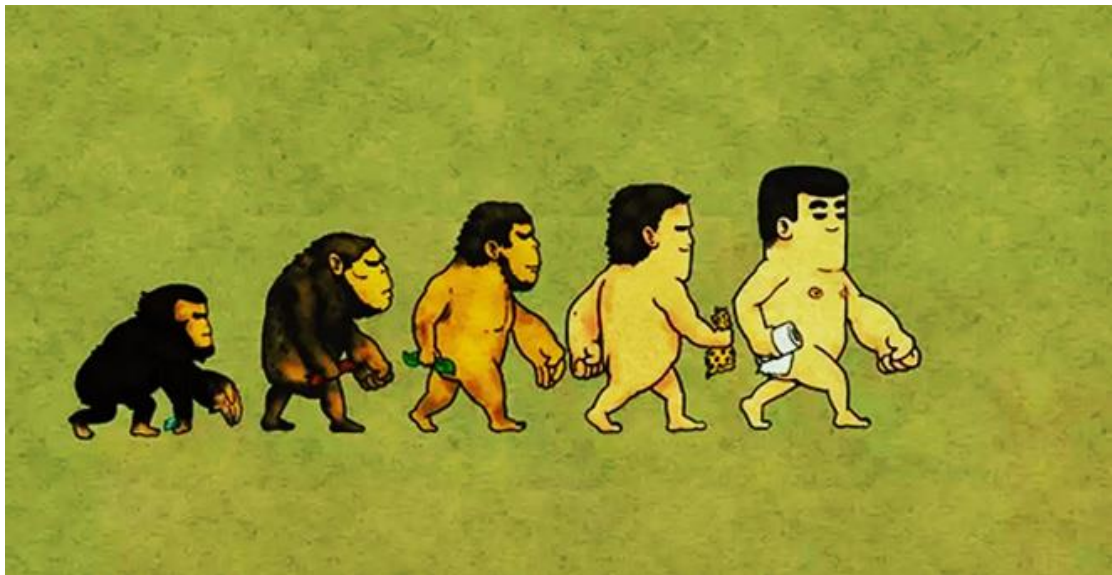


# 一个产品经理的进化史



<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

~ 1 ~

## 1

产品经理要做什么？

很多朋友会给出不同的答案，也会有自己的理由，但是产品经理要做什么，其实是有着非常明确的要求的，我们很多朋友会简单的说，就是负责一个产品从构想到上市并实现企业和产品目标的所有工作。

但理论毕竟是理论，我们可以理解，但真正要意识到这点，或者说能够体会到这点，没有时间的历练是不可能的。

我们更为现实的说，一个真正意义上的产品经理并不是一蹴而就的，抛开工作技能不说，但说工作意识上的转变就需要一个比较长期的过程。

很多时候，我们认为某项工作不是产品经理要做的，但更多情况则是并不是这项工作不是我们不去做的，而是我们自己根本没有意识到这项工作在产品管理中应该处于什么阶段，应该怎么去做，做到什么程度。

产品管理，说到底，是在做管理的工作，而不只是规划、设计的工作，我们必须把这种管理的思想融入到我们的血液中才能真正的做好这个工作。

量变引起质变，产品经理个人也是如此，我们只有在经历了更多以后或许才能真正明白产品管理的“管理”是什么含义，那个时候，也就是我们脱胎换骨的时候。

但是，要实现这种提升，我们现在唯一需要的就是量得积累。

这是一篇讲述一个产品经理是如何从“辅助打杂”到“操控全局”，从“产品设计”到“产品管理”的口述型文章，从这篇文章中，很多朋友可以看到你现在的影子，也可以看到你未来的位置。

本文不是意识流，不是方法论，只是想让朋友们知道一个产品经理的意识和态度在现实

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

中是如何进化的!

产品经理是如何进化的?

就从这里开始!

01年开始做的软件产品经理,但是客观的说,我当时只是一个挂“产品经理”名称的给项目打杂的一个角色。

简单说一下我当时那个产品团队的构成:

一个项目经理,一个技术经理(兼部分模块开发),两个程序员,一个辅助人员,剩下一个就是我了。

按照当时公司对产品经理的工作说明,简单一句话就是:除了开发工作不做,剩下的工作都是产品经理来做的。

但事实是,产品的方向是老大们定好的,市场的情况是市场部的同事告诉我们的,开发的工作是技术人员完成的,还剩下什么工作了呢?

没错,就是写文档。

写什么文档呢,说到底,就一个,产品功能设计文档,也就是咱们现在熟悉的 PRD。

文档里说明什么内容呢,也简单,就是把市场部告诉你的需求形成产品功能、性能、UI、UE 规格就可以了,然后研发基于这个文档再进行模块设计。

当然,还有一些辅助的工作,比方说做个帮助文件什么的,不过那相对于产品功能设计文档来说,就完全是一个体力活了。

当时我就想了,这就是所谓的产品经理吗?这可和我被任命为产品经理时,老大们对这个职位的重要性的强调根本不是一回事啊。

就这样做了一年多的所谓的产品经理，后来实在感觉无趣，就离职了，等离职后，才发现自己只能做产品经理了，于是又找到一家公司做了产品经理。

还不错，这家公司也是刚刚组建产品管理体系，对产品经理的作用也比较重视，直接的老大也和我说了，在公司，很多针对产品的事情都是需要产品经理个人来思考和提出方案的。

我心想，可算是赶上这拨了，终于能够让我不是每天埋在文档里。

于是，工作的视角开始有了一些变化，开始更加关注产品本身的一个发展，但是当时也没什么思路，不像现在有这样的交流环境。

再于是，自己开始花更多的精力关注软件产品的发展和趋势，具体包括什么呢？

其实还是和上一家公司的内容差不多，功能，性能，UI、UE，只不过是关注的范围更广了，不但关注竞品，而且还包括所有类型的软件产品，除此之外，就是一些关于产品本身的想法和方案都由我们来提出了，这对于我来说，可是工作上的一个进步。

现在还很清晰的记得，为了更全面的了解软件产品，除了每天安排的工作外，剩下的时间就是不停的下载各类软件使用，琢磨好的软件都有哪些特点，哪些值得我们学习，在这家公司一年半的时间里，我印象中收集了好几个 G 的软件（那个时候的几个 G 软件可不是现在的标准），研究过的软件超过 2000 个，我还曾经做过一个数据库来对这些软件归类，可惜的是那个移动硬盘后来报废了，也没把这些软件抢救出来，呵呵。

就按着这个思路工作着，也越来越对软件产品有了感觉，也认为软件产品管理无非就是这些，分析一下需求，设计一下功能，撰写一下文档，但是一个项目改变了我的看法。

大家都知道，当时的通用软件国内市场非常不好，大家都在想法突破，公司当时想到的思路是开拓海外市场，因此，当时我的部门其实是叫海外产品事业部，主要的工作除了维持国内市场外，更多的工作是在思考如何开拓海外市场上。

到了那年圣诞节前,公司琢磨着是不是需要搞个线上的圣诞活动来配合数字分销平台上软件的销售,于是,老大们就把这个工作交给了我们几个产品经理,要求我们做一个圣诞的软件营销方案出来。

我们几个一下就傻了,当时是四个产品经理,一个以前是搞研发的,一个是搞测试的,一个是项目经理转型的,还有就是我算是有点产品管理工作经验的。

但是这种经验也仅限于针对产品本身的功能、性能什么的,对于做营销方案真的是两眼抹黑。

我们和老大商量,这个是不是需要让市场部来做啊,产品经理还要做这个吗?

老大一乐,只说了一句话就让我们哑口无言,他说:你想要让人买你的产品,你总得先让人知道你有什么产品吧,这难道不是你们这些产品经理应该考虑的。

没有办法,我们几个只好勉强开始做这个方案,都没经验,只能是有时间的时候凑到一起琢磨着怎么做。

我们面临的第一个问题就是这样的网上圣诞活动是不是海外用户可以认可的,要是人家在圣诞节根本就关注这些线上的活动,我们做了不也是白做。

于是,就开始查资料,老外们到底是怎么过圣诞节的,都有哪些习俗,我们的活动如何才能符合这些习俗。

在经过了必要的调查和讨论后,一致认为如果搞这个活动,目的不能是在推动直接的销售上,而是要通过符合海外用户圣诞习俗的内容来促进品牌的影响力,然后再在后续的工作中实现经济指标上的提升。

因此,这次活动就被我们定位为“促进品牌影响”的营销。

有了定位,接下来就是要考虑如何围绕这个品牌来设计方案,应该通过哪些形式来促进

品牌影响呢？

这里面临两个难题：

- 1、是线上的。以前公司做的更多的是线下的活动，线上的还是第一次。
- 2、是针对海外市场的。这里面涉及到的东西就更多了，现有的品牌整体设计是针对国内市场的，我们肯定不能拿现有的品牌去进行海外推广，别的不说，至少你得起一个英文名字吧。

只有把这两个问题想清楚了，其余的具体工作才能围绕这两个原则展开。

先来看第一个问题，线上活动都可以采用哪些形式呢？

做个活动网站是肯定的，但是这个网站应该如何来设计呢？

是完全静态的展示型的，还是需要设计具有互动能力的动态网站？

静态的暂且不说，就说动态网站，如果是具备交互，那么，应该具有哪些交互应用呢？

此外，这个圣诞营销对于公司来说，或者对于我们的产品来说，只是一个市场项目而已，时间就是圣诞前后，事实上，这个项目给我们的时间只有 20 个工作日，这还不是全职去做，我们还要保证国内市场的。

在 20 个工作日内，抛开推广的周期，实际上留给开发的时间也就是 12 个工作日左右，在 12 个工作日内，能够做成什么样，谁也不知道。

虽然公司有人负责这个，但是毕竟不是专门做 web 开发的，实力仅限于简单的具有交互功能的网站，要是我们想的太负责，肯定人力和时间都够呛，如果太简单，又担心实现不了我们的要求，从而影响整个的推广。

那几天简直是头疼死了，别看四个哥们都参与进来了，基本上都是一筹莫展，反而是老大，一点都不着急，只是通过日报来了解我们的进度。（未完待续）

## 2

我们实在没办法了，于是去问老大怎么来考虑这个问题，老大倒是很轻松，告诉我们，了解一下老外在圣诞节中都喜欢做些什么事情就可以了，然后考虑一下哪些是可以在网上实现的，然后对这些方法评估一下，找出最有价值的三个来做就可以了。

OK，我们顿时茅塞顿开，我们想的范围太大了，只想着线上的互动活动有哪些，却忽视了海外用户圣诞的行为特点。

于是，大家就又开始找资料，了解老外过圣诞节都干些什么，当然，这种了解就不是文化层面的了，而是具体行为上的，比方说，在圣诞整个假期中，人们的休闲方式有哪些，不同的人群都有什么样的活动，就好比我们的春节，有的人喜欢宅在家里，有的人喜欢走亲访友，有的人喜欢除外旅游，有的人喜欢吃吃喝喝，再往细分，比方说喜欢宅在家里的，这类人群主要的行为活动又有哪些，是睡觉，还是上网，或是看电视，或是打麻将，而再细分，在上网的人中，是在玩网游，还是看网络视频，还是和人聊天，甚至干脆就是习惯性的无目的上网。

基本上就是这个思路，在充分了解了老外的圣诞行为后，我们就大致清晰了我们要做什么，为谁做，做成什么形式。

我们四个菜鸟在经过多次的商量后，终于勉勉强强地完成了关于这次圣诞营销活动的方案。

我们把这次方案分为四个部分，大致是：

### 1 总体计划

#### 1.1 总体理念

#### 2 期望目标

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

在期望目标中我们主要是制定了市场和经济两个指标。

市场指标主要就是在海外建立品牌影响力，深入了解海外用户的需求，以及寻找合适的国外代理。

经济指标就是制定了在圣诞营销活动结束后的多少个月内，注册用户要达到多少，海外销售额要达到多少。

## 2.1 品牌

对目前的企业和产品品牌进行针对海外用户的设计，包括 logo 和 slogan，以及整体色彩的调整。

## 2.2 产品

包括整体的一个促销策略，产品的版本选择，是需要开发一个新的版本，还是从现有版本中筛选适合海外推广的，以及相应针对海外用户的服务方案，还有价格、平台选择以及核心推广产品的确定。

## 2.3 人员：

就是这么几个人，每个人都有明确的职责。

## 2.4 资金：

主要用于宣传品的支出（店内海报、网上广告支出等），宣传渠道的建设与实施（比如报刊杂志、知名垂直网站），消费者和合作者纪念品、奖品等的支出，专业服务商信息服务费等等。

## 2.5 市场与用户

确定目标细分以及特点，比方说我们就调查出，海外用户中，获得产品信息的途径主要有四个，其比例分别是：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



google 47%

Download.com 27%

Digital-digest 13%

Magazine 7%

### 3、营销策略：

#### 3.1 分析相关行业竞争对手（合作伙伴）

#### 3.2 确定策略组合

主要是确定了营销策略都有哪些具体的形式：

Hot Jobs:

E-show:

100% Off:

Clubs:

设计大赛:

#### 3.3 确定媒体组合,利用各种途径创造价值新闻

确定活动推广的媒体都有哪些。

当时，我们就针对营销策略选择了一些海外的媒体。

Hot Jobs:For a good team!What you want,What we supply!

Clubs:A good Christmas Clubs from CHINA,NOT JOIN?

E-show: Form China market,For your show!FREE Exhibition!

100% Off :FREE DIY online , NOT JOIN?

招商合作:10\$ for you?What? YES, It is the truth.

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

Persons: 10\$ for you? What? YES, It is the truth.

### 3.4 内部资源调整

说明在此活动过程中，公司内部需要针对现有资源做什么样的工作。

比方说发给海外用户的电子邮件中的公司签名应该用什么样的格式，以及这些资源调整所涉及到的相关部门应该做哪些工作来配合。

### 3.5 巧妙利用外部资源

说明如何和海外的一些代理商进行合作，如果这些代理商也会有圣诞活动的话，我们如何纳入到他们的体系当中。

还有就是如何在海外的相关网站上做广告，当时我们已经在 digital-digest.com, afterdawn.com, mpegx.com, vcdhelp.com, DOWNLOAD 上做了一些广告。

还有具体的操作形式有哪些。

### 3.6 各种免费资源的利用

尽可能的利用如免费注册搜索引擎、免费公告板、免费分类广告等都是可以利用的宣传机会。

### 3.7 资金预算

对这次活动的所需资金进行了一个大概预算，当然，预算的大部分资金是在广告投入上。

### 3.8 宣传方式与途径

宣传方式主要考虑了三种：创造一个贯穿始终的虚拟人物；海外网站硬广；网站配合

## 4 活动时间安排

我们把整个营销活动分为三个阶段：实施阶段：监控阶段：维护阶段：

## 5 活动之后的安排

考虑了三种活动安排：

利用此次活动打开的市场和提高的宣传，逐步建立海外用户会员库。

长期的 email 营销。

进一步了解海外用户的使用习惯。

说实话，在此之前，我们几个根本没有写过这种营销方案，当时的网上资源也没现在这么丰富，说是可以下载一个模板改改，也可能是有吧，但是我们都没有去找，现在想来，可能是产品经理特有的那种独立性影响的吧，反正我个人认为在没有经过自己思考之前就去参考别人的东西，很容易束缚自己的思维的，因此，直到现在，在面对一个问题的时候，我也是先经过自己的思考，然后再适当地去比对别人解决这个问题的思路的，这年头，能保持自己独立的思考是很需要耐力的，尤其是在互联网时代，不是有句话说，互联网让人都不会思考了。

这里，就插一个小建议，我个人觉得，作为产品经理，独立的思考意识和能力是非常重要的，为了避免互联网上信息对自己的干扰，很多时候产品经理应该离开互联网，去看看现实到底是什么样。

我们几个看着这份方案，一口气终于吐了出来，虽然不知道是否能够获得老大的批准，但是至少证明了我们在产品管理的工作上，通过我们独立的思考又完成了一项从来没有接触过的工作，这，至少对于我来说，就是一种进步，也算是一种进化吧。

我，这个产品经理开始明白了，作为产品经理，如果仅仅理解产品就是功能、性能、UI、UE 的集合，那么，你也无法理解产品管理含义。

其实道理很简单，你设计的功能、性能、UI、UE 再好，如果你的目标用户知都不知道，你这些努力又有怎样的意义呢？

但是，这还远远没有结束，更为细致，更为高要求的工作还在等着我们。（未完待续）

### 3

方案交上去以后，我们就在等，至少我认为通过不是什么大的问题，毕竟我们已经很努力的把能想到得都写进去了。

在方案交上去的第二天，老大通知我们到小会议室开个小会，说是讨论一下这份方案。

我们几个来到会议室，老大也没什么开场，直入主题，对我们说道，方案的结构没有什么问题，可以看出来你们是下了功夫的，但是有一些地方你们还是没有想的太深入。

我心想，就为这份方案，我们差不多把脑袋都掏空了，要不现在拿出来让你看看，于是我们开始郁闷。

老大也看出了我们的情绪有些变化，笑了笑，说道，我说你们还不信，好，我来说一点。

我们立刻认真起来，到时要听听老大能说出什么我们没想到的。

“各位认为这次圣诞营销中的产品价格怎么定啊？”老大问道。

我心想，这算什么问题啊，这还不简单，直接把国内定价的货币单位换成美金不就成了，比方说某个产品的国内定价是 39 人民币一套，国外定价定成 39 美元一套就可以了，当然，我们是有足够依据的，因为我们确实查了类似的国外软件的一个定价，差不多就是在这个价格上下浮动。

老大笑笑，“好，暂且不说这个价格定的是否合理，咱们继续探讨，39 美金一套的软件，如果有用户想购买，他该怎么支付呢？”

这个我们倒也是想了，但是没有写到方案里，于是就七嘴八舌的开始说了。

“可以汇款啊”

“在线信用卡支付”

“手机支付”

……

我们把我们能想到的所有支付方式都说了出来，我心想，别以为我们没想啊，我们也是有备而来的。

老大等我们把各种支付方式说完了，笑道，“那好，哪位能告诉我那种支付方式最适合国外用户呢？”

切，不就是让我们说一下每种支付方式的优劣吗，于是又是一通七嘴八舌。

老大安静的听着，等我们说完后，继续说道：“那好，虽然各位确定了每种支付方式的优劣，但是并没有确定最终的支付形式，至少从这一点上来说，这份方案就需要在这个方面完善一下。”

我们不免觉得老大有些吹毛求疵，这算个问题吗，也不能因为你是老大，就说明你事事都对吧。

老大也看出了我们有些不解和不满，又笑了笑，说道：“你们是不是觉得这是小事，无所谓的，哪种支付方式都可以的，这样吧，我说个我的经历吧。”

一看能听故事了，我们几个立马来了精神，认真的听着老大开始给我们讲故事。

手机支付（注：不是现在的那种手机钱包的支付形式，而是费用通过手机账单收取的形式，这种形式出现的比较早）刚刚出现的时候，我负责的产品就采用了这种最方便的支付方式，认为这样能够从很大程度上节省消费者的时间成本，因为消费者只需要从网上下载软件后，通过手机付款就可以了，因为我认为就是几十块钱的东西，消费者肯定不希望到软件专卖店去购买付款。

但是，实际的效果却根本不是这样，一段时间后，我们发现通过手机支付的消费者寥寥无几，他们还是愿意到软件专卖店去购买，或者是从网上下载后，通过邮局汇款的形式付款。

“为什么呢？”我们几个几乎异口同声，因为这确实太难理解了，有着方便的方式不用，干嘛要用这些最为传统的又费时又费力的方式呢。

“你们说呢？”老大这时候还不忘借题发挥，诲人不倦。

“是不是不习惯这种方式啊？但是也好像不是，这个操作很简单的啊？”

“不习惯不要紧啊，咱们可以教育用户使用啊，这么简单的方式，咱们不也是为了方便用户吗？”

“对啊，肯定是因为这种形式比较新，用户需要时间去接受，咱们也得教育啊。”

老大一看我们扯远了，赶忙叫停，“各位，扯远了啊，没你们想的那么复杂的，原因在经过我们的调研后，简直简单的不可想象。”

“那到底是什么原因啊？”我们更加好奇了。

“用户告诉我们，他们虽然知道这种方式很便捷，但是他们不使用的关键原因是因为，他们不知道他们的付款是否真的到账了，毕竟不是一手交钱一手交货（软件专卖店购买），或者有纸质凭证（邮局汇款）的这些形式，而这种担心不得不让他们考虑选择那种宁可成本高一些，但是可以打消这种担心的支付方式。”

我们听完这个原因后，简直有些傻了，消费者竟然会因为这样在我们看起来几乎不是问题的问题而排斥使用我们自认为是为消费者提供了最便捷的方式。

想到这里，我不由地冒出一个论断：企业永远不可能知道消费者在想什么，企业做的无非就是想尽一切办法尽可能的贴近消费者的想法，但永远不可能重合。

关于这次会议就讲到这里，后来我们还是依照老大的建议对支付的形式进行了确定，并

按照这个思路，重新完善了这份方案。

其实，我在这里要说的并不是这份方案如何如何，或者说来探讨什么支付方式，而是想通过这样一个思路来说明我从这个事情中得到了哪些启发。

我们有时候经常抱怨自己的产品市场表现很不好，拼命的在想自己的产品到底在哪里出现了问题，但是却始终解决不了这个问题。

我刚做产品经理的时候也是这样一个思路，我在前面说到了，刚入这行的前两年，每天的关注点就是产品本身的一些元素的考虑，功能，性能，UI，UE，今年流行软件里加彩蛋，OK，我们也加一个，理由没什么，就是因为微软有，我们也得有，否则就是赶不上潮流，明年流行换肤了，OK，我们也要做四套皮肤，还都是渐变风格的，原因就是竞品有了，我们也得有，总之，就和现在很多刚入行的朋友一样，认为只要把产品本身的一些流行元素做好了，这个产品自然就没问题了。

但后来经的多了，才体会到其实产品经理要考虑的非产品本身的因素是很多的，而在很多时候，我们的产品市场表现不好，很有可能是因为这些外部因素影响的。

就如同我们这个产品的支付，我们自认为便捷的支付方式在消费者眼里看看恰恰是风险（事实上是一种心理负担，而非直接的风险）最大的，他们为了降低风险宁可选择不太便捷的方式，而如果我们一意孤行的只提供一种支付方式，那么我们会流失多少潜在用户呢？

这就是影响我们产品市场表现的一个外部因素，因为这个因素我们自己无法控制，也就是说，这种心理负担是无法通过解释而消除的，因为这本身是属于移动支付的一个业务接口，我们只能使用，而无法左右。

因此，要想让消费者打消这种顾虑，根本不在我们做什么，而在移动能做什么，他们会如何来推广这种新型的支付方式。

这让我意识到，我们在考虑一个产品的时候，首先要搞清楚用户习惯的业务流程是什么样的。

这个业务流程会受到各种因素的影响，大致说来就是内部和外部因素，内部因素是我们可以控制的，比方说 UE 的设计好坏会影响到用户的使用，而外部因素往往不是我们能够控制的，而这些不可控的因素同样也会在很大程度上影响我们的产品。

那么，我们怎么来做呢，其实思路只有一个，就是产品经理首先要学会构建顺畅的业务流程，从消费者习惯于如何获得产品信息到最终的享受服务以及持续购买的过程，在这个过程中的每一个环节我们都要想清楚，想清楚这些还不行，还要想清楚在这些环节中会出现的各种风险、问题、消费者的想法、消费者可能付出的成本、以及消费者的心理变化等等，只有把这些都想清楚了，我们才能构造出一个对于消费者来说是可以接受的，对于企业来说，资源是可控的业务流程出来。

而产品本身只不过是这个流程上的一个价值交换的载体而已。

说了这么多，可能有一些朋友体会不深，这个没有关系，我也是一点一点逐渐体会出来的，因为进化是需要时间的，我们需要有这个耐心。（未完待续）

## 4

圣诞营销计划是我来到这家公司后面对的第一个产品项目，而这个产品项目还恰恰不是我一直认为的针对产品本身的工作，虽然做的有些磕磕碰碰，但是却让我收获不小，因为通过这个项目，让我知道了产品经理的工作（这里仅指软件产品经理啊）不但包括对产品介质本身的思考，而且还要思考整个产品业务流程，例如渠道、定价、推广等等这些以前认为根本不是产品经理要考虑的工作，其实即使在现在，很多这行的朋友对这块的接触也是少之又



少。

圣诞营销项目结束后，我们就把精力放到了日常的产品管理工作上，因为有了这次项目的经历，因此，我在思考一个产品的时候，就开始用一个至少我认为还算全面的角度来思考。

当时公司其实已经面临着比较大的困难，内外原因都有，外部的就不多说了，熟悉那个时期软件市场的朋友应该知道，通用软件的生存环境是越来越恶化，抛开盗版的影响不谈，互联网的快速发展使得软件行业的明显脱离于这个趋势。

当时软件和互联网的结合，仅仅限于是和渠道（例如数字分销平台）和服务（在线升级）的整合，至于软件本身能在互联网上做些什么，似乎全行业也没有一个很明确的认识。

说到这里，我不得不佩服我这个直接老大，说实话，这个老大是我遇到过的老大中最具前瞻性的一个。

我很清楚的记得，也就是在圣诞营销项目结束后，他组织我们产品部开了个会，主要的议题就是和我们探讨了一下通用软件市场的情况以及他个人对这个市场发展趋势的一些看法。

其实在上一家公司也经常开这样的会，毕竟这是个全行业的问题，大家都在思考出路，但是说实话，这种会议也就是那么回事，老大们说说，小弟们听听，然后散会，至于达成了什么决议，接下来应该怎么去做，至少在我看来，那就不是产品经理要去考虑的了，老大们说怎么做，咱们就怎么做呗。

但是这次完全不一样，他给我们讲了一些市场的问题后，就开始介绍互联网的发展趋势，我当时就想了，这和我们做软件的有毛关系，互联网，不就是发发邮件，看看新闻，聊聊天，下载点东西，这四样应该是当时应用最广的了，当时网络购物还不是很流行的，之所以这样想，除了当时互联网应用的局限之外，还有一点就是我个人对于互联网的各方面知识比较有

限，现在来看，就是根本没有意识到互联网的发展速度，其实也不能怪我，你总不能指望一直在家里用 56K 猫上网的家伙去分析互联网发展的趋势吧。

老大在介绍完这个后，就让我们谈谈通用软件如何应对互联网的发展趋势，其他几个人看来和我是差不多的想法，在面面相觑之后，就开始了漫无边际的扯淡，而扯淡的内容依然脱离不了当前软件和互联网的结合形式，其实准确来说，这并不是真正意义上的结合，仅仅是渠道和服务的跨平台化而已。

老大估计也看不下去了，赶忙制止，不过他也没有继续和我们探讨，只是给我们留了个作业，让我们认真思考一下互联网的发展会对通用软件的发展产生何种影响，我们应该如何面对，除了现在已有的形式。

未了，还很认真的告诉我们，这次不是演习，三天后听各位的想法。

散会后，我和其他三个哥们还是有些不解，是，我们承认互联网对软件是有影响，但也不至于这样大张旗鼓吧，并且这完全是两个不同的领域，我们现在连软件这行都快扛不住了，谁还有闲工夫去思考互联网的事情。

因此，这次会议对我而言，要不是因为老大非常认真的布置了作业，那我又会认为这是以往类似会议的再一次上演。

但是现在想来，我真的认为当时自己确实很幼稚，因为按照现在产品经理的标准工作内容来说，这其实就是产品经理非常重要的一个工作：趋势分析。

而趋势分析是要为产品经理的产品战略的制定提供依据的。

对于趋势分析，我们总是习惯于限于自身的行业或者领域进行分析，比方说当时的我，眼光只是看到软件这个行当的发展，所思考的问题也仅仅是限于软件这个产业环境中，举个例子，为了更好的防止盗版，我不停地在思考用什么样的更高级的防盗机制来降低盗版，有

段时间还沉浸当中而沾沾自喜，认为自己找到了一种不错的防盗机制，但现在看来，这种连微软都头疼的道高一尺魔高一丈的游戏，还是不要作为重点的好，因为在互联网免费成风的时代，你做正版的反而是挨骂的角色，而搞破解的反而成了英雄。

因此，我们这些产品经理做趋势分析，眼光不但要放在自己所在的行业中，而且还要延伸到所有可能和你这个行业发生联系的相关领域中。

要通过对这些相关领域的趋势分析来预测会对自己所在的行业产生何种影响。

比方说，当时家庭使用的还多是 56K 的猫在网上，虽然也有一些更为快速的，比方说 ISDN，光纤等，但是因为价格原因往往都是商用层面的，如果我们看不到当时家庭接入方式的发展，那么我们的思维就会永远停留在基于 56K 这样的方式下的软件应用，而这种应用自然就会受到很大的限制。

但是，如果我们能够分析出随着接入方式的不断升级，更快更稳定的接入方式一旦成为家用主流的话，那么，我们就能分析出更多的真正意义上的软件和互联网的完美结合。

但这只是我现在的无关痛痒的马后炮，毕竟这已成为了现实，但是，在 8 年前，对于这种对趋势分析的思维和能力，个人还是非常欠缺的。

今天之所以说这个事情，是因为这在我的产品经理进化过程中，我认为也是一个非常重要的影响，大道理就不说了，只说一句我在各种交流场合中经常和朋友们说的一句话：对于一个产品经理来说，能看见现在的问题不算本事，能看到未来的问题并知道如何应对，才是本事，也才是产品经理真正的价值所在。

如果觉的这句话长的话，我缩减一下：把现状投射到未来，来预测未来的发展，这才是我们的价值。(未完待续)

## 5

互联网对软件的影响越来越大,作为一种趋势,没有哪家软件企业能够回避这种趋势所带来的影响。

软件如何和互联网结合,也逐渐成为当时软件企业开始思考的问题。

当然了,这种结合绝对不是简单的采用数字分销平台,或者提供在线注册、升级那样简单的应用,而是考虑如何能够使互联网成为传统软件的一种应用平台,当然,对于互联网企业来说,也自然在考虑如何让软件成为互联网的一种应用。

我非常深刻的记得,在 01 年的时候,我所在的企业就提出过一个概念,叫: Internet Inside。

现在看来,这家企业的老总真的非常有眼光,事实上,现在很多互联网企业提供的客户端服务,都是这个概念的具体应用而已。

关于这个概念在本篇中就不详细讲了,如果有时间,我专门谈一下这个概念。

我们是做多媒体软件的,属于典型的娱乐类消费软件,而在当时,互联网中针对娱乐的服务也是占了很大的人群比重的。

因此,仅仅从这个方面来说,我们这类软件是最有可能和互联网进行结合的。

我们后来也看到了这点,于是也开始思考如何实现这种结合。

众所周知,软件是工具,互联网是服务,因此,如果这种结合能够实现,那么,传统软件工具的属性自然也会变化为服务,而一旦软件成为了服务(当然了,现在有了统一的名词,叫 SAAS,再早叫 ASP),那么,或许软件中很多的思路将不得不变为服务的思路,例如产品形态的变化、定价的变化、推广的变化、客户服务的变化、渠道的变化等等。

但无论是以上哪种可能出现的变化,首先应该变化的是我们这些产品经理思维模式的变

化。

举一个我印象非常深刻的例子吧。

当软件成为服务，一个比较大的变化就是定价和支付模式的改变。

在传统模式中，定价和支付是相对简单的，如果是零售，那么，就会有一个比较稳定的价格以及相关的折扣，支付在前面的文章中也说到了，消费者比较习惯的还是一手交钱，一手拿货，如果是 OEM，那么就是按照 license 来进行销售，因此，作为传统软件的产品经理来说，定价和支付模式比较固定也不复杂，或者说，已经形成了一种行业内通行的规则。

但是，一旦软件从工具变为服务，那么这种规则必然要被打破，就必须按照服务类产品的模式来考虑这个问题，而这对于习惯了工具类产品的产品经理来说，必然是个很大的挑战。

比方说，服务类产品该如何定价呢？

自然是不能按照以前一套软件多少钱的形式来定了，比方说当时我们就考虑把一款视频转换类的软件移植到互联网上，这样就可以让用户通过互联网来转换视频，而不再通过用户的 PC。

如果作为单机版的工具，我们可以定一套软件 39 元，但是移植到互联网上后，你总不能也是按照这个价格来定吧。

对于当时的我来说，这确实是个麻烦事，到底怎么来定呢？

后来，我考虑了三种思路，当然了，也是参照了服务类产品的一些模式。

1、零售：就是说，按照用户的真实使用次数来定，比方说，用户完成一次视频转换，我收费 2 块钱。

2、批发：就是说，以一个阶段的时间期限来进行定价，比方说我按照“年”或者“月”来收费，一年收 20 块钱，不限使用次数。

3、视频大小：就是说，按照用户要转换的视频格式的尺寸来收费，比方说，尺寸小于20M的免费，20M-100M的，收费1元，100M-200M的，收费1.5元，200M往上的，2元。

那么，这三种思路哪一种更合适呢？

我做了一个简单的分析，大家可以探讨一下。

1、零售：这种思路更适合于偶尔进行视频转换的用户，比方说，一个用户一年只进行了5次视频转换，那么，他只需支付5元钱即可，和单机版相比，他就会认为很合算，因为单机版在同样的转换次数下，每次用户需要支付的费用是 $39/5=7.8$ 元。

2、批发：这种思考更适合于频繁进行视频转换的用户，比方说，一个用户一年进行了50次的视频转换，但是，他只需支付20块钱，算下来，每次支付的费用才0.4元，同样和单机版相比，他则需要支付 $39/50=0.78$ 元。

3、视频大小：在线视频转换，消耗的是我们的服务器资源，如果只考虑零售和批发的话，那么对于企业来说，就不得不面对这样的问题，比方说零售，转换一个小尺寸视频的用户就会认为，他相对于一个转换大尺寸视频的用户来说，同样支付了1元的费用，但是他会觉得吃亏了，还有就是对于我们来说，也是一种压力，转换10M和100M视频所提供的服务器资源肯定是不一样的，但是收的费用是一样的，这就有点像是用转换小尺寸视频用户的费用来弥补大尺寸视频的用户不足，有点劫贫济富的意思了。

到底哪一种最为合适呢？或者还有没有其它的思路，各位朋友可以提一些意见啊，呵呵。

好，说完了定价思路的一些变化，再简答提几句支付模式可能存在的变化。

以往是一手交钱，一手交货，但是现在变成了服务，没有了面对面交易的可能，那支付如何才能更好的实现呢？

我们可以假设一种情况，有一个用户偶发并且很急迫的需要转换一个视频，看到了我们的服务，于是就希望马上使用，好，一个问题出现了，当用户准备使用我们的服务的时候，是需要先交钱再使用呢，还是使用完后再交钱呢，或是用户可以使用到转换完，我们提示付费后才能把完成的视频下载到本地。

第一种情况，先交钱再使用，这对我们来说风险减小了，但是对用户来说，可能就比较麻烦了，甚至会造成心理上的不悦，比方说，用户没有看到转换后的效果就支付费用，这个肯定是比较麻烦的，还有就是我们所提供的支付方式恰恰是这个用户不具备的，或者我们的审核流程过于麻烦而让用户放弃了使用。

第二种情况，先使用再交钱，这和第一种情况的影响正好相反，我们的风险加大了，说的不好听点，用户用完了跑了怎么办，我们可没地方去找。

第三种情况，这对我们和用户来说都有影响，用户会感到很不爽，或者暂时不去支付，甚至放弃支付，而我们则又不能单方面删除存放在我们服务器上的用户文件，这是涉及到法律风险的。

总之，定价模式的变化，必然影响支付模式的变化，其实不光是这个了，正如前面说到的，一个产品在市场上的表现形式发生变化，那么，和其相关的一系列因素都将发生变化，而这必然会成为一个产品经理所要面临的挑战，要应对这种挑战，首先就是要让自己的思维发生变化。

具体到本篇中讲到的，就是我不能再把自己当成是一个做软件工具的产品经理了，而是一个提供基于互联网的软件服务的产品经理，而我再去思考自己的产品的时候，一定是要从服务类产品的角度来考虑一切了。

后来，我也接触过一些和我经历类似的朋友，我感觉有一些朋友还是抱着做工具的思路

在做服务，总是无法做好自己的工作，其实大道理不用多说，只需知道一点即可：用工具的用户和用服务的用户，虽然要解决的问题是一样的，但是在问题之上的很多需求是不同的。

我们在看到用户的问题的时候，更需要多去把握这些有着差异性的需求。

最后呢，做个该阶段的进化总结：在我们的工作中，只看到未来的趋势变化只是第一步，第二步是我们要知道，面对这种未来的趋势，我们需要改变什么。（未完待续）

## 6

人在职业生涯中，最倒霉的莫过于生不逢时，生不逢地。

其实想想，产品也是如此，生的太早了，概念不被人所接受，或者没等到用户规模成长起来，自己就已经退出了市场，生的太晚了，在市场中早已没有了机会。

作为一个产品经理，遇烂产品容易，遇生不逢时的产品难啊，毕竟生不逢时的产品在很大程度上代表着一种新的概念，新的定位，或者是新的应用，而这种机会往往是伴随着某一个领域或者行业的某种兴起而出现的。

在《一个产品经理的进化史》的第五篇中，我曾说到 01 年的时候，我所在的软件公司因为互联网的兴起就提出过一个概念：Internet Inside。

在我看来，这就是一个典型的生不逢时的产品，产品概念非常具有前瞻性，现在许多互联网公司所谓的桌面客户端大战也基本上是这个概念的现代演绎而已。

Internet Inside，直译过来，就是“互联网在里面”，互联网在哪里面呢？自然是在软件里，那么，互联网在软件里，都要有哪些应用呢？

为了更好地让大家了解这个概念，我搜遍了互联网，也找不到当时公司那个产品的下载了，毕竟已经过去了 10 年，不过还不错的是，一些文字和图片信息还有残留，我就基于这



些信息简单的缅怀一下这个产品吧，这肯定没有广告之嫌了，呵呵。

对于这个产品，公司的定位是：个人网络信息平台。

从这个定位中可以看出，这款软件的主要应用方向就是为个人用户提供互联网上相关的信息。

那么，基于这样一个产品定位，这款软件都具体提供了哪些应用呢，先来看启动后的主界面：



在这个界面里，可以明显的看到，在右侧有七个功能按钮，分别是：

- 1、网页浏览；
- 2、邮件管理；
- 3、短信发送；
- 4、下载管理；
- 5、日程管理；
- 6、资料管理；
- 7、拨号管理。

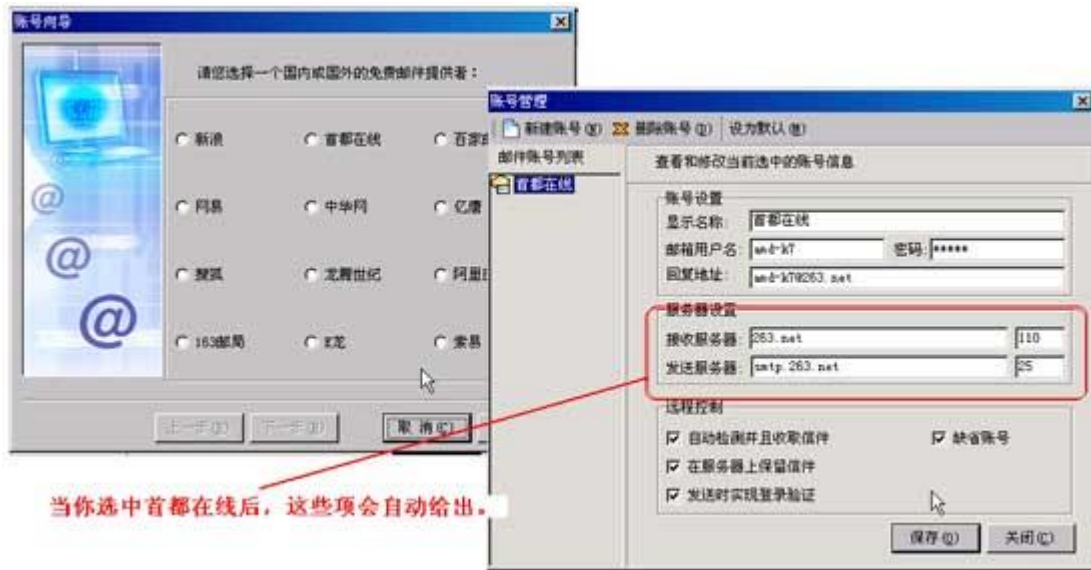
网页浏览不用多说，依然是基于 MSIE 内核的，但是有一点值得肯定的是，现在流行的同窗口多页面浏览，以及页面翻译、优秀网址导航、页面收藏等那个时候就已经在这软件里有所体现了。

邮件管理，主要是改进了 outlook 不太人性化的方面，主要侧重于初级用户的应用，不

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

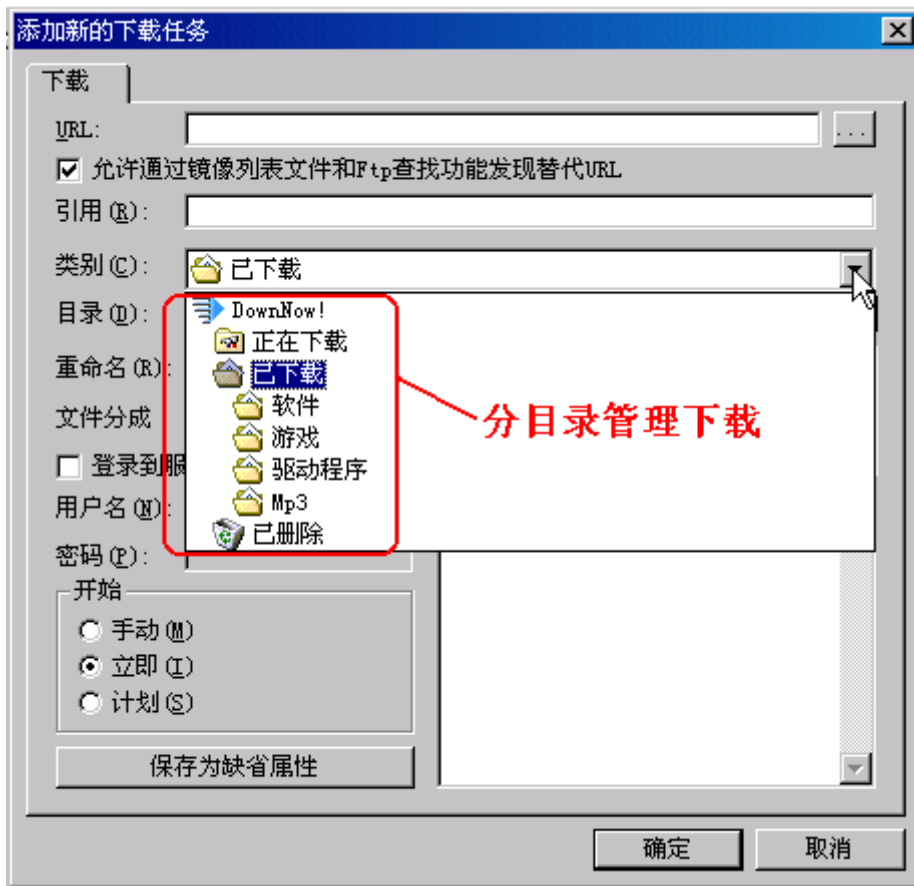
但提供了更为简单的操作流程，而且还预置了一些常见的免费邮箱服务，见图：



短信发送，在 PC 桌面软件中发送手机短信，到底火不火，看看飞信就知道了，2000 年左右，手机是个什么样的普及水平，老一点的用户都知道，那个时候公司就能够提出这项应用，再一次佩服公司的前瞻性，不过这个应用是和搜狐合作的，呵呵。

下载管理，那个时候互联网上的资料，并不像现在管理的特别严，我印象特别深的是，就算是软件这样知识产权保护比较严格的资料，当时在网上都是一找一大把，并且都是免费下载，还都是 HTTP 的，不像现在下载的大型软件得找半天，找到后不是驴子，就是 BT 的，麻烦还不稳定。

这个应用就是为下载爱好者准备的，基本功能和当时流行的网络蚂蚁、Jetcar（什么，不知道这个软件，知道 flashget 吧，就是它的前身啊，呵呵，其实这款软件的下载就是集成了 jetcar，据说当时想收购它，不知为什么没谈成）一样，见图：

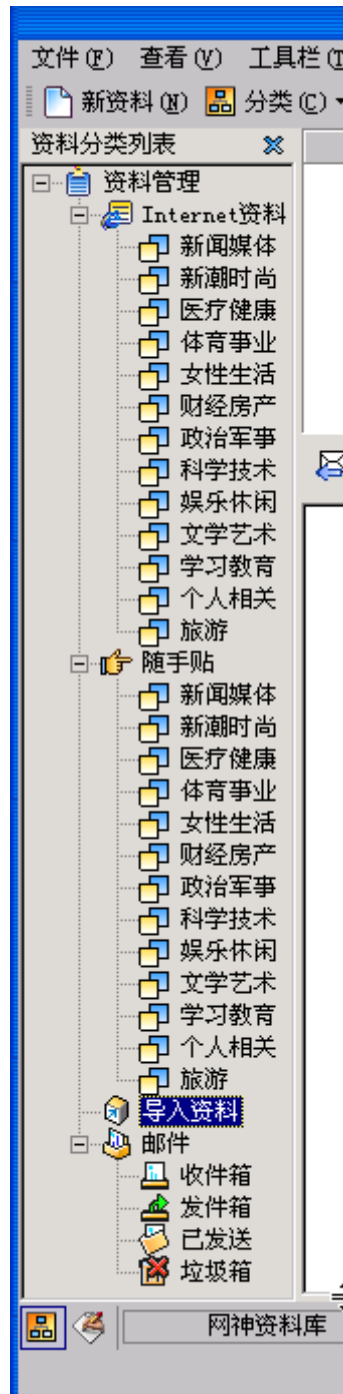


日程管理，这个是我保留意见的，感觉和这个产品的定位（个人网络信息平台）有些不符，大家看，日程管理的三个主要应用是：

- 1) 录制语音提醒。
- 2) 日程桌面设置。
- 3) 日期农历显示。

这个似乎更贴适于另一类客户端软件的概念，widget，比方说 windows7 的侧边栏。

资料管理，这个是非常实用的一个应用，功能也比较多，这里就不一一列举了，看图就知道这个应用在那个时候的互联网阶段是多么实用了。



特别提一下的是，在资料管理中，有一个非常不错的应用，就是全兼容专项搜索引擎。

这个听起来很不太好懂，简单解释一下，这个其实就是关键字一次提交，多站搜索的应用，一次打开您想要的搜索网站和页面。

拨号管理，这个就是当时时代的特色了，那个时候家庭用户用猫上网还是主流，都是按

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

时间计费的，不像现在有包月的，每天挂到网上都没事，那个时候就不行了，必须得算计上网的时长，否则月底就是一笔不小的开支，因此，提供这样一个服务自然也是应市场之需了。值得一提得是，在这个应用中，还充分考虑到高校学生这个细分人群，专门提供了 201 拨号的功能。

以上只是对这款软件的 7 个主要应用做个了说明，最后总结一下这个软件的主要功能应都有哪些。

#### 1、网页浏览：

- 1) 个人栏选择功能。
- 2) 多线程浏览。
- 3) 可视化多画面上网书签。
- 4) 全兼容专项搜索引擎。
- 5) 中文网址智能导航。
- 6) 收藏网页功能。
- 7) 随手贴。

#### 2、邮件管理：

- 1) 多线程的邮件收发系统。
- 2) 发邮件时智能 smtp 认证功能。
- 3) 特快专递。
- 4) 自由的邮件评论。
- 5) 邮件的智能分组。
- 6) 流行的 HTML 文档编辑。

- 7) 特色地址本。
  - 8) 极具特色的来信提示。
  - 9) 邮件的自动分拣。
- 3、资料管理：
- 1) 完整的网页保存技术。
  - 2) 方便的资料导入与导出。
  - 3) 家庭相册。
  - 4) 邮件资料在融合中统
  - 5) 方便的随手贴。
  - 6) 方便的资料分类。
  - 7) 自由的资料评论。
- 4、日程管理
- 1) 录制语音提醒事件。
  - 2) 日程桌面设置功能。
  - 3) 日历的农历显示。
- 5、短信发送：
- 1) 多个手机号码的发送。
  - 2) 不同手机用户的切换。
  - 3) 丰富的预制祝福短信问候语。
  - 4) 方便的地址本。
- 6、拨号管理：

1) 预制全国各地的省份地区的 ISP 提供商的信息。

2) 为在校大学生用户提供在 201 拨号功能。

7、下载管理：

1) 多线程的下载引擎。

2) 支持在浏览器中对选中连接的右键添加下载任务。

3) 支持断点续传。

怎么样，在了解了这款软件的概念，定位、功能和应用后，是不是感觉到这款真的是有些生不逢时啊，也为它感到有些惋惜。

不过我倒是觉得失去的就是失去了，再惋惜也没什么用，之所以拿出这款软件加以缅怀，一方面是出于我个人的感情，虽然不是自己负责的，但是毕竟有这家公司的经历，而这家公司也是我开始产品经理之路的第一站，对我有着无比寻常的意义，另一方面依然是想和大家说明，虽然我在第四篇中说过，产品经理的价值就在于把现在投射到未来，来预测未来的发展并指明发展的道路，但是必须有一个条件，就是当你看到未来是什么样的时候，首先要做的不是为未来去立刻做些什么，而是要想清楚，基于现在，我们如何走才能实现未来的目的。

或许只有这样，这种生不逢时的产品才会不成为产品经理、企业心中的痛。

## 7

前段时间和一个哥们（也是产品经理）吃饭，这个哥们问我，有没有什么好的方法能够让产品的销售额增加。

我让他详细说说什么情况，他说，其实原因很简单，今年他负责的产品差不多做了 200 来万，明年（2012 年）老大的想法是要做到 1100 万，老大要求他制定一个营销策略出来，

看如何能够完成这的指标。

我想了想，倒是没直接和他说怎么去实现这个目标，其实我也不知道，呵呵，只是问他，你们老大给你这个 1100 万的指标的时候，你分析过这个指标是否客观没有。

他有些糊涂了，问道，老大给了指标，咱就朝这个指标努力就可以了，还分析什么吗。

我说，那好吧，如果让你来制定明年的销售指标，你客观的说，大概能做到多少？

他想了半天，然后说道，如果比较客观的说，就按目前的情况而言，明年最多做到 500-600 万。

我笑了，这不就成了，你应该发现问题的所在了吧，你现在冥思苦想的营销策略，其实都是为了一个不可能完成的目标，你再想破头，也不可能想出什么好的方案出来的。

他恍然大悟，问我既然如此，那接下来该怎么办。

我说方法很简单，就是把你刚才个人的分析结果，进一步量化和完善，然后告诉你们老大明年真实的销售额会是多少，不过，告诉老大只是结果，要解决这个问题的关键在于你有没有这样的能力和勇气。

或者简单点说，就是你是否具备和老大及其它产品利益相关人说“不”的能力和勇气。

其实我之所以和这个哥们说，倒并不是因为我如何先知先觉，完全是在产品经理的进化道路上逐渐体会出来的。

记得刚做产品经理的时候，我也和这个哥们一样，老大提出什么任务和目标，首先想的不是不可行，而是直接就去想如何完成，结果搞的自己疲惫不堪不说，问题更大的是根本完成不了相应的目标，让自己的信心不断受到打击。

后来到了另一家公司，在产品部老大的纠正下，我才逐渐改变了原有的做事思路。

具体过程就不多说了，就说说我印象比较深的，老大对我们这些产品经理说过的一句话



吧，他说了“对于任何工作，我说的不一定对，你们说的也不一定对，因此，我的要求是，只要你能说服我，那么我就听你的，但是怎么说服呢，我希望大家能用数据和分析来说服我，而不是主观判断和个人经验”。

大家可能会说了，遇到这样的老大，你运气真好啊，现在想，或者站在旁观者的角度想，肯定没错了，但是各位可能不知道，当你习惯于略过“主动的思考”，只去“被动的执行”的工作思路的时候，你被一下子要求去改变这种工作思路的时候，各位知道有多么痛苦吗，呵呵。

还拿我这个哥们的案例来说吧，公司老大的想法和期望是明年做到 1100 万，而他预估的最多只能是 500-600 万，好，现在老大问你，为什么你说 1100 万实现不了，而只能做 500-600 万呢？依据何在？有数据和科学的分析方法支持吗？

这其实就涉及到产品经理一个很关键，也是很重要的一个工作，就是“市场规模的预测”，而销售预测就是其中一项很重要的组成部分。

按理说，销售预测肯定是应该由销售部门来做的，但为什么产品经理还要插上一脚呢，其实道理也很简单，就是为了保证销售预测的指标尽量做到客观真实，不偏不倚。

这也是由现实的情况决定的，一般来说，公司的销售指标往往通过两个部门出现，一个就是公司的老大们，他们会提出自己的一个指标，但这个指标往往会比较乐观，甚至偏离客观很多，尤其是上市公司，为了报表好看，更是如此，另一个就是销售部门，他们通常会预测的比较保守，只是为了新的指标能够比较好的实现，或者为长远的一个人收益有所考虑。

但无论那种情况，对公司的发展和获利都是不利的，怎么办呢，这个时候就显出产品经理的价值了。

产品经理自己就要做出一个不偏不倚，客观真实的预测指标出来，这样，才能最大限度的保证企业的收益和发展的稳健和良性。

好了，这项工作的价值知道了，接下来就是怎么做的问题了，作为一个产品经理，是否能够用科学的方法来做这个预测呢，大家不妨想想，你知道的预测方法有多少。

好，预测你也做了，那还涉及一个和产品管理技能无关，但是和产品经理个人素养有关的问题，你是否有勇气敢于和老大大们说“不”呢？

还有，就算你有勇气去说“不”，但是你是否考虑过用什么样的最合适的方法来说你呢，这就又涉及到产品经理语言沟通的技能，同样一个事情，会说话的产品经理就比不会说话的产品经理更容易得到认可，这个毋庸置疑吧。

由此可以看出，向老大大们说“不”，既涉及到个人意识，又涉及到个人技能，还涉及到个人素养。

说到这里，有朋友可能会说了，我已经具备这样的要求了，但是我的老大大们从来不听我的，我该怎么办？

这就又涉及到企业环境的问题了，具体的我也不好多说，我还是用我的另一个朋友的经历来说一下吧。

我另外一个朋友，某公司的元老级人物，公司融资后，就琢磨着 IPO 了，因此，老大大们就希望销售额能够有一个跨越式的发展，记得是 08 年的时候，当时，我这个朋友带着团队在 08 年做了 3000 万，但是老大大要求在 09 年的时候，要做到 1 亿 2000 万，我这个朋友一下就懵了，他和我说，按照目前市场发展的速度以及现有的销售团队的资源和能力，09 年他们就算是做到死，最多也只能做到 8000 万，老大大提出的这个指标根本不可能实现，但是老大大根本不听，最后怎么办，四个字：一走了之。

这样的情况大家可能都会遇到，具体怎么办，我这个朋友的经历可能能够给大家一些启发。