时的我来说，着实不痛快了一天。

说实话，我在这个公司待的时间只有短短的三个月，和研发交流的次数用一只手就能数过来，没办法，有了阴影了，呵呵。

但是现在想来，这次交流也给了我很大的触动，对我接下来继续从事产品管理工作起到了很大的帮助。

简单说，产品经理和研发应该是一种什么样的关系？

是针锋相对还是相辅相成？肯定所有的朋友都会说，那自然是相辅相成了，但是，在现实中，大家应该体会得到，这种关系是前者多，还是后者多？

看到老汤写的一篇博客（答复《一个产品专员的哀伤》），我真是感同身受，对于大部分的朋友来说，面对某个部门的强势早就是习以为常了。

但是我认为这有一点好的是，至少对于我来说是如此，就是这可以促使我努力加强自己在各个方面的素养，应该把自己对产品和产品管理的认识再提

高，我们去和研发交流技术，或者自己的思路始终停留在产品的实现层面上，那和研发的关系无非就是两个结果：

- 1、冲突不断
- 2、被人主导

但无论是那种结果，对产品经理来说都是不愿看到的。

只有把自己提高了，才能挑出 PM 做 PD 工作的错误圈子，站在一个更高、更全面的角度来看待这个工作到底是什么。

感觉很不好，心理很郁闷。

我又一次开始怀疑自己这次的选择是不是真的错了，我能否真正有能力面对这次选择。

第十九篇：国内第一次产品经理聚会！

来这家公司一个多月了，说实话，始终不能很好地进入状态，我考虑更多是因为自己的心理在作怪。

前面说到了，这是一家从外地刚进入北京的公司，北京这边正处于招兵买马的状态，我呢，则是这家公司招聘的第一个产品经理。

有时候我就想了，我为什么每次都是公司招聘的第一个产品经理呢，真是有意思，呵呵。

可能是在前面几家公司习惯了每天的跑来跑去，而这家公司目前显然不是这样，偌大的办公室每天固定在场的也就七个人，一个前台，两个财务，一

个老总带过来的技术负责人，Y 经理和我，还有比我晚来几天的产品经理。

几个 O 们则不常在公司里，Y 经理有次告诉我，O 们正忙着融资呢，也就是这几个月的事情。

我听了，只是笑笑，在 IT 这块里，O 们哪个不是天天琢磨着忽悠 VC，谁要是踏踏实实做做业务反而还有些不正常了，呵呵。

空荡荡的办公室直接让我的心也有些空荡荡了，O 们请客的时候说了，一年内公司可以不考虑收入的事情，有了这句话，多少也让我有些懈怠了，再加上我对这行本来就是一个门外汉，综合这些因素，这段时间以来，我自己都感觉有些抑郁了，呵呵。

于是，闲暇时间自然就多了，终于可让我逮到一个免费上网的地方，工作都 4 年多了，以前的公司可没这样的福利，那段时间，可以这么说，我每天花在网上闲逛的时间肯定超过了工作的时间。

不过，也正是这段时间在网上的闲逛，出现了一个可能影响了我后面发展的决定。

那天，我正在看新闻，QQ 上的一个朋友（也是产品经理）发来一个消息，说本周六有个关于产品经理的活动，想不想去参加，然后就把活动地址发给了我。

其实我这人不是太爱动的一个人，现在的话叫宅男，是吧，但是实在是我不能在家里宅，那就到公司宅吧，于是，完全是处于解闷的目的，我就报名参加了这次活动。

活动是在北理工旁边的一个避风塘举办的，去了大概 20 多人的，现在想想真是难得，2005 年竟然还凑起了 20 多个产品经理（可能现在很看到这篇

文章的很多朋友在那个时候还在上学呢，呵呵)，不知怎么地，我感觉大家在一起都非常亲切，可能是那时候国内关于产品经理的交流还是相当少的，别说是线下的了，就是线上的都是少得可怜（那个时候过来的朋友应该深有感受）。

因此，大家能够在线下见见面，聊聊天，就如同是各路人马会师一样。

我依然记得，那次聚会去了很多行业的朋友，有 IT 的，有医药的，有传媒的，并且还有不少大拿，比方说就有一个曾经很流行的下载工具的产品负责人，他可算是国内最早的一批个人网站的创办者，曾经和一个非常有名的姓高的个人站长是创业伙伴。

也正是这位哥哥，最后改变了我接下来的发展。

那次聚会，这位哥哥正好去了一家刚拿到 VC 的典型的 web2.0 的公司，创始人在 IT 圈内鼎鼎大名，这位哥哥在这家公司负责产品部的构建，目前正处于创建阶段，他这次来的目的还有一个，就是想物色几个不错的产品经理。

但是这次聚会的，要么是行业不对口，要么就是太年轻，就我还算是能进他的法眼吧，在聚餐完后，他就对我说，如果愿意的话，可以考虑一下来他这里，并且还很有信心地告诉我，公司拿到融资后，不出一年就会上市，到时候大家都可以得到点好处。

呵呵，又是融资和上市的故事，这种故事在 IT 圈里太多了，我于是又是一笑，我可不是刚毕业的小孩子了，我懂的。

故事没有打动我，但是这位哥哥的风格倒是有点打动我了，我始终认为自己就是一个草根（那年貌似很流行草根这个词汇），一个无很好背景，无很好学历，无很好经历的典型的“三无”草根，因此，从内心是喜欢那种工作上具有江湖作风的人的，而不是那种学院派的。

而这个哥哥身上所体现出来的恰恰就是这种江湖风格，毕竟在互联网圈里，他就是土鳖一族的。

而 Y 经理就是典型的学院派，北大光华的 MBA，虽然很是平易近人，有时候也能蹦出几句脏话，但是总觉的在他手下做事很累，可能是他也为 O 们所累造成的吧。

这位哥哥的话有些打动了，但是我肯定不能马上表态，只是告诉他我回去想想，如果有意向，咱们再谈详细的，不过有一点可以向我保证，待遇上绝对不会比这里差。

没想到，这次本来是想解闷的聚会还让我有了额外的收获，至少是一个看起来很诱人的机会。

但是 Y 经理对我也是很看重的，毕竟是他亲自招的我，也希望我们一起能做出一些成绩出来，尤其是公司现在在北京正处于初创阶段，如果我走了，他自然也不好向 O 们交待，他这样信任我，我也要考虑可能会给他带来的影响啊。

毕竟我才来了一个多月，如果现在走了，也算是开创了我的一个履历记录，难不成以后我在自己的简历上有这样一条记录：

xxxx 年 2 月-xxxx 年 3 月，XXX 公司担任产品经理。

也有点忒丢人了，嘿嘿。

如果不走的话，这始终进入不了状态，也不是个事情啊，我一直认为，如果一个产品经理在一个月内还融入不到这个公司的业务中，确实有点说不过去。

我现在就有点说不过去了，如果到最后是因为这个原因被公司开掉了，那真是我的奇耻大辱。

一次聚会，让我更加纠结，我该怎么办啊！

第二十篇：90 天后的告别

我有一个自认为不错的处事原则，就是从来不把许多问题放到心里，我的口号是：如果你没有想出解决一个问题的方法，那么就不要去想这个问题。

我不知道是因为做产品经理而让我有了这样的处事原则，还是我本身就是这样性格的人才有机会做了产品经理，总之，我的这个原则让我在产品经理这个职位上并不是太累。

我发现很多朋友总是喜欢在某个问题上钻牛角尖，非要想破脑袋地去琢磨某个事情，结果搞的自己一天到晚累的要命，其实或许有其它更重要的事情在等着你呢。

脑袋就和肚子一样，有进也得有出，暂时解决不了的问题就让它出去，说不定什么时候灵光一现就想出办法了呢，呵呵。

产品经理的脑袋里应该只装着能够解决的问题，毕竟我们每天要面对的问题太多了，统统都装进自己的脑袋里，迟早自己会崩溃的。

再说了，产品经理最终还是要落到商业管理上，而商业管理的一个重要法则就是“该放的放，该抓的抓”。

回到正题，在参加完那次聚会后，我还正是纠结了一段时间，不长，没超过 24 个小时，我就想到了最终的解决方法：离开吧。

没有别的原因，仅仅是因为我对那位哥哥的良好感觉超过了 Y 经理，并且也是我比较熟悉的互联网，而至于薪资和近乎不靠谱的融资，两家都差不多，不再决定因素范围之内。

虽然决定了要离开，但是肯定不能现在就走，倒不是因为我考虑现在的业务情况（其实也没什么具体开展的业务），只是上一篇说到的，才来了不到两个月，现在走，面子上总是不好看。

因此，我在充分考虑到自己的面子问题后，艰难地做出了一个决定：好歹凑够 3 个月再走。

好了，问题解决了，接下来就是该干吗干吗，在 Y 经理的面前丝毫不能流露出要走的意思，尤其是让他感觉到我有一种脱离苦海的意味，每天按时上下班，认真完成上面交给的每项工作，一切还是那么兢兢业业。

期间，那位哥哥还给我打过几次电话，并且还约我到新公司去转了一圈，算是入职前实地考察一下吧，这位哥哥真好，竟然答应我可以在一个月后再过去，他一再强调，要招就招一个靠谱的产品经理，他能等。

看看，靠谱，对我多好的评价。

一个月很快就过去了，也到了我和 Y 经理道别的时候了。

当把我的想法说出来以后，他明显感到很吃惊，并且有些失落，我完全可以理解他现在的心情，毕竟我是他招来的第一个产品经理，现在又成了一个离开的产品经理，而且仅仅是在三个月后，作为一个产品经理的领导，这个结局还真是有些惨不忍睹了。

我在想，他肯定是在怀疑自己了，自己真的缺乏领导魅力吗？

他把我叫到大会议室，希望和我好好谈谈，他继续努力保持着微笑，不瞒大家说，我现在多少也有些后悔，不是后悔这个决定，而是后悔没有好好想想怎么去说。

他问我为什么离开，我就把我的想法说了，主要还是强调我对这个领域不熟悉，再继续待下去，恐怕是对公司不负责任，也是对自己不负责任。

他问我想做什么，我也没有隐瞒，告诉他我比较倾向于互联网，希望能够在這個领域里做些事情。

他低头想了想，然后站到窗户前，笑咪咪地对我说道，告诉你吧，咱们公司下个月就会融资到位，你知道有多少吗？

我摇头，他举起一个手指头，我说一千万，他摇头，然后有些激动地说，一亿，美国排名前三的 VC 投的。

我只对一亿感到惊奇，但是对排名前三的 VC 是什么就一点兴趣都没有了。

他看到我有点惊奇，以为我可能改变主意了，于是继续说道，你不是想做互联网吗，这个好办，等咱们资金到位了，业务开展起来后，咱们也开展互联网业务，由你来负责，这样不是挺好吗，你看，钱也有了，你的理想也有机会实现了，再好好想想，我还是希望你留下来。

我心想，我就别想了，咱们是做移动增值服务的，开展互联网业务的几率又有多大，我要是这样等下去，别到最后，新公司那边没戏了，这边也落空了，这就是赔了夫人又折兵了，我这个产品经理权衡利益的技能还是有的。

但是我还是答应他再想想，明天给他答复。

第二天，他一来，我就主动和他说明，我想来想去，夜不能寐（其实我睡的比以往都好），最终还是决定回到自己比较熟悉的领域去，我意已决，希望他能给我这个机会。

估计 Y 经理昨晚也想这件事了，也琢磨出我是铁了心要走了，因此，今天他也轻松了不少，又在大会会议室里和我说了一会，然后就答应了我的请求，让我交接一下业务，就去办离职手续。

其实也没什么业务可交接的，到现在，连份像样的文档都没做，我只是口头和另一个哥们交待了几句，他也感到很惊奇，这才几个月啊，我只好对他笑笑，和他抽了支告别烟就算交接完了。

HR 也有些吃惊，现在才几个人啊，这就走了一个，这要是算下来，公司员工的离职率也接近 20%了，不过不带这么算的啊。

HR 的姐姐满是疑惑地给我办完了离职手续，然后告诉我要是有时间，回来坐坐啊，我只好有些不好意思地笑笑。

一切都办完了，我也该撤了，Y 经理把我送到门口，话就有些随意了，你小子，这就走了，公司马上就有钱了，你走了，可是在失去一个机会啊，你看看我，MBA 毕业，自己搞过公司，为什么现在决定在这家公司，就是因为我把自己的事业赌到这家公司的发展上了，现在有了眉目，你就要离开，你到底是怎么想的啊。

我现在还能说什么，只好点头点头再点头，微笑微笑再微笑，就这么聊了一会，然后我就正式离开了这家我只存在了三个月的公司。

准确来说，这家公司只能算是我的产品经理职业生涯中的一个短暂停留，或者说是一个波澜不惊的经历，没有起伏，没有惊喜，没有进步，唯一有的

可能只是 Y 经理最后说的那句话：把自己的事业赌到一家公司上。

新公司就在眼前，我是不是现在也在把自己的事业赌到这家新的公司了呢？

一切都是未知！

第二十一篇：好戏才刚刚上演！

本篇就说说我离开这家公司后，到目前为止，我所知道的这家公司的发展情况。

虽然离开了这家公司，但是后来还陆陆续续回去几次，一样感到很亲切。

又过了一段时间，因为新公司那边很忙，就没有再去过，只是在 QQ 上和另一个产品经理经常聊天，了解一下公司的情况。

一天，我看到他在线，就和他聊了起来，我问他怎么样，融资到位了吧。

他说到位了，我心想，你算是赶上好机会了，怎么还不得弄点期权什么的。

我赶忙向他表示祝贺，说这有钱了，你就可以放开干了。

他暂时的沉默，然后过了一会，他对我说，过几天我也要走了。

我非常诧异，不会是我的离职对他有了影响了吧，不可能呀，这都多少天了，就说我再有魅力，也不至于这么有魅力吧，哇咔咔。

我赶忙追问是怎么回事，Y 经理那边同意吗？毕竟我离开的时候才两个产品经理，他这一走，好嘛，Y 经理成光杆司令了。

他发过来一个苦笑的表情，然后就说了一大堆，大致意思是：

公司不是融资到位了吗，有钱了，就开始大规模招人，来了很多空降兵，大部分是 sina 过来的，包括一个产品总监以及好几个产品经理，还有技术也是，销售也是，他现在就像是没了亲娘的孩子，在公司内孤立无援。

我问他 Y 经理呢，他毕竟是新产品事业部的总经理啊，你又是他亲自招的公司第二个产品经理，应该照应一下你啊。

他又是一个苦笑，别说 Y 了，他都被边缘化了，现在好像成什么市场部总监还是什么了，反正肯定和产品管理是没什么关系了。

说完，又和我说了一些公司的事情，说公司马上就要搬家了，搬到清华科技园那边，就在谷歌的对面.....

再往后的他说什么，我就没有认真看了，只是应付一下，现在脑袋里是乱混混的，不至于吧，这才多长时间啊，公司怎么有这么大的变化。

第二个产品经理要离职，Y 经理被边缘化，空降兵大量进入，人员大量扩招，以高薪从北京很多著名的公司挖人，有钱了也不能这样对待老员工（其实也不老，相对于空降的）啊。

尤其是 Y 经理，真是有些不公啊，我在的时候好歹是一个新产品事业部的总经理，不管手下几个人，级别在那里摆着呢，但是现在只是沦为了一个负责市场的中层，我猜测他现在一定很失落了。

我不由地又想起我在离职的时候，他说的那句话：把自己的事业赌到这家公司上了。

现在不知道他是否还认为自己的决策是正确的呢？

想到这里，我也为自己感到有些庆幸，幸亏自己离开了，否则难免也是这个哥们的下场，区别仅仅在于晚几天离职而已。

像这种有钱后，大量进入空降兵的事情我以前只是听说过，没有亲身经历过，因为以前的公司都是属于温饱型的，没什么钱养这么多空降兵，这次倒是让我见识了公司有钱后的用人观。

就是一句话：也许是外来的和尚会念经啊。

其实到现在，我依然坚持我的一个观点：产品经理一定要侧重进行内部挖掘和培养，这才是稳固公司产品管理体系的基础。

适当地外聘是没有问题的，但一定要尽快让产品经理融入到文化中，否则产品经理就会产生被边缘化的感觉，对公司的业务是大大的不利的。

再说现在产品经理的人群数量有了成倍的增长，但毕竟合格的产品经理是少之又少，好不容易找到一个有潜力的，千万不要用可有可无的心态对待啊。

我不知道空降兵对公司到底能起到多大的作用，他们是否是真正因为事业（例如 Y 经理）的驱动加入的，我曾经看到过一个报道，说中国许多公司的空降兵其实并不成功，主要有两个因素：

- 1、公司文化的差异：空降兵无法适应新公司的文化，并且一厢情愿的希望通过自己的力量改变，结果最后是鸡飞蛋打。
- 2、旧有势力的影响：公司的老员工必然会为了自己的利益而对空降兵面和心不和，这样就会让空降兵很难开展工作。

3、空降兵自身的原因：中国目前还是缺乏合格的职业经理人，很多人来公司只是为了简单的一个原因，比方说更高的薪资，更高的职位，而绝少有真正基于事业驱动的动机。

而我们许多的产品经理，包括我自己，又有多少是事业驱动型的呢？

我真的应该为自己的选择感到庆幸吗？

我在听到这个情况的时候，确实是这样的心态，但是随着我在新公司的一步步深入，我才明白，我这种庆幸简直就是井底之蛙的想法，真正给力的其实是在新公司，以前那些公司所经历的在它的面前简直是不值一谈，什么办公室政治，空降兵文化，高层的暴发户心态，业务的好大喜功等等，一切我经历和没有经历过的都在这家公司同台上演了，而我们这些人也作为蹩脚的演员在台上狼狈地应付着。

好戏才刚刚开始！

第五季：好戏上演

第二十二篇：应该抱了棵大树

在经历了短暂的停留后，终于认为自己抱住了一棵大树。

一个当时很流行的 web2.0 的概念，刚刚融到千万级美金的风险投资，即使就现在来看，也足以证明这家公司的前景应该是不错的。

其实事实也是如此，当时公司的规模迅速扩大，我只不过是快速扩张中的一滴入海的水珠而已。

我刚到的时候，就不止一次听到一些同事对公司一年内上市的憧憬，有的哥们甚至毫不避讳，“来这就是冲着上市来的，到时候，大家都有好处”。

说实话，对于互联网企业的上市我还是不太熟悉的，虽然自己经历的企业里也有上市的，但是那和我们这些小虾米是没有任何关系的，具体企业上市后，能够给我们带来什么样的利益，我还真不知道，只是隐隐约约听说公司要搞什么期权，好像到时候要是 IPO 了，我们也能一夜之间进入富裕生活的行列。

于是乎，公司内充满了现在看起来盲目乐观的情绪，人人脸上呈现着百万富翁一样的神情。

喊我过来的哥哥（以后就称为 M 哥了）自然也是这样的心态了，每次总是用“好好干，等上市了大家都有好处”作为鼓励用语。

算了，这些还是留到后面再说吧，还是从我入职开始说吧。

入职出于意料的简单，也许是每天进来的人太多了，HR 都没时间按照流程走了，只是象征性的和我聊了两句，然后就笑眯眯的让我等着设备到位，然后就算成为公司正式的一员了。

我坐在工位上百无聊赖，M 哥也不知道跑到哪里去了，产品部除了我，已经有了两个人，一个女孩，据说以前是做 BD 还是策划的，一个男孩，据说是公司老大的弟弟，按照编制，应该是 5 个产品经理，我来了，还剩两个，据说 M 哥还带来一个，姓刘，以前是 MOP 的，现在正在交接那边的事情，过一段时间入职，还有一个还需要招聘，当然，M 哥也让我有合适的也推荐一下。

坐了一会，M 哥回来了，和我说，公司很重视产品经理，因此，一会 CTO 要和我聊聊，因为产品部归 CTO 管理，让我准备一下。

我心里不由的一阵紧张，心里琢磨，M 哥面试我，是在大排档边吃烤串，边喝啤酒完成的，HR 也只是象征性的聊了两句，反正到现在，也基本上没什么正经的过程和谈话，现在 CTO 要和我 face2face 了，我真的表示有很大的压力啊。

算了，啥也别准备了，到时候见机行事吧，不管怎么说，我是 M 哥喊过来的，大家都明白是怎么回事的。

过了一会，CTO 喊我，在一个会议室里，我落座，仔细打量了一下我们的 CTO，说真的，一点都不像企业的管理者，更像是大学里做研究的年轻科学家，满身的书卷气，一点架子也没有。

他自我介绍说姓 L，属于这家公司的创始人，现在负责研发和产品，然后就没什么说了，就是让我说说自己对产品管理的一些想法，这个当然是难不住我了，于是把背了 N 多回的内容又背了一遍。

看来 L 对我的表现还是满意，鼓励了几句，又把产品部的重要性强调了一遍，然后就完成了我和新公司高层的第一次接触。

回到产品部，我和 M 哥说了一下情况，M 哥笑笑，也没说什么，只是让我先了解一下公司和产品的情况，具体的工作等公司忙完这阵再说，临了，说了一句颇意味深长的话，“公司进来的人很多，很多事情想清楚了再做。”

我当时没太明白这话是啥意思，只是记住了，但也没太放在心上。

好吧，既然现在也没什么具体的事情做，那就按照 M 哥的要求，了解一下公司吧。

这不了解还好，一了解，我才发现公司的水很深，也才逐步体会到 M 哥那句意味深长的话是什么意思。

本来想着抱住了一棵大树，却没有发现这棵树其实是漂浮在水面之上的，随时都会翻覆。

第二十三篇：先混个脸熟

公司是在五道口那边一栋外观看起来非常不起眼的楼里，从内部布局分析，应该是以前某科研单位的楼，现在则被冠以了 XX 科技园（印象中）的名称。

我们产品部被安排在一间那种封闭的办公室里，应该是以前的那种几个人一间的办公室改的，除了 M 和我，已经到位的还有一个女孩和一个男的，那个女孩是从另一个部门调过来的，男的则据说是公司老大的弟弟。

目前的情况就是这样，按照 M 的规划，还得再招两个，才能达到产品部的编制，不过听他说，过一段时间，一个他以前公司的小兄弟就会过来，据说是以前 QX 负责一个很知名论坛的产品经理。

这种情况让我有些让我有些无所适从，算上我，没见到一个正儿八进通过招聘流程进来的（如果我这种情况算得话），我比较担心目前在岗的这一男一女是否真的知道怎么做产品管理。

不过似乎 M 并不在乎这些，因为是封闭的办公室，因此，门一关，这里就成了自由的天堂，尤其是 M，那种典型的互联网草根精神就体现出来了，

他喜欢抽烟，只要门一关，拿出烟就抽，抽得惬意的时候，双脚还放到工位上，有时候开内部会议也是这样，甚至，工作不忙的时候，直接就 CS 上了。

我很担忧那个女孩是否能忍受 M 的烟瘾，结果有一天，我看到她也在喷云吐雾，我才知道我这种担忧是多余的，于是，我也随大流的把自己的烟拿到了工位上，哇咔咔。

来了快一周了，每天 M 都往外跑，在办公室的时间基本固定在早上刚上班，中午快吃饭，下午快下班。

一天，我实在好奇，趁他在办公室，我就问他，每天都往外跑，干什么呢，来这几天了，也没什么活安排啊。

他笑笑，说道，等着吧，公司每天进人，现在正忙着扩编呢，等人差不多到位了，看看公司的安排咱们才能有活干啊。

我一阵郁闷，原来公司到现在还没搞清楚接下来要做什么呢，那既然这样，你每天都往外跑，又是忙什么啊。

他想了想，说道，其实也没什么事，除了参加公司各类会议外，还有一个就是你得了解和咱们相关的业务部门的人员情况啊，你要是不对这些部门的人员有个提前的了解，到有了工作安排的时候，你可把不住这些人的脉。

停顿了一下，又继续说道，我也不过就是来了将近一个月，这一个月我有很多时间都在干这个事情呢，尤其是研发团队，看到咱们对面的那个大屋子了吧，全是给研发留着的，现在还空着一半呢。

我若有所思，说道，这个倒是应该做一下，可咱具体怎么了解啊。

他笑道，很简单啊，直接过去，先介绍自己，然后就和他们聊，了解一下他们以前都是哪个公司的，现在过来负责什么，几年经验，并且通过和他们

交流大概知道他们的脾气秉性什么的，做产品经理的，咱们得主动一点。

说完，又想了想，然后对我说道，这样吧，今天下班后，我带你到研发那边转一圈，认识几个人，我估摸着以后咱们的产品就是他们负责开发。

一天依然是无事，熬到下班后，M 带着我来到研发，看来研发也是没事，一下班，呼啦啦基本上全走了，只有几个人还坐在工位前，我心想，估计是研发的小领导，还在忙工作呢。

M 和我走过去，我瞅了一眼某人得电脑，寒，什么工作，原来也是在 CS 呢，领导们得口味还挺一致的啊。

那人见 M 过来，赶忙站起来，倒是也不避讳在玩 CS，我就琢磨了，估计 M 来这边和他们沟通，肯定包含有 CS 技艺的探讨。

不过 M 看起来和他们挺熟的，也没客气，先把我介绍给他们，然后就挨个介绍研发的那几个哥们，第一个是一个不高，胖胖的，戴一副眼镜的男孩。

M 给我介绍道，他叫什么什么，是搜狐过来的，过来后负责咱们基础产品这块，那个男孩连忙纠正，不是搜狐过来的，以前是新浪的，M 一阵脸红，赶忙说，失误，失误，我隐约记得这里有一个曾经也和我在新浪待过，不过我是王志东时代的了，呵呵。

那哥们也笑。

其它几个都介绍完后，M 就让我和他们继续聊聊，然后自己就回办公室去了，估计不是回家，而是 CS 去了。

说实话，我还真不知道和他们聊什么，敷衍地说了几句关于他们负责什么，在新浪做了几年，负责新浪什么产品后，就不知道说什么了，于是找了个时间不早了，不耽误大家下班时间的理由就回到了产品部。

果不其然，M 果然在 CS，因为下班了，就更加放开了，耳机都不带了，开着笔记本的音响，一进门，各种枪械和惨叫的声音就震耳欲聋。

M 只抬头看了我一眼，然后就盯着笔记本屏幕和我聊到，怎么样，聊完了，聊什么了，对他们有个了解了吧，我这个方法不错吧，以后咱们构建产品团队，提前对团队成员有些了解还是很需要的，别看我花了将近一个月的时间在做这个，对接下来的工作很有帮助的。

说完后，也没说要我说什么，依然全神贯注地集中到枪林弹雨中。

还别说，M 的这个提前了解团队的方法细想还真有用，这个以后我在详细说，M 毕竟是在这个圈子里混了十大几年的了，很多野路子还真的多和他学着点。

不过这些现在都已经不太重要了，重要的是现在已经 7 点多了，我家离这边得一个半小时的路程，这要是回去就快 9 点了。

我说了声，你先玩着，我得回去了，M 依然是聚精会神，依然是头也不抬，因为没开灯，电脑屏幕上投射到他脸上的泛泛亮光可以明显的感觉到他正处于 CS 的生死阶段。

我也不等他说话了，于是背上包就离开了公司。

如果说今天有什么收获的话，那么就是在研发部门和几个哥们混了个脸熟，当然，人家是否真的记住了我，那就知道了。

因为，我现在已经把刚才研发的几个哥们的名字忘了差不多了。

第二十四篇：公司的小目标

新公司的 M 哥并没有忽悠我，当然，上一家公司的 Y 经理也同样没有忽悠我，两家公司先后拿到了 1000 万美金的投资，但是，对我来说，这都和我没有太大关系，因为所谓的期权离我太远，而干股又肯定和我这样的小角色没有任何关系，我唯一要做的就是把工作做好，争取能在公司实现小目标的时候，自己的薪水能有一定程度的增长。

公司定了个什么样的小目标呢？

其实很简单，就是要在一年内赶超某浪，然后上市。

我记得当这个目标被媒体宣传出去后，在业内掀起了一阵波澜，当然，大部分的业内人士都是嗤之以鼻的，认为这简直是痴人说梦，暂且不说某浪已经在业内深耕细作了多少年，在业内有什么样的地位，仅仅从它涵盖的业务看，就已经甩下我们好几条街了。

事实上，在公司内也有很多人认为这个目标是天方夜谭，但是在公司的公开场合并没有人提出质疑，或许大家都和我想的一样吧，把自己的工作按部就班的做好就可以了，公司战略层面的目标不是我们能够参与的。

当然了，这个目标最终是没有实现的，因为在一年多后，连公司都没有了。

后来我分析公司（当然后来接触的企业多了，才发现这种问题并不是个例）为什么会制定出这样华而不实的战略目标呢，有三个原因。

1、业内氛围

当时公司应该说是第一个把 WEB2.0 的概念引入国内的企业，在整个业内也逐渐掀起了这个概念，按照现在流行的话说，就是我们处于“风口”之中，而“风口”之中的企业，尤其是互联网企业，拿钱是很容易的，并且还很有可能是源源不断的钱，拿了天使，就想着 A，拿了 A，就想着 B，拿了 B，就想着 C，然后就是 IPO，这是很多企业的融资路线图。

企业和人一样，一旦有了钱后，就敢想很多以前不敢想的事，做很多以前不敢做的事，总觉的钱能搞定一切事，但事实上，市场有其客观的规律，钱只是一个推动力而已，企业有了钱肯定是好事，但是每一分钱的使用必须花到应该花的地方，而这就需要企业对市场、自己、竞争对手有一个清晰的定位，并基于定位有一个明确的战略规划。

但是，很多企业忽视，或者说不太相信这一点，这就又出现两种截然相反的态度，一种是“啥都敢做”，一种是“啥都不敢做”，前者就如我当时在这家企业，后者我在后续的文章中会讲到。

但无论是哪种态度，最终的结果都是背离了市场的客观，从而使自己错失市场机会，或者干脆就是犯了根本性的战略错误。

事实上，我们现在依然有很多的企业在出现这样的严重问题，我看了很多风口企业失败的案例，这些企业无一不在剖析产品、营销、市场等方面的问题，但是却很少有企业去剖析战略层面的问题，可能在他们看来，战略是种虚无的东西，或者他们依然很自信的认为，他们的战略是没错的，只是钱砸的不够而已。

2、管理者的性格

在这么多年的产品管理职业生涯中，我很少从企业管理者的性格特质去分析这些因素对企业、对产品的影响，因为在我看来，产品管理作为一个业务管理岗，只需要从业务角度去做好工作就可以了，但是我发现很多企业、很多产品的失败其实是和企业最高管理者的性格特质有着直接的关系的，这种意识是从什么时候开始的呢，我想应该就是从这家企业让我开始有了这种想法。

这家企业的创始人用最通俗的话来说，就是一个“文人”，说白了，就是“笔杆子”特别好，但是一旦让他去指挥几百杆枪的时候，“枪杆子”就拿不住了。

关于这一点，我在后面的文章中会详细举几个例子，这里只说一点我对“文人公司”感受最深的一点，就是太过于“理想化”。

其实从上文说到的那个“小目标”就可以看出来，他并不是从企业和市场的实际情况出发来考虑企业的长远发展，而是完全靠自己主观的认知来制定战略，这就必然造成战略和现实的脱节，也就是真的为企业画了一个永远无法获得的“饼”。

除了他之外，公司的高级管理者我印象中还有两个，一个是和他一样的擅长玩“笔杆子”的，另一个是擅长技术的，而技术型的管理者更多的是把焦点放到努力“实现技术目标”上，而不是商业目标上。

两个以玩“笔杆子”擅长，一个以“技术实现”见长，这样的高管组合必然会在最高战略目标的制定上充满了革命浪漫和理想主义，这是最高级别的。

而这种浪漫和理想主义必然会影响到我们这些具体干活的人的工作风格，因此，在小目标确定后，大家都用“大无畏”的精神去实现那个浮在半空的目标，当然包括我们的产品战略目标。

后来又接触了很多企业，我真的感觉到公司高管的性格特质确实对公司的基因有着非常大的影响，而这种影响有时候则决定着企业的生死。

3、干活人的意识

干活的人，当然就是包括我们这些产品经理在内的一干人群了，为什么要说这点呢，这也是我一直以来想说，但是不知道怎么说，想解决，但是一直不知道怎么很好解决的问题。

说个例子，这段时间，我正在为一家企业提供咨询服务，这家企业很多一线的员工和我说，在他们企业，要想说服他们老总几乎是不可能的，因为他们老总在这个行业里摸爬滚打了快 20 年了，对行业内的那个领域都非常熟悉，他们在开始的时候，也经常 would 提出一些想法、建议，但是最终都被老总深刻“教育”了，结果现在成了什么情况了呢，就是大家都不想说，不想提，不想被“教育”，最后就是大家都想着，把自己的一亩三分地做好就行了，管他什么企业，什么产品，反正提啥想法，建议，结果也是被怼，何必惹老总生气呢。

而老总呢，也一直和我说，每天累死了，想培养几个人，但是怎么感觉就那么难呢。

你说这有意思不，老总想让员工担负更多的职责，而干活的人却不想担负更多的职责，其实在我这家公司就严重的出现了这样的问题，重点说说我们这些干活的人的意识，什么意识呢，很简单，就是“权威论”。

尽管公司的第一创始人是个“文人”，但是却在业内是赫赫有名的，写了好几本引起轰动的书，这就让我们这些小角色感觉人家说的每句话都是对的，因此，尽管提出了那个在很多同事看来不现实的目标，但是却没有一个人提出反对意见，或许在同事们看来，质疑“权威”本身就是一种不正常的思维。

具体说说我们这些产品经理当时的情况吧，我们产品部也做过内部讨论，M 也认为这个小目标在短期内是根本实现不了的，我们基于企业战略所制定的产品战略也存在很大的不可实现性，但是高层这么定了，谁又能说服呢，这就又涉及到“文人高管”的一个性格特点，就是固执。

因此，我们这些产品经理就开始了长征一般的行军，但是红军至少在遵义会议后，修正了错误的战略，但是我们却在错误的战略方向上越走越远，直到全军覆没。

我们常说，产品经理是企业的“参谋”，是要为企业战略的制定提供决策依据的，但是在那个时候，我们这些产品经理却缺乏这样的实力和意识，只是把自己定位成一个简单的产品实现者，而非业务实现者。

其实现在有很多的产品经理依然是处于我当时的角色定位中，只知道不断的实现产品的一系列目标，而很少或从来不考虑业务目标的实现。

这点应该算是我这些年来体会比较深的一点，因此，我现在和很多朋友交流的时候，更多的是和他们去交流业务构想，用我个人的观点来看，就是如何实现“业务/商业价值最大化”。

为什么在这篇中，我要先介绍这个呢，因为接下来一系列的产品管理工作都将围绕这个不可实现的企业战略目标开展，而我们将要开始的则是在这个漩涡中一次又一次的挣扎。

第二十五篇：一切看起来都很好

我们都听说过一句话：能用钱解决的问题就不是问题。

对于个人是如此，对于企业也是如此。

因此，尽管我在上一篇中反思了这家公司出现的三个关键问题，但是至少在当时，公司里的每个人都是信心满满，意图在短期内就实现那个小目标的。

对于我们产品部来说，其实在成立之初，老大们就已经定好了要做的产品，我们这些产品经理需要做的仅仅是把老大们的想法落地而已。

简单介绍一下我们首先要做的产品，公司在起家的时候，用的是国外的一套开源的系统，现在拿到钱了，就得开发一套自己的系统，因此，产品经理们的工作就是仿照国外的那套系统设计出我们自己的系统，因此，在那个时候，准确来说，我们并不算是真正意义上的产品经理，只是一个产品设计人员而已，再加上又是互联网公司，因此，当时最多的工作就是和功能、UE、UI 打交道，最后形成一个 PRD 就可以了。

经过了几年的磨练，我现在对互联网产品也算比较熟悉了，PRD 也不在话下，这里提一下，因为要开发的这个系统是公司的核心系统，很大，公司为了保证效率，于是就设置了双产品经理制，由我和刘组成，我负责一小部分前端应用和后端，刘负责大部分的前端应用。

在经过了反反复复的修改后，老大们的需求终于形成了 PRD，并且也经过了评审，数据冻结，按照正常的流程，就该进入到开发了，但是等了一个多星期，迟迟没有开始开发，我有些纳闷，于是就问 M，怎么回事啊。

M 发愁的说道，还有一个产品没定下来，老大们的意思是两个产品都确定了然后统一开始开发，我纳闷的问道，啥产品啊，怎么咱们产品部不知道啊，M 也有些无奈的说道，这是另一个部门负责的产品，和咱们毛关系没有，就连我这个产品总监也只是知道这个事而已，名字叫 COD，我说具体要实现啥应用啊，他嘿嘿一笑，说道，妈的，要是我看的话，和咱们这个差不多，我更纳闷了，问道，那干嘛非要让另一个部门做啊，他说，目标人群不一样，我说，就算目标人群不一样，那也应该由一个统一的产品部门来管理啊，这样分开做，俩部门之间又没有任何沟通，这可能会有隐患啊，M 摇摇头，叹了口气，说道，没办法，公司现在就是这情况，咱把咱的产品做好就行了，我又要问，他摆摆手，对我说道，再稍等几天估计就要开发了，那个产品的事情很复杂，别问了。

见此情景，我也就没再说什么，但是我心里认为这样做肯定会有问题，但问题到底有多大，我不知道，也许老大们会有预案吧，但后来产生的结果却大大超出了我的判断，并且我也明白了 M 和我说的“那个产品的事情很复杂”到底是什么意思了。

于是我们就开始继续等，在等的这几天里，公司在不断的进人，我心想，有钱了就是不一样，这人进的“哗哗”的，和人工不要钱似的，同时我又观察到一个现象，就是进来的某批人似乎都认识，后来我一打听，才知道，现在公司招人，都是尽量从某公司一个团队一个团队的挖，就我知道的，有 sina 的，有 163 的，sohu 的，真是土豪啊。

但是现在想想，这种不计成本的挖人其实是很盲目的，因为一个人进来就是要为公司有必要超出的，甚至是超值产出的，但是从后来和开发的工作中，我才发现事实上并非如此，根本原因还是你在挖人的时候，对方肯定是要带一帮子自己的兄弟过来的，至于这帮子人中到底有多少是符合公司的现状

的，权重肯定是非常低的。

就这样，我们在又等了好几天后，老大们终于在两个产品上达成了一致，终于要开发了，不过这次开发有个小插曲，就是要全封闭开发，据说是要把我们这帮人拉到十三陵附近的一个度假村，开发周期好像是 40 天，整个团队不到 50 人，除了我们两个产品经理，剩下的全是研发的团队，包括 1 个项目经理，将近 30 个开发，剩下的就是 UE、UI、测试。

我还是第一次享受封闭开发的“待遇”，但是一想到要离家 40 天，在坟头的附近做产品，我心里就多少有些情绪，毕竟兄弟刚刚结婚啊，我问 M 能不能不用常驻那里，毕竟 PRD 已经通过了，研发按照 PRD 做就行了，要是有啥问题，我再过去处理，M 说不行，我于是又问他常驻吗，他说他不常驻，不过他不会不定期过去的，他得协调好两边的事情，我心想，能有啥协调的啊，大家按照计划来就行了，但是我又一次想错了，这个后面会说到。

于是在收拾好行装后，我们这一行人就被拉到了度假村，我们都被安排在一个大会议室里集中办公，我问刘，咱过来具体干什么啊，他笑嘻嘻的说，能有啥事，不就是控制好开发的东西是按照 PRD 做的就行了，我说那进度、质量、人员呢，他说，那不是有项目经理呢。

我心想，靠，我这还是真的来度假了。

一切看起来还真的都很好啊！

第二十六篇：产品经理和项目经理的战争

果然如刘所说的那样，我们这个团队的所有工作几乎都让项目经理承包了，什么意思呢，简单说，就是该管的他管了，不该他管的他也管了。

一天，我在检查 UI 设计的页面的时候，发现 UI 把页面中的一个按钮位调了位置，其实说实话，这个位置调整后确实更好了，但是我当时还是有些生气，为什么呢，因为要调整位置，你好歹提前告我一声，在我同意后，我还得同步调整我的 PRD，但是他却没有。

我问他为什么不提前告我一声，他说他和项目经理说了，项目经理同意了，我就更加生气了，我说我是产品经理，PRD 是我写的，这个应该和我商量一下才行吧，他没有再理我，只是说了一句，有啥事情去和项目经理沟通去，他只听项目经理的。

我暗骂一句，妈的，于是去找项目经理理论，我现在还很清晰的记得这个项目经理的相貌，尽管他的名字我早已忘了，个子高高的，戴个眼镜，看起来很斯文的样子，从搜狐挖过来的。

我把事情的经过说了一下，他只是瞟了我一眼，然后说了一句让我可能一辈子都不会忘记的话，“我没有必要告诉你”。

当我听到这句话的时候，各位知道我当时的心情吗，恨不得找个地缝钻进去，为什么呢，倒不是因为这句话本身（尽管这话让我不中听，但是谁让我没心没肺呢，呵呵），而是我们这个团队是在一个开放的办公场所中，他的这句话让很多人都听到了，更丢面子的是正好有个伙计过来和他说事，听到他的这句话，然后一脸不屑的看着我，我知道他肯定在想，这就是传说中的产品经理？

既然项目经理说了这句话，那我也就没啥和他再聊的了，我故作冷静的回到我的工位旁，然后和刘说，走，出去和兄弟抽支烟去，他也看到了我的窘

态，笑嘻嘻的和我到外面抽烟。

到了外满，每等我开口，他就和我说，看到了吧，在咱们公司，产品经理就是这地位，我早就和你说了，有些事让项目经理去管就行了，不就是改了一个按钮的位置吗，多大点事，看看你，被怼了吧。

我说怎么可能这样呢，咱们写的 PRD，开发就得按照定好的来，行，他改位置没问题，但是总得通知咱一声吧，要是这样下去，咱这团队还怎么带啊。

刘还是笑嘻嘻的说道，怎么带，我和你说啊，这团队咱根本就带不了，你也知道咱公司的情况，尤其是研发这块，全是有裙带关系的，我给你说一下啊，技术总监是这个项目经理以前在搜狐的领导，而这 40 来人的研发团队，几乎全是跟着过来的，人家是子弟兵，咱们是什么啊，外来户，你说人家会听咱们的吗，再说了，每个程序员的绩效是项目经理考核的，生杀大权都在项目经理手里，你说人家会听谁的？

我抽着烟，不再说话了，只是默默的想着，刘说的没有错，无论是从团结度，还是现实的考核上，我们这些产品经理都没法和项目经理比，出现这样的情况是再正常不过了。

难道又让我遇上了办公室政治，我以前在 HC 的时候，就是因为这个原因让我看不到未来，我的运气真的够差的。

不行，我得把这个情况和 M 哥说一下，否则以后这工作没法做了，我们这些产品经理真的就要变成一个只是写文档的货了。

于是，我在和刘商量后，我就给 M 打了个电话，把情况又说了一遍，他只是告诉我，等着，过几天他就过去。

或许 M 过来后，能把这个事情处理好，毕竟他挂着产品总监的 title，怎么说也比项目经理大啊！

等着吧！

第二十七篇：扯啊扯啊扯啊扯

本来想着 M 来了以后，能够凭借 M 的职位和老大的关系压项目经理一下，产品经理和项目经理以后能够快乐的继续同吃同住同劳动。

但是结果却让我大失所望，我记得 M 在和项目经理聊完以后，把我和刘叫到房间里，递给我一支烟，自己点上一支，然后狠狠的抽了两口，对我俩说道：“丫不给面子啊！”

刘“嘿嘿”笑了笑，没说什么，然后就打开电视，看《超级女声》去了，我问他怎么回事，他说我和那哥们说了说情况，大概意思就是产品经理有产品经理的职责，不管怎么说，改动了 UI，是属于产品经理职责范畴的，至少在改动前应该和产品经理打个招呼，否则以后大家都按照自己的想法改来改去，那产品经理的工作以后就没法开展了。

我说是啊，我也是这个意思，对方怎么说的，M 说，对方只说了一句，不是还有我这个项目经理了吗！

我叹了一口气，对 M 说道，果然是个水米不进，油烟不吃的家伙啊，M 也苦笑一下，继续说道：“这看起来是个小事情，但影响咱们的整体工作，要是这样下去，以后谁把咱们这些产品经理放在眼里啊，不行，我得想点办法。”

我问他有啥办法，他说我好好琢磨一下，你和刘再忍耐几天，然后他就回去了。

在忍耐了几天后，我终于知道 M 的办法是什么了，很简单，就是向高一级上报，请 O 一级的领导们处理。

尽管当时产品部和研发部的上一级都归 CTO 管，但是说实话，CTO 毕竟是技术出身，醉心于技术，不太爱管这种在他看来是鸡毛蒜皮的小事，于是就把这件事打了回来，让 M 找项目经理的直接上级，和 M 平级的技术总监沟通解决。

前面说了，技术总监是从搜狐挖过来的，而这个项目经理，包括目前研发团队中的大部分人都是以前他的手下，人家哪有胳膊肘往外拐的，只是和 M 说了一句，呀，有这种事，我了解一下情况再说啊。

你总得让人家了解情况吧，于是这一了解就是三天，三天后，M 给我打电话，说这件事成足球了，我说啥意思啊，他说你笨啊，就是被踢来踢去了，我问他技术总监啥意思，他说不过就是一个小事情，过去就算了。

当然了，在对方看来，肯定是个小事情了，项目经理上半场已经获得了不错的开局，自然希望继续下半场，但是对于我们这些产品经理呢，肯定不希望在不公平的环境中继续下半场了。

M 听见我有些失落，然后对我说道，没事，我再和 CTO 说一下，实在不行，我就直接找老 F（公司的老大）去。

果然，CTO 那边还是说让我们自己解决，M 真的是实在没法了，果真去找了老 F，F 还是很给 M 面子的，于是就把 CTO，M 和技术总监叫到了一起，开了个内部矛盾协调闭门会议。

具体怎么谈的，我不知道，结果是技术总监保证以后会严格约束下面的人，严格按照产品的规范流程来做，并且他会和各个项目经理说清楚这件事，一定要和产品经理搭好伙，要团结，不要斗争。

M 则也表态以后会严格要求产品经理在做 PRD 的时候更认真，更全面一些，尽量不再出现临时的需求变更的情况。

我和刘听到这个结果的时候，我心里是满心欢喜，而刘只是说了一句，一群人精，然后就又去看他的《超级女声》去了。

我没太明白刘的话是啥意思，当然，我也没往深的想，有结果就可以了，至少是一个在下半场可以公平竞赛的结果。

没过几天，M 又来了一趟，在房间里和我们有些抱怨的说，屁大点事，把我折腾好几天，就差召开产品委员会了，都是推来推去，你俩做好心理准备，以后这种踢皮球的事少不了，我能力有限，你们的锅我可不一定能全背啊。

我“嘿嘿”一笑，心想，你这做总监的，不就是给兄弟们背锅的。

果然，接下来项目经理和我就其乐融融了，只要是涉及到产品的事，都和我们商量，我心里的伤痕多少被抚平了一些，但是不知怎么的，有时候一想到冲突时他对我不屑一顾的眼神，我心里就五味杂陈，我甚至感觉那不是对我个人的，而是项目经理对产品经理的，那个眼神明显的传达的一个意思，就是：咦，产品经理，你们会做什么？

第二十八篇：豪门恩怨

在一战中，有两大军事集团，一个是以英法俄为主的协约国，一个是以德奥为主的同盟国，在二战中，同样有两大军事集团，一个是以美英法苏为主的同盟国，一个是以德意日为主的轴心国，二战后，有北约和华约两大军事集团，也就是说，所有的经济、政治、军事对抗必须有两个以上的，利益有纷争的集团存在才有可能，要是不打华约解散后，北约就像一只无头的苍蝇一样，到处树敌，说到底，如果找不到一个靶子，北约就没有了存在的必要，别的不说，怎么处理几十年来形成的旧账就足以让北约各国头疼了。

其实在企业这样的经济组织内，也几乎都会出现这样的情况，各种类型的部门、事业部、分公司、子公司，都会因为某些利益的纠葛而出现纠纷、争吵、扯皮、甚至是对抗。

如果说我这个产品经理和团队中的项目经理之间的纷争还算是个人矛盾的范畴的话，最坏的结果无非就是要么我走，要么他走的情况，那么，如果这种性质的纷争一旦上升到事业部这个级别，就没有那么容易处理了。

简单说一下原因，当时在公司内，除了我们这个产品部负责核心产品外，还有一个部门负责一款和我们这个产品功能类似，但是目标人群定位不同的产品（以下以 CD 代称），我们这个产品主要的目标人群是中年，而 CD 的目标人群是青少年，当时，这两款产品是同时立项，同时开发的，不过分属于两个不同的产品团队（他们有没有产品经理我都不知道，好像只有一个产品总监），开发也是各干各的，两者之间至少在产品这个级别上是没有任何交流的（后来我才知道，及时是 M 哥，也对 CD 这个产品知之甚少）。

有意思的是，我们的产品和 CD 几乎也是同时完成开发的，于是问题就出现了，两个产品，到底先上线哪一个。

有朋友会说了，同时上线不就可以了嘛，还真不是，第一，尽管产品定位不同，但是运营是同一套人马，同时上线的话，运营压力太大，说不好会出现适得其反的结果；第二，别看 CD 这个产品都已经开发完了，但在老大的心里，事实上依然处于摇摆不定的状态，当时玩这类产品的人群都算是比较高端的，而新推出的 CD 这个产品，说白了，面向的都是小孩子们，上线后，到底能不能被这类用户接受，老大们其实是没底的，他们只是想到“应该”、“可能”，然后就上马了这个项目；第三，正是因为老大们对于 CD 这个产品一直处于没谱的状态，因此，从执行层来说，就无法制定出可行的方案，别看产品都已经出来了，其实他们除了能描述有啥好玩的功能外，至于其它的事宜，也说不出个一二，而这直接关系到运营、推广、BD 等部门的方案是否可行。

当然，还有一个更深层次的原因，是无论哪一方都不好说出来的，就是大家都在为自己的利益争取，因为毕竟公司刚刚融到资，有钱了，谁都想大显身手一把，说白了，就是想通过这样一个机会好好表现一下，以此来奠定自身在公司内的地位。

因此，就形成了这样一种氛围，下面的人拼命撺掇上面立项目，但这些项目都是基于自身利益而不是整体利益想出来的（当然在说明项目的时候肯定是冠冕堂皇的），而上面的人也又因为很多部门都是整体挖过来的，不立吧，对方没面子，立吧，自己心里没底子，于是就出现了很多这样摇摆不定的项目和产品。

我们和 CD 之间只不过是当时公司产品状况的一个缩影罢了，在其它部门同样存在类似情况。

这种状态有点像什么呢，就像过去军阀割据一样，南京政府每搞定一个地方军阀，先把一把手封个少将、中将什么的，但是军衔有了，总得给点事干

不是，于是再来个什么 XX 战区司令长官，于是大家都升官，都有事做，没事做的时候干什么，想办法找事做啊，于是当时整个中国在抗战之前是捏在手里的一把沙子，看起来紧紧的在一起，但是手一松，沙子还是沙子。

再回到我们和 CD 之间的扯皮。

简单说，CD 这个产品就是一个典型的“候补类”的产品，什么意思呢，就是说这类产品，用户期望度并不高，并且市面上也没有太多类似的产品，这样的产品，做也可以，不做也可以，但是已经做出来了，这样在上线的时候，就一定会出现摇摆不定的情况。

而我们的产品明显属于“黄金类”的产品，按理说，肯定是以我们为主，但是正如前几篇文章讲到的，如果公司有那么简单就好了，于是，各种利益集团就开始了明争暗斗，老大们也是心知肚明的，但是我认为，还是心疼钱，后来我问 M 哥，做 CD 这个产品花了多少钱，他伸出一个手指，我说 100 万，他点点头，然后说道，美元。

100 万美元，不到两个月的时间，我说我们这边的饭菜越来越差了呢，每天的十菜一汤变成了八菜一汤，原来是把我们的伙食费补到 CD 那边去了啊，呵呵！

现在国家之间出现纷争怎么办，去联合国吵去啊，于是，公司的联合国-产品委员会-就开始运作了，于是接下来就是隔三差五的开会，当然没我啥事啊，我们的产品由 M 哥代表，为什么是隔三差五呢，后来 M 哥和我说，按照公司规定，产品委员会必须要有符合规定人数的高层参加才可以，但是实际情况是，今天开会，某个部门的老大出差了，于是会议推迟，后天开会，另一个部门的老大又出差了，电话说一下情况吧，对方却说不了解情况，等回去

详细了解了再说，而这一出差就是 5 天，于是就得等 5 天。

于是乎，我们这两拨人在各自的度假村一待就又是快一个月，天天闲的没事干，反正在十三陵附近，有时间就出去爬山、看坟。

而私下里，我们这个团队也开始无比的团结，产品经理和项目经理也形成了统一战线，没事的时候，就坐在一起抽烟，然后一起抱怨公司为什么要上马 CD 这个产品，结果出现这情况，害的我们天天出门看坟。

当然了，我想 CD 的团队肯定也在做着同样的事情。

豪门恩怨啊！

现在想想，其实一句话就概括了当时我们那种状态：将帅无能，累死三军。

后来怎么处理的，过程我不知道，只知道结果，结果就是反正我们这个产品在等了一个多月后终于上线了，而 CD 这个产品，我印象中好像是上线了，但是很快就又看不到了，时间大概就是一个来月，从此再也没有看到。

也就是说，100 万美金砸进去，只看到个水花，但没有听到响声。

我们经常用“花钱买个教训”来安慰自己这是一种正常状态，个人和企业都有这样的心态，我觉得这还是得分情况看，对于财大气粗的企业来说，损失个几百万，几千万，没事了，让股票涨一个点，损失就回来了，但是对于大部分的企业来说，这个级别的损失可能就会让一个企业元气大伤、一蹶不振，甚至是退出市场。

那么，如何尽量避免这种情况，或者说即使出现这种情况，也能把风险压在自己的资源可控的范围之内呢，我只说我个人的经验，我就是三个“尽量”：

1、尽量想透彻：这个透彻包括系统化的想、结构化的想、商业化的想。

2、尽量不乐观：这个不乐观是一种做事的心态，其实我们大部分人在想到一个事情的时候，往往易于陷入盲目的乐观的情绪中，而对显而易见的风险视而不见，或者主观降低风险的破坏力。

3、尽量做预案：作为产品经理，不要只想一种解决方案，至少要想两个预案出来，正如下面这种图写的那样。



在俗套的豪门恩怨电视剧中，豪门恩怨往往会关系到一个家族的兴衰，其实企业也是这样，从这次事件中，我逐渐感觉到公司出现了一些和以前不一样的气氛，是什么呢，我说不好，自从我偶尔听到了一次对话后，我知道，有些事情开始变了。

第二十九篇：上不了市，咱就考虑点别的吧

不知道是不是因为 CD 这个产品没有达到公司的预期，又花费了公司将近 1000 万的费用，当这个情况在公司内广为所知后，大家的心情似乎受到了很大的影响，对于一个刚刚拿到千万级美元融资，快速发展的公司来说，开局就遇到这样大的挫折，换谁也不可能淡然处之。

那段时间，公司内的气氛非常压抑，尤其是 CD 那个事业部，从上到下也没有了那种傲气，一个个像霜打的茄子。

我很阴暗的有点幸灾乐祸。

反正我是拿工钱干活，只要每个月按时发饷就可以了，我甚至在暗暗计算，亏了 100 万美金，还有 900 万美金，这 900 万美金足够支持我继续领很长时间的饷银了。

公司还在继续招人，只过了半年多的时间，人员规模就从原来的 50 人迅速增长到将近 500 人，我很纳闷的问 M 哥，怎么一下子进了这么多人，有那么多活干吗，M 哥也一脸无奈，说道，鬼知道啊。

一天，我一个人到楼梯间抽烟，正抽的美呢，突然听到有两个其它部门的同事在边抽烟边聊天，我是坐在台阶上，他们没看见我，于是我这八卦的心理又开始了，边抽边听他俩聊，想听听其它部门都有哪些趣事。

一般来说，这种聊天无非就是五类内容：1、对各类老大的各种决策做各种各样的评价；2、对客户的智商做各种各样的评估；3、对自己的怀才不遇做各种各样的感叹；4、对部门中和自己不合的同事做各种各样的讽刺；5、对公司各类产品做各种各样的分析。

听着他们聊，还是很有意思的，不过随着他们换了一个话题，我一下子就关注起来。

A：你说公司明年有可能上市没？

B：你信？

A：老 F（公司老大）不是说明年要上市吗？

B：操，上得了才怪呢，他还说要一年内超过 XX（当时四大门户网站之一）呢，就公司现在这情况，超个 P！

A：公司不是融了 1000 万美金吗，不少啊。

B：1000 万美金多吗，我看啊，这顶多能支持公司干最多两年，没钱了，要是没后续资金，大家都完蛋。

A：不至于吧，能花的这么快？

B：公司现在 500 来人，光总监级别的就 20 几个，你知道每个总监的工资是多少吗？

A：多少？

B：2 万-3 万不等，你算算光总监们一个月工资是多少。

我听到这里，自己就不由自主的开始计算总监们的工资一个月合计是多少，一个人就按平均 2.5 万元算，20 个总监，一个月就是 50 万，一年就是 600 万，我靠，这么多。

他俩继续聊着，我听到 A 似乎有些泄气了，情绪也不是太好了。

A：那你说要是真成了那样子，咱们咋办啊，我来公司就是奔着上市来的，听你这么一说，上市是不靠谱了，咱们这些干活的咋办啊？

B：还能咋办，两条路，第一，趁公司现在还有些钱，能捞就捞点，第二，琢磨着找找下家吧。

聊到这里，他俩可能是抽完烟了，就走了，我一个人坐在台阶上，竟然有些束手无措的感觉了，这番对话对我的打击真是太大了，如果真如他俩聊的那样公司面临这么大的不确定性，我似乎待不过一年啊。

其实来公司之前，M 就和我说过如果公司发展好了，是很有可能上市的，其实当时我倒是没太在意上不上市，混了好几年了，我也多少知道上市哪有那么容易，尽管当时我们涉及的那个互联网概念不错，我们也是第一家做成规模的。

再说了，在此之前，我所在的公司里有两家也是走完了 IPO 之路的，但是和我这样的小兵有毛关系啊，我看的是眼前的实惠，只要按时给我承诺的工资就可以了。

但是现在看公司的情况，别说上市了，就连工资可能都保不住了，我又拿出一支烟，默默的抽起来，心里是五味杂陈。

抽完烟，郁闷的回到工位上，心情一时无法平静，手里的活也不想干了，脑袋里总想着刚才听到的对话，甚至想问问 M 哥，公司现在的实际情况到底是什么样，要是真如那俩同事所说，你得给我兜底啊，我这来公司才刚半年多啊。

但最终我还是忍住了，看着 M 哥忙碌的样子，我又换了一个想法，或许刚才那俩哥们说的不对呢，看 M 哥有多忙，忙说明有事做啊，要是啥时候没

事做了，那就是真的有问题了。

这样一想，我的心情多少好了一些，不过那番对话还是挥之不散，算了，不想了，想那么多干嘛，走一步算一步吧！

在后来的几天里，我尽管多少还有点影响，但是情绪基本恢复了正常，公司是老大的，就算公司现在出现了问题，老大们也会想办法解决的，比方说又拿到一笔融资，咱们这些小兵就好好干好自己的活，就算公司真有了问题，咱们不是也得全力以赴、共渡难关吗。

毕竟我是真的希望能够在公司好好干上一番的。

第三十篇：产品运营不分家

我这人多少有些没心没肺，没过多长时间，我就恢复了正常的心态，公司里依然是人进人出，但是对于我这个也算是老鸟的产品经理来说，内心早就波澜不惊了。

一天，我们正在干活，M哥从外面进来，坐在椅子上沉思了半天，然后对我们说道：“各位，和大家说个事，咱们产品部接下来有个新工作，公司决定把运营的工作也让咱们担起来，大家啥想法？”

其实对于当时的我来说，只是听说过运营，但是没做过，一时也不知道该怎么表态，刘不满的说道：“咱产品部的事就已经够多的了，怎么老大们还把运营的事交给咱们，哪做的过来啊！”

另一个同事（是个美女，就是名字我忘记了）则说道：“不就是多了一个工作嘛，不会太麻烦的。”

刘看了她一眼，说道：“怎么会是多了一个工作呢，这整整是多了一个部门的工作啊，我在 MOP 的时候，运营都是一个团队在做，并且说实话，要想运营好咱们这个规模的产品，就靠咱这几个人，不好做啊！”

我一听刘这么说，心里一沉，暗想，M 哥啊，你怎么给兄弟们揽了个这活啊，是嫌兄弟们还不够累吗？

“对了，M，你怎么把运营的事也拿过来了？”刘以前是 M 的手下，关系特别好，因此，和他说话从来不客气。

“靠，你以为是我想做的，这不刚才开会，谈到运营的事了，结果没部门愿意做，你总不能让技术去做吧，讨论来讨论去，不就想起咱产品部了，你丫以为我想做啊！”M 也多少有些情绪。

不过，随后 M 说道：“运营的工作咱们只是暂时接着，等运营团队组建起来了，咱们就不用管了。”

“那啥时候能组建起来？”刘问道。

“不知道！”

“靠！和没说一样！”

于是，我们这些人就有了两个身份，产品上线之前是产品经理，上线之后是运营经理，不过我当时耍了个心眼，反正我也不懂运营，以后遇到运营的事，主要就让做过的战友去做吧，我能躲就躲。

运营工作接过来之后，M 就召集我们开了第一次头脑风暴，问大家有啥好的运营计划，公司给了两个运营指标，一个是 PV，一个是注册量，所有的运营都基于这两个指标开展。

我开始低头不语，只是听大家怎么说，或许是突然从产品转成运营，大家还有些摸不清思路，状态都和我一样，M 看到大家都不发言，于是说道：“先和大家说一个公司在运营上犯的失误，咱们的产品上线后，本来想搞个名人 BK 的，出发点没错，但是大家知道公司的这些货们把谁的 BK 给开通了吗？”

“谁的？”我们异口同声问道。

“中央领导人的！”

“是咱们私自开通的？”我问道。

“是啊，结果让上面知道了，打电话问是怎么回事，老大们一下子就慌了，这不才处理好。”

“公司的胆子够大的！别说是领导人的，就是你私自开通一个普通人的，都说不过去啊！”刘有些幸灾乐祸的说到。

“因此，我和大家说，咱们的运营计划，千万别碰几条线，政治、以及黄赌毒。”说完，M 就看着我们，“说说吧，都有啥想法。”

大家继续沉默。

过了一会，刘说道：“老大，我说实话啊，就现在互联网上这情况，政治可以不碰，但是要是不在黄赌毒上打擦边球，不好搞啊！”

我不知道大家是否经历过第一次网络泡沫的破碎，当时国内的互联网企业一片哀鸿，有钱的，上了市的，扣扣索索的省着钱过，没钱的，想尽一切办法艰难度日，当时业内有句话是这样说的，“拯救了当时大部分互联网公司的就是黄赌毒”。

我深深的记得，当时一些色情网站几乎都是公开的，根本没有什么限制，也几乎不会被封，别问我为什么知道的这么详细，谁还没年轻过，是吧！

我们这几个人有过这样的经历，因此刘这么一说，我们就深知这种打擦边球的运营有多大的威力。

M 没反对刘的想法，因为他在互联网圈子里的资历太老了，97 年的时候，他就开始互联网创业了，先是个人站长，后来被招安后，还负责过几个当时赫赫有名的产品，说一个，金山以前的卓越网（后来卖给了亚马逊），其实最早并不是搞电商的，而是搞资讯的，他就是卓越最早的负责人之一。

因此，他也深知如果不打擦边球，至少对于当时的互联网运营来说，想在较短的时间内实现公司的运营指标是非常难的。

他点上一支烟，边抽边问刘，“能不能别那么直接呢？毕竟咱们现在是正规商业化运作了。”

看来刘是想好，立马说道：“能啊，记得 MOP 那次活动吗？”

“哪次？”

“ayawawa！（不知道的朋友可以搜一下啊）”

“明白了！”

“再说了，咱公司是怎么火起来的，MZM 啊！”刘继续补充道。

“没错，就怎么干了，以前咱是靠一个人，现在要想突出咱们的优势，搞个大的，好，就按照这个思路，想想怎么搞。”

有了大的方向和基本的思路，大家的热情迅速被激发，就连我都参与到了讨论中，尽管我当时在运营上还是属于文盲级别的。

后来我们就敲定了一个大致的方案，就是搞一次美女 BK 的活动，用美女来吸引眼球，先增加 PV，然后要想和美女交流，就必须注册为我们的用户，再增加注册量。

这是我第一次正式的开始接触运营，后来我也问过 M，为什么非要把运营的事交给产品，M 只是说了一句：“产品运营不分家。”

后来接触的多了，我慢慢的知道了，其实所谓的运营，和传统行业中的营销本质是一样的，有产品了，你总得把产品让目标消费者知道，然后想办法让消费者购买，并且形成持续的购买，运营其实也是这个过程，尽管现在运营分了很多类型，有用户运营，有内容运营，有数据运营等等，但是和营销的目的都一样，都是把适合的产品交付给目标消费者，然后直接或间接的实现的企业的业务目标。

以前做软件的时候，这个过程都比较直接和简单，一手交钱，一手交产品，尽管我们也会做一些工作来推动这个过程，但是当时并没有运营的完整套路，比方说逢年过节搞个促销活动什么的，而互联网产品因为都是免费的，因此，如何基于免费实现最终的收费，这个过程就显的比较复杂一些了。

其实在我看来，何止是产品运营不分家，对于产品来说，哪个业务体系和部门能分家呢，其实这个道理很简单，产品负责设计产品的价值，研发生产负责实现产品的价值，营销运营负责交换产品的价值，产品经理再有想法，再有创意，设计的价值再好，但是离开了研发生产和营销运营两大体系的支持，你的一切都最终归于零。

现在我创业了，深知三大业务体系之间的关系，但事实上是，就我了解和接触的情况来看，反而很多企业对产品管理体系的作用和价值不以为然，产品经理总是处于一个比较尴尬的境地，而其它两大业务体系也经常不太喜欢产品经理，当然，这里面的原因有很多，这个咱们有时间另文再说。

现实我们不能回避，我也希望越来越多的企业能够把三大业务体系的关系理顺，让每个体系都能发挥应有的价值，让体系之间能够完美结合，形成体系化作战的思路和机制，毕竟三个点才能形成一个最稳固的企业支撑面。

第三十一篇：雅虎中国的产品经理

一切都在按照看起来正常的计划进行着。

一天，M 通知我配合 BD 去雅虎中国谈个合作的事，我说这让 BD 一个人去不就行了，M 摇摇头，说道：“你还不知道，咱们的 BD 说白了，就是个牵线搭桥的人，具体和产品有关的事还得产品经理亲自去谈，指望他们把产品的事谈清楚，呵呵。”

在以前的公司，我打交道最多的就是研发的兄弟，还有销售，和 BD 去谈合作还是第一次，我也不太清楚怎么去配合 BD，于是就找 BD 聊怎么去谈。

让我没想到的是，我要支持的 BD 是个大美女，当时我一下子就来了精神，迅速的告诉自己两点，第一，这次一定要配合好，第二，以后不要只在研发转悠，得多到女性扎堆的部门转转。

她见我来了，挺热情的和我打了个招呼，然后说忙完这点事就谈谈去雅虎的事，我坐在她旁边看她正在用一个软件做着什么，我就问她，这是做什么

呢，她说在整理去雅虎谈的思路，我说这是什么软件啊，她说 mindmanager，我是第一次听到这个软件，处于曾经做软件的习惯性思维，立刻对这个软件有了兴趣，于是就边看她使用边问一些关于软件的问题。

讲真，其实是从那天起，我才开始知道有这么个软件，尽管我已经忘记了她的名字，后来也没有了联系，但是唯一记得的就是她让我知道了有这么好用的一个软件。

第二天，她开着车带我去雅虎中国，当时雅虎还在温特莱，我在路上就又开始琢磨了，看人家都有私家车了，看来 BD 比产品经理挣的多啊，别说了，就连 M 哥都没车。

当时雅虎中国和我们接口的也是一个产品经理，在简单的寒暄后，就开始聊产品合作的事情，这个其实没啥好聊的，无非就是基于各自的产品看看怎么进行流量交换，挺顺利的。

聊完这些以后，我和他不由的就聊起了产品经理这个职位，他问我怎么看待这个职位，我就把我的一些体会和他说了，他摇摇头，说，我认为你说的不对，我说为什么。

他说有两点，一就是我对产品的理解是不对的，他认为产品就是用户所需的功能的集合，是用来满足用户需求的一个载体，而我说的产品又包括品牌，又包括服务，这些都不是产品经理该做的事情。

二就是他认为产品经理的未来发展不太乐观，因为在没有产品经理之前，公司也能做出产品，那产品经理到底有啥用。

我本来想引用一些国外的认知来反驳一下的，但是想了想，还是算了吧，这又不是联盟举办活动，大家可以百家争鸣，这次来是配合美女谈合作的，公司的利益第一，于是我只是笑了笑，只是说你的观点我下来仔细琢磨琢磨，有机会的时候咱们可以一起好好聊聊。

他只是礼貌的点了点头，在临走的时候，我把联盟的事和他说了，也希望他有时间的时候能参加一下联盟的活动，还给了他一张我的联盟的名片。

他还是礼貌的点了点头，当然，他最终也没有参加过联盟的活动，或许在他看来，这种小组织，小活动有啥意思。

在回去的路上，我问美女，这个哥们看起来挺傲的啊，她说是啊，人家北大毕业，写的一手好文章，又在金山这样的旗帜性公司待过，现在又来了雅虎，人家有傲的资本啊。

我只能点点头，美女说的是事实，必须得承认，我和人家肯定没有可比性。

后来我还关注过这哥们，这哥们离开雅虎后，又去了凡客，后来又自己创业，后来又回了凡客，期间还写过一本关于金山的书，在那个时期，这哥们还是很有一些名气的。

尽管他没有参加过联盟的活动，但是他对产品经理的观点我还是认真的思考了，第一，产品经理负责的产品到底是什么，第二，产品经理这个职业到底前景如何。

如果放到 05-06 年这个时期，或许很多产品经理都想不清楚，其实我也不是很清楚，尽管从一些国外的资料上看，产品绝对不是像他说的那样，但是国内互联网企业的很多产品经理其实做的最多的就是这个哥们说的那样，理论和实际是有脱节的，这就让很多朋友产生了一个疑惑，我们要管理的产品

到底是什么，而基于对产品的理解，就决定了我们日常做的工作有哪些。

说实话，那个时候我做的工作其实就是那个哥们说的，每天和功能、UX 打交道，但是我总觉得有些不对，不过随着后来经历的多了，对产品管理有了更深刻的认识，也形成了自己的产品管理知识体系，我可以有底气的说，哥们，你说的是有问题的，但让我感到比较遗憾的是，现在有很多企业的产品经理还在实践着这个哥们的观点。

第二，产品经理的职业前景到底如何呢？

其实那个哥们确实提到了这个话题的核心，以前没有产品经理的时候，企业不是也一样能把产品做出来，那产品经理的价值到底在哪里？

同样，在那个时候我其实是不知道的，当时，我更多的只是把这个职位当成了一个饭碗，我确实没有底气去说这个职位好或是不好，尽管我当时也忽悠了很多朋友去做这个工作，各位，不好意思，如果你感觉你被我忽悠了，别找我啊。

为了解决这个问题，于是联盟在 07 年的时候，决定每年做一次中国产品管理者的现状调查，已经坚持做了十年，现在我正在做一个十年的回顾，有兴趣的朋友可以去看看那个专题。

对于我来说，现在养成了一个思维习惯，就是喜欢用数据来说服对方，我有了十年的数据，就可以看出中国的产品经理们到底走过了一条什么样的路。

同时呢，我在后来尽量多的接触更多的企业，听听他们是怎么看待产品管理和产品经理的，毕竟我们要在国内把产品管理推广开来，靠一厢情愿是不

行的，尽管现在我们都承认，国内的大部分产品管理实务和产品经理的工作离真正意义上的还有很大的差距，但可喜的是这个差距正在缩小。

其实如果从这个角度看，我还是要感谢这个哥们的，因为他让我不再局限于自己小的视野里，而是让我从只关注产品经理这个职位开始思考更高层次的产品管理该如何和中国企业的现状结合。

我能在这条路上坚持走到今天，很大一方面是因为有各个行业的朋友给了我很多的帮助，我从他们身上学到了很多的东西，受到了很多的启发，其中就包括雅虎中国的这个哥们，尽管他当时很直接的说出了和我不一致的想法，但是在我看来，这种不同的意见恰恰正是督促我要更好的走好这条路的因素之一。

在后来的日子里，这样不同的意见也有很多，我的态度是，认真听取，仔细思考，提升自己，总之，他们都是我的“一字之师”。

马上要过春节了，我祝所有支持和帮助过我，联盟的朋友狗年大吉，我想说的是，没有你们，或许我早已脱离了这个职位，不知在哪里瞎混呢！

第三十二篇：在 XX 做产品经理很好做

上一篇文章发布后，有位老哥开玩笑和我说，汤圆，你买了人身意外保险没有？

我当时想这是啥意思啊，不过马上我明白了，尽管在文章中没有明确说出是谁，不过也提供了很多信息，有些老资历的朋友可能也多少知道个八九不离十了。

老哥的意思是这样写总是不太好，毕竟这个圈子不算大，说不定以后有缘相见就比较尴尬了。

这可给我出了个难题，我的经历是客观的，并且在写的时候，我已经很尽力的模糊了很多信息了，如果再模糊的话，那就不客观了。

不过我还是积极接受老哥的建议，本来在本篇中，我打算继续按照上一篇的模式去写，但现在看来，还得再调整一下了。

涉及到具体公司名称的，我就用 XX 代表了啊。

好，正文开始。

在这家公司的时候，除了和技术的伙计们打交道最多外，剩下的就是和 BD 的打交道多一些了，你说运营？兄弟，我前面说了，现在我就担着运营的活呢。

当时认识一个关系还算不错的 BD，不是那个美女啊，是另一个男孩，和我挺谈的来了，本篇中说的不是我和他在这家公司的事情，而是我们离开公司后，在一次联盟举办的产品经理沙龙上相见的事情。

大概是 07 年的事情，联盟在北京举办了一次沙龙，我看名单的时候，发现了他的名字，并且公司是 XX（BAT 中的一家，我只能说这么多了），我当时就很好奇，他啥时候做了产品经理了，还是 XX 的产品经理，他可一直是做 BD 的啊。

带着好奇，在沙龙上我和他见面了，沙龙结束后，我问他，在 XX 做产品经理好做吗？

本来我想着那么牛的公司，产品经理肯定不好做，但是他却很淡然的对我说，好做啊。

我说为什么。

他说，要啥有啥，肯定好做了。

他的回答让我感到很惊讶，这完全没按套路出牌啊，一下子让我不知该如何接话，不过后来我仔细一琢磨，还真是他说的那个道理，而我只是简单的把“公司牛”等同于“产品经理牛”了。

后来我俩在 QQ 上还聊过这个事，他就给我举了个例子，比方说在 XX，你负责的一个产品出现了预算超标的情况，怎么办，好办，追加费用就可以了，如果出现了技术难题怎么办，好办，如果评估规定的期限内攻克不了，那就直接买一个现成的过来，简单说，就是产品所涉及的“人、财、物”这些有形资源极度充足，需要什么拿什么就可以了。

我想，这一定是每个产品经理理想的工作平台，如果能在这样的平台上做产品，还不得乐的鼻涕泡“突突”的。

因此，我还是很羡慕了一段时间的。

不过回头一看联盟会员的企业情况，我就知道这仅仅只是少数人的福利而已，对于大部分的产品经理来说，依然得在“缺人，缺钱，缺物”的平台上苦逼的干活。

后来随着接触的朋友越来越多，我反而发现那些在“三缺”平台上干活的产品经理，其素质和能力不一定比大平台上的同行们差，甚至还要略胜一筹。

其实这个道理也很简单，在“三缺”平台上的朋友们，没人的时候，自己得往上顶，没钱的时候，得想着怎么把每笔费用的利用率最大化，没物的时候，

得想着怎么用变通的方法来解决，简单说，就是这样平台上的产品经理必须得是三头六臂，身兼数职，头脑灵活才能把活干好。

一个萝卜一个坑的平台，至少在我看来，对于想不断提升自己的朋友来说是不太合适的，你看我这不是也把运营的活担起来了嘛。

因此说啊，各位“三缺”的朋友们，也不要盲目羡慕大平台的同行们，各有各的优势，也各有各的短板，如果你是一个想不断提升个人能力和素养的朋友，在起初的时候不妨到一些小的平台上锻炼一下自己，如果你是一个想快速做出一个知名产品的朋友，大平台能够给你这样的机会和资源，但是，你在作出这样业绩的时候，也千万不要沾沾自喜，因为你是站在巨人的肩膀上才看的更远的，离开了巨人的肩膀，你就得思考如何靠自己让自己成为巨人了。

我其实并没有在什么太大的公司待过，都是些当时快速成长的公司，包括现在兼做产品和运营的这家公司，尽管我没有什么太骄人的业绩，也没有镀过金（仔细回忆了一下，还真有一次机会，不过我放弃了，这个后文中会说到），但我始终认为我在经历过的平台上得到的锻炼是最多的。

后来，也有很多“三缺”的朋友和我诉苦，说在公司，产品经理太难做了，啥活都得干，还不一定有成果，我只好编了一段鸡汤来抚慰大家悲伤的心灵，今天和大家分享一下：

产品经理分三等：在资源有限的情况下把事做好，这是一等产品经理；在资源充足的情况下把事做好，这是二等产品经理；在资源充足的情况下把事做烂，这是末流产品经理。因此，不要迷信大公司的产品经理有多牛，人家的资源平台远远超过你的平台，他们不一定比你强多少，关键是自己把自己练好！

第三十三篇：该来的还是来了

有时候我感觉，人生就像一场轮盘赌，谁也无法预知子弹会在什么时候击中你。

到这家公司为止，我应该已经玩了至少三盘轮盘赌了，结果是颗颗命中，我都奇怪我的运气为啥这么好，早知道去买彩票了，做啥产品经理。

在前面我说过，因为公司在 CD 这个产品上因为投入了不少费用却最终打了水漂，尽管不能说伤筋动骨吧，但是对于高层和投资人来说，似乎对整个业务的发展都开始持有怀疑态度，在很多决策上开始畏手畏脚。

当然了，高层们的真实心态，我们这些小兵们无法获悉，但是从日常的工作中却可以看出公司最终还是没有逃离人心惶惶的结果。

或者说，在那段时间里，我其实是在用阿 Q，自欺欺人的形态强迫自己面对每一天的工作，但是，骗局终究会被揭穿，而在揭穿的一瞬间，我才知道骗人是错误的，骗自己更是错误的。

公司开始有人逐渐离职，而其中很多人仅仅只是来了公司不到三个月时间而已，首当其冲的部门就是研发，因为 CD 项目的下马，使得这个产品的研发团队已经缺乏了存在的意义，而这造成的蝴蝶效应很快就波及到其它产品的研发团队，我熟悉的几个同事已经有离开了的了。

当这种效应开始波及到产品部的时候，我才明白，该来的终究会来，这就是这次轮盘赌，我获得的结果。

一天，M 哥把我叫到一个会议室说要和我谈些事情，其实他不说，我也知道我又该找工作了。

这次 M 哥没有像以往在产品部那样嘻嘻哈哈，而是比较正式，当然，脸上还带着一些尴尬的笑容。

“汤圆，公司的情况你也知道了，可能会缩小公司规模，做一些调整”，他尽量不用“裁员”这个对于每个职场人来说都不愿面对的词语。

“但是我想和你说的是，在我的坚持下，咱们产品部还是保留目前的编制，只不过会和原来的 CD 部门进行合并，你放心，你还做产品经理，我希望你别有啥想法。”

我默默地听着，他说完后，我只问了一句：“那你呢？”

他不好意思的笑笑，说道：“我已经提出离职了，新的总监是 XXX，你认识的。”

我点点头，然后又问了一句：“那你打算去哪里？”

他没有直接回答我的问题，而是平静的说道：“这个事上我确实对不住兄弟们，我把大家拉进来，本以为会有个好的机会，但是没想到是这结果，汤圆，你不是问我打算去哪里吗，实话告诉你吧，我和以前的老东家沟通过了，他那边正好要上一个新的业务，我很有可能再回去，如果你在这边干的不顺心了，就给哥哥电话，哥哥不能对不住兄弟。”

我听到这里，心里一阵难受，泪水也有些不争气的想夺眶而出，M 哥看到了我这个窘态，也就没再说太多，只是告诉我，哥哥先去给兄弟们过去打块地，条件好了，兄弟们想过去就行。

走出会议室，我有些不知所措，接下来我该干什么呢，似乎啥都不用干，我只需要等着公司的调整完成，然后跟着新总监再图大业就行了。

没过几天，M 哥就正式离开了公司，而我们几个产品经理，除了公司老大的弟弟似乎毫不在意外，其他人都已经是心不在焉了，尽管我整个部门都被

保留了下来（我到现在也不知道 M 哥为了保留我们整个产品部和公司高层做了多少讨价还价的事，或许他离开让位就是条件之一），但是我知道，其实是名存实亡了。

又没过几天，公司正式的调整方案下来了，我们和新总监见了面，他也只是对我们说了一些勉励的话，或许他也知道我们现在的心情如何，于是也就没让我们搬离现在的办公室，这下就更好了，我们真的是放了羊了，安排下工作我们就做，没事的时候我们就在一起扯淡，尤其是刘，他本来就一直是跟着 M 哥的，M 哥一走，我知道，他迟早也得走，他只是在等待合适的时机罢了。

那段时间我的心情就和北京的雾霾天一样，好的时候少，差的时候多，尽管每个月工资一分不少，但是我却感觉这样的状态并不是我想有的，我不怕累，就怕像一个无头苍蝇一样嗡嗡嗡的混日子。

刘也走了，他走的时候只是和我说，好好把联盟做好，说不定以后能成为自己的事业呢，我只是苦笑，至少在当时，联盟只是我工作之余的一个兴趣而已，从来没想着把它当成一个事业来做。

于是，在那一天，我把 QQ 签名改成了“如何走下去”，很多联盟的朋友看到后，问我怎么了，我只能说没事，因为对于我这样的水瓶座来说，骨子里是不愿把这些事情说出来的。

但是，直到有一天，一个朋友给我留了个言，我才向他说明了情况，而我没有想到的是，当我认为这扇门即将关闭的时候，他却给我开了另一扇门。

第三十四篇：大公司！创业公司！你会怎么选？

那天，我正百无聊赖的坐在工位上发呆，心里盘算着下一步该怎么办，M 哥走了，刘也走了，现在产品部就剩 4 个人了，和我谈的来的也就剩 L 了，我其实非常明白，我和 L 也是要迟早走的人，无非是谁先谁后的问题，或者是我俩一同离开。

正盘算着，突然我的 QQ“滴滴滴”响了起来，那个时候，产品部已经名存实亡了，谁还在乎别人怎么看你工作时间在干什么，领导们也知道我们几个现在的心态，也就懒的管了。

我打开聊天窗口，是我在联盟里认识的一个哥们，QQ 名印象中叫“逆火”，之所以直到现在对这个名字都印象深刻，是因为俄罗斯有一型叫 TU22 的轰炸机，代号就是“逆火”。

“老汤，怎么了？”他问我。

“兄弟，没事啊！”

“算了吧，看签名就知道你肯定遇到事了，工作上的？”

“算是吧？”

“具体是什么？”

正赶上这段时间我的情绪很低落，L 虽然是我的好朋友（也是通过联盟认识的），但是我俩在公司里肯定有些话是不能说的，逆火这么一问我，正好

让我憋闷了多日的话有了倾诉的对象，于是就把这段时间来公司发生的和我有直接关系的事情说了。

片刻，他给我发来一条消息：

“老汤，多大点事，不就是工作嘛，我现在在 XX 公司（BAT 中的一家），正好我们要上一个搜索产品，正招人呢，要不我内推一下，应该没问题。”

看到这条消息，我低落的情绪猛然高涨，我靠，真是想啥来啥啊，并且还是 XX 这样的上市公司，本来我来这家公司就是为了谋个上市啥的，结果现在在这德性了，而逆火给我的消息是直接到一家业内知名，且已上市的公司，看来我人品真的很不错啊。

但是毕竟我早已不是几年前的我了，对于很多事情开始有自己的判断，我和逆火说，兄弟，真的太感谢你了啊，这么好的事情我得好好琢磨一下，要不也对你影响不好，是吧。

逆火兄弟说没问题，想好了就给我消息。

都说祸不单行，福无双至，但是这次我却推翻了这个俗语，祸就一个，但是却来了两个福，逆火兄弟的事情我还正在琢磨，我的一个老同学又给了我一个消息，大致的意思是她有一个朋友，非互联网圈子的，但是在人家那个圈子里是非常有名的，想针对目前已有的用户群做一个线上的服务平台，想找一个能全盘操作这个事情的人来帮忙，说白了，就是一起创业，于是她就想把我推荐给她的朋友。

这还真有些让我为难了，情绪中的阴霾早已一扫而光，心想，做个联盟还真有好处，至少工作不是啥问题了，呵呵。

时间有限，我总得在两者之间做出一个选择才行。

先来看逆火兄弟推荐的 XX 公司，有三点是比较吸引我的：

1) 公司足够大，至少以我当时不成熟的角度来看，大的都可能倒下，也就是说，只要进了这家公司，长期发票应该是没啥大问题的。

2) 待遇足够好，具体这个我就不好说了，反正包括 XX 在内的几家公司的待遇经常会成为网上热议的话题。

3) 产品足够有价值，当然了，这只是当时的情况，因为百度在 2005 年上市后，很快和百度同级别的公司就都准备要涉足搜索领域，XX 就是其中的一家，关键是加上 XX 自身的实力以及融资的能力，当时业内还是很看好他们产品的发展的。

当然了，如果只看这三点，肯定就做了决定，但是，咱们做产品经理的，肯定是要做综合分析的，我分析事情的原则是如果一件事过于好，那么肯定会有潜在的风险存在，关键是你能不能看到。

当时，我能看到的风险有两点：

1、公司大，必然制度、规范什么的肯定很全面，作为一个产品经理，只是众多角色中一个很普通的岗位，晋升之路肯定是竞争重重的，并且很大程度上你只能做你负责的那块工作，要想进一步提升自己的综合能力势必是困难的。

2、XX 要做的搜索产品到底市场前景如何，做互联网产品的朋友们都知道，基本规则就是一个概念“各领风骚两、三年”，搜索热，上，web2.0 热，上，团购热，上，O2O 热，上，B2B 热，上，等等，即使到了现在，这种情况依然是在规律化的运行，各位可以想想，在这五年中，我们已经经历了多少资本追捧的概念。

我当时对搜索产品其实并不熟悉，只是完全从一个用户的角度来判断的，当时，我已经很习惯用百度了，如果再出现这样一个搜索产品，我有多大兴趣去用呢？其实没多大兴趣，既然我都没多大兴趣，那么，如果让我去做这样一个产品，我真不知道如何才能做出花来。

就和现在一样，我用的是 360 的浏览器，而 360 也寄希望通过浏览器来把 360 搜索玩好，但是至少对我来说，我的习惯是：打开 360 用百度。

基于三点优势和两点风险，我有些犹豫不决了。

再来看那家准备创业的公司，其实我都不用做详细的分析，大致把大公司的优势和风险对调个个儿就是创业公司的情况了。

最后就得看自己的实际情况到底去哪类公司合适了。

1、从经验上看：已经有 6 年的产品管理工作经验了，算是脱离了菜鸟的范畴了。

2、从年龄上看：27 岁，还年轻，还允许有犯错的机会。

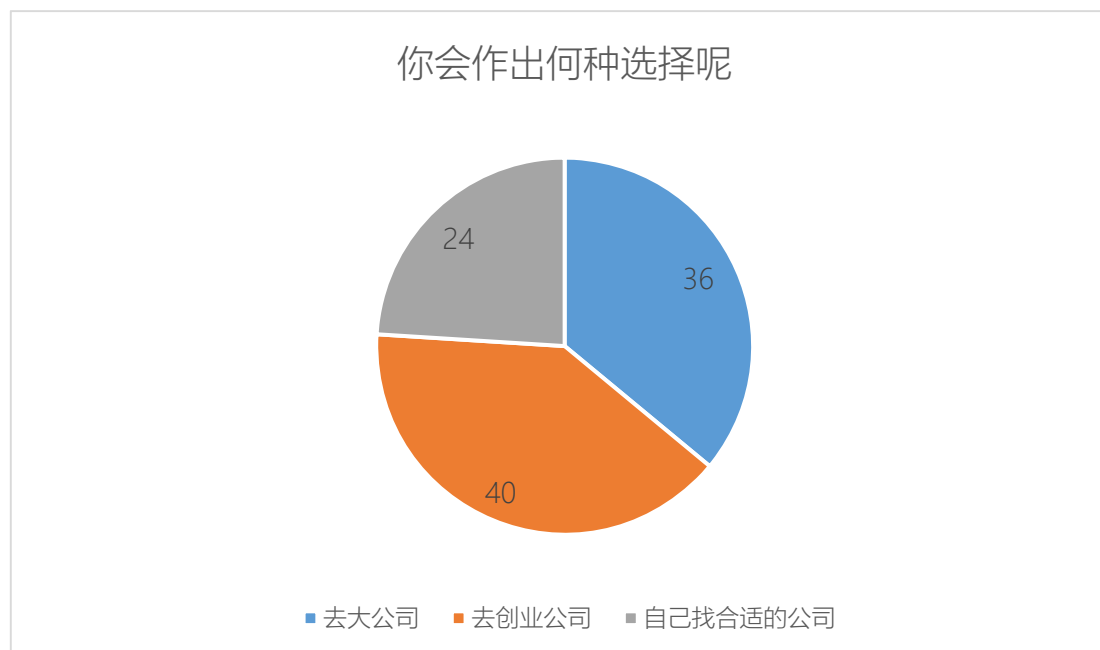
3、从心态上看：当时多少有点浮了，总想着也该管管人了。

情况就是个这情况，或许在很多朋友看来，这种选择并不难，但是对于当时的我来说，还真有了“选择困难症”。

各位朋友，你们会如何来选择呢？

第三十五篇：告一段落，新篇章即将开始

先来看一下针对上一篇中我提出的问题，截止到 2018 年 3 月 21 日，一共有 25 位朋友投票，那么，大家是怎么选择的呢？见下表：



其中有 36% 的朋友会选择去大公司，有 40% 的朋友会选择去创业公司，有 24% 的朋友会选择自己找合适的公司。

那么，我是怎么选择的呢？

看来大部分的朋友还是持和我一样的观点，去创业公司。

原因吗，除了上篇中说到的，其实还有一个重要的原因，就是通过这家公司的经历，让我对这种互相提携的形式有些迟疑，做好了，啥都好说，做不好，不但自己有风险，也给帮忙的兄弟会带来不好的影响，而去创业公司，我那个同学不是产品圈子里的，首先，我做的好与坏，都不会对她造成太大的影响，第二，创业公司，本来就是讲团队的眼缘的，能力先放一边，志同道合才是最重要的，至少我心里不会有太大的负担，不会因为我总是想着这是同学推荐的，我必须得做好，而完全可以以一种彻底放松的心理去开展工作。

这或许是我性格中一直带有的一种特质，不想欠别人太多，这就和投资一样，你有一个好的投资项目，你说是和朋友说还是不说呢，挣钱了，没问题，如果赔钱了呢，朋友都做不成了。

本来还想继续往下写的，但是我准备要开始写《YES！产品经理 II》了，因此向各位朋友道个谦，这个坑算是挖了，不过啥时候填坑，我就知道了，或许我会在《YESII》里把后面的经历作为素材写进去。

这个系列其实并不是小说，而是我这些年里的产品经理职业生涯的一个回忆，毕竟自己不再年轻了，很多事情还是提前记录下来，有些记录是准确的，有些可能会有一些偏差，但大方向没问题，有些章节写的还凑合，而有些章节写的就比较糙了，还希望大家在看的时候多多见谅。

最后写点啥呢，我就总结一下我自己吧，也算是给自己 17 年（到 2018 年）的产品经理生涯做个注解吧。

技能啥的我不说了，就说一些个人性格中的吧，其实这个问题也有很多朋友挺关心，到底什么样性格的人适合做产品经理，我也写过几篇，大家有兴趣的话，可以看到联盟网站搜索《产品经理的性格图谱》。

我这个人有啥性格呢？

我总结了十六个字：没心没肺，没皮没脸，有情有义，有始有终。

先来看没心没肺，这是我从这些年的具体工作中体会到的。

这些年里，我经历的太多了，我觉得产品经理在很多事上应该看开点，太过于执着于一些事只会让你倍受煎熬，大家想了，一个产品经理每天要面对多少事，如果每件事让自己紧紧张张的，你这日子还过不过了，因此，有时候没心没肺其实挺好的，当然了，我说的没心没肺，只是对那些看起来重要，但是事实上对你影响不大的事，关键是你一定要具备判断事务优先级的能力，咱们不要只把优先级判断的能力放在需求和功能上，还要用在很多事务上，这样才能让你每天不是那么心事重重的去工作。

放心吧，一天当中，重要的事就那么几件，把这几件做好就足够了。

啥是没皮没脸呢，这是我从这些年的学习经历中体会到的。

刚做软件产品经理的时候，我对软件行业一窍不通，尤其是在和研发打交道的时候，感觉特别困难，怎么办呢，学呗，一个方式是自己多研究一些各类软件，增加自己的感性认识，另一个就是向研发的伙计们学习，了解一些架构、技术方面的知识，但是咱们也知道，研发的伙计们有多辛苦，你去请教人家，人家不一定会理你，这个时候，二皮脸精神就得发挥作用了，反正我遇到问题，我就见缝插针的找时间问，你总不能打我一顿吧。

此外，在学习产品管理专业知识上也是这样，尽管我做了这么多年产品管理，但我知道，山外有山，人外有人，不同行业的朋友在自己所在的行业都

是牛逼的存在，我又不可能每个行业的知识都懂，怎么办，虚心请教呗，这就需要你必须有没皮没脸的优秀气质才行。

在学习上，太看重自己的面子是学不到什么东西的。

有情有义又是指什么呢，这是我从这些年的带团队中体会到的。

说实话，我这人不太喜欢管人，当然，我也不喜欢被人管，创业后，我就和我的团队说过这点。

但是，现实是不允许你的性格自由飞扬的，在做产品经理的时候，你必须得带团队，怎么带呢，我就始终把握这四个字，把伙计们当成自己的朋友，以心换心，反正都是年轻人，也很容易打成一片。

当然了，这个过程中也会有很多问题出现，比方说，有个伙计的能力始终无法提升起来，怎么办，如果是有魄力朋友，肯定就会劝退了，但是我始终无法做到，总想的大家能凑到一起做点事情，这就是缘分，我得尽力不能让这个缘分散了，尤其是让你带一个产品新人的时候更是如此，你得想办法提升对方的技能，还得想办法做思想工作，尤其是当对方遇到很大困扰的时候，要不我总是开玩笑说，产品经理很多时候就是半个指导员，心理工作得做到位才行。

我对待联盟的朋友也是如此，只要是我个人能帮的，我就尽量帮，这些年里，我通过联盟交了不少朋友，好多都是十几年的老朋友，尽管有段时间因为联盟的问题没怎么沟通，但是现在恢复联系后，依然没有陌生感。

我们都想活的简单点，也希望他人能真心对待咱们，但这的前提是“真心”这张牌，你首先得打出去才行。

最后说一下有始有终，这是我从这些年的做事上体会到的。

对于很多年轻的产品经理来说，很多时候是在用激情在做事，刚上一个新产品的时候，信心十足，激情万丈，但是，一个产品从有想法，直到达到既定的目标，这个过程是漫长的，期间少不了挫折和困境，如果遇到这些情况的时候，我想很多年轻的朋友就开始坐不住了，总想着，怎么会出现这情况呢，我该怎么办呢，能不能有人来接我这个摊子啊，等等吧。

我的想法是，既然咱们选择了产品经理，既然咱们选择了要做这些事，这些挑战就是你的宿命，跑不了的，别想着总有人会去帮你，根本还得靠咱们自己才行。

其实我也是这样一点一点过来的，还是刚做产品经理的时候，因为对软件产品的管理几乎是一窍不通，在工作中别说带团队了，人家不大耳帖子抽你就是好的了，给你俩白眼都是照顾你的情绪了。

我也有过想放弃的时候，想换个简单的岗位去做，那段时间我是备受煎熬，每天上班就盼着下班，一到周五就无比兴奋，一到周一就无精打采，时不时的还找点借口不去公司，反正我也知道，在团队中有我没人家照样玩，说不定没我在，人家还落个清净呢。

但是总的面对现实，总得活下去是吧，总还是有些梦想的是吧，总不能只找自己擅长的事做吧（其实当时我也没啥擅长的），总不能最后让别人瞧不起是吧，总之，凡事开了头，咬着牙，拼了命也得把事做完。

这后来就成了我固有的做事原则，凡事，必须有始有终。

其实在这 17 年的经历中，我能够和大家分享的就这么四点，但是这四点确实是我的深刻体会，现在我创业了，要做的工作已经远远超出了产品管理的范围，除了产品外，还要考虑运营管理、学术研究、业务合作，有时候还得出去讲讲课，以及其它各种事务性的工作，但是，我始终是在用这四点体会来指导自己的工作。

我也知道，很多朋友并不一定认可我的观点，也对，这只是我的体会而已，不过我想说的是，咱们做产品经理的，这条路能带给我们的不仅仅是掌握一些技能，学到一些知识，而是为我们能够带来很多人生上的思考。

希望每个朋友在这条路上能够收获更多的东西，这些东西会伴随你一生的，真的。

**汤圆**

大家好，我是UCPM中国产品经理联盟的汤圆，现在负责联盟的产品和运营，老汤热忱欢迎大家加入联盟这个大家庭，如果大家愿意和老汤交流，可以

发邮件到zyzhang@chinapm.com.cn

或者扫描下面二维码



PMAS · 产品经理职业培训 · 企业级


PMAS : Product Management Application System, 产品管理应用体系。PMAS是北京宏博致远旗下产品管理研究中心 (CPRC) 推出的企业级的产品管理教育服务。

PMST · 产品管理沙盘 · 培训


PMST : Product Management Sandbox Training, 产品管理沙盘训练。PMST是北京宏博致远旗下产品管理研究中心 (CPRC) 推出的针对企业更有效、更贴近实战的产品管理模拟训练服务。

EPP · 企业合作伙伴计划 · [新咨询]


EPP : Enterprise Partner Program, 企业合作伙伴计划。EPP是北京宏博致远旗下产品管理研究中心 (CPRC) 针对中国的成长型企业在产品管理实践上推出的一项整体方案解决服务。

关于我们

北京宏博致远管理咨询有限责任公司是国内最早成立的专业致力于为企业和个人提供专业产品管理服务的企业, 目前, 公司已有UCPM (中国产品经理联盟) 和CPRC (产品管理研究中心) 两大业务体系, 分别面向个人和企业两大群体。


联系我们

企业服务: bs@chinapm.com.cn

商务合作: bd@chinapm.com.cn

机构合作: edu@chinapm.com.cn

PMES · 产品经理 · 职业测评


PMES : Product Management Evaluation System, 产品管理者测评系统。PMES是北京宏博致远旗下产品管理研究中心 (CPRC) 推出的针对企业招聘、选拔产品管理者的职业测评系统。

PMAS · 产品经理职业培训 · 视频课程


PMES : Product Management Evaluation System, 产品管理者测评系统。PMES是北京宏博致远旗下产品管理研究中心 (CPRC) 推出的针对企业招聘、选拔产品管理者的职业测评系统。

《YES! 产品经理》系列图书


《YES! 产品经理》是国内第一个以产品管理为主题的图书品牌, 到目前为止, 已经出版了《YES! 产品经理》和《YES! 产品经理-阿泡的产品管理工具包》, 该品牌已成为国内产品管理图书第一品牌!

填写在线表单, 与我们取得联系