

# 胡言乱语

## 谈

# 产品管理

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

~ 1 ~

## 第一篇：我对产品管理体系的基本认识

从事产品管理工作也大概快 6 年了，在 IT 这个圈子里，应该属于正当年，我始终认为自己在这个管理领域里，要学习的东西太多了，自从发现联盟这个网站后，就如同饿了三天看到包子一样兴奋，但是，因为个人过于谨慎，始终是在潜水，只是扮演一个看客的角色。但是这段时间，联盟的网站，尤其是群组的气氛越来越活跃，好多话题都非常有意思，一种渴望参与的想法越来越强烈，但是做的时间长了，好多东西没有整理，比较乱，因此，就打算通过这篇文章来整理一下自己的思路，一是方便和大家交流，二是也为自己的产品管理经历做个总结，让自己以后更好的工作。

文章中都是自己的一些个人体会，没有什么理论高度，就当是我在记流水账吧。

水平有限，各位朋友不要笑话！

先说一下我对公司管理的一点认识，毕竟产品管理也是属于公司内部管理范畴的。

我个人认为，就目前互联网企业里，95%都是小型企业（200 人以下的），对于这类小型企业来说，公司内最主要的管理体系应该有三个：产品管理体系；研发管理体系；市场管理体系。

先说产品管理体系：产品管理体系在一个公司内起到的作用是指明方向和目标，就是告诉企业要做要什么，不做什么，什么时候该做什么，应该怎么做等一些列方针性的内容，我接触的这类企业中，一般都会有独立的产品部门，来负责做这些事情，当然，那些非常小的企业，比如几个人公司，老总通常会担任这个职务，或者在创业团队中并没有明确的职务划分，这个体系相对比较自由和灵活。

研发管理体系：研发管理体系在一个公司内起到的作用是按照产品方向保质保量的实现

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

目标。现在好多互联网公司都是技术起家，在产品雏形和研发技术上有所积累，就目前情况来看，研发管理体系可参照的样板比较多，因为好多小型企业的创始人本身就在一些大公司做过技术工作，可以参照来做，尤其是采用标准化的项目管理思想更能很好的运作起来。

市场管理体系：市场管理体系在一个公司内起到的作用是实现价值交换。产品推出来以后，如何让企业获得收益，收回投入，就必须得依靠市场管理体系来完成，在这个体系中，主要包括 BD、Sales、客服，尤其在互联网中的主要收入来源还是依靠广告的情况下，销售就显的尤为重要，BD 更多的作用，我感觉就像是渠道部门，主要为企业开拓通路。

至于其它的公司内管理体系，例如财务、人事、行政等，个人感觉，起到的作用有限，财务例外，人事和行政意义不大，或者说并没有起到足够的作用，不信，大家想想，大家在公司里最烦的是哪个部门，不就是人事和行政部门吗，可能我这带有一些情绪在里面了，或者比较片面了，但是我觉的这些体系在小公司内，能压缩就压缩，没有必要搞个行政部门还十几个人，嘿嘿。

比较刚才那三个管理体系，再结合我接触过的企业的实际情况，我觉的有这些地方值得讨论一下：

1) 目前的互联网公司创始人要么是技术背景，要么是市场背景，就是没有产品管理背景的，一方面是因为产品管理在互联网行业内发展时间比较短，还没有比较优秀的职业经理人出现，还没有浮出水面，另一方面是因为互联网的产品管理者本身素质不高，就像我这样的，好多都是半路出家，缺乏必要的指导，对行业的把握能力不够，缺乏创业的勇气。

2) 就现状来看，在小型公司内，产品管理体系要明显弱于研发管理体系和市场管理体系，原因刚才也提到了，老总要么是技术背景，要么是市场背景，这就决定了他们会有情感上的偏重，至于为什么设立产品部门，我感觉，跟风的比较多，至于设立以后，具体如何做，

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

抄别的公司或者大公司的模式就行了，我在一家公司待过，明显感觉就是产品部门虽然和研发部门是一级的，但是在实际的工作中，产品部门的影响力要远远小于研发部门和市场部门，研发部门经常说的话就是“谁还不会设计个产品呀，他们（产品经理）那点水平，我也没问题，你让他们来写两行代码看看！”，市场部门经常说的话则是“这个产品一定得在 x 月 x 日完成，要不出现了问题，要丢 xx 会员，丢 xx 流量！”

看到了吧，这就是产品管理者的现状，研发看不起，觉的产品管理就是写个文档，画个流程图什么的，市场给压力，觉的产品管理就是要根据市场提出的任何一个方向开展工作，否则就是不配合工作，不为公司考虑。

3) 产品经理没有工作动力：大家都是打工的，打工的动力是什么，说白了，就是利益的合理分配，在互联网公司里，研发项目做的好，可以有项目奖金，市场做的好，可以有销售提成，产品经理呢？大部分只有死工资（这里指的不是年终奖、期权这些公共福利），我说的这个问题就是向表明，现在的产品经理缺乏必要的激励，包括物质和精神上的，缺乏激励的原因就是企业内部缺乏有针对性的产品经理考核，没有考核，当然就没有奖励了。

其实在不少公司，他们只是简单的把产品经理当作一个辅助部门对待，写个文档了，支持一下销售工作了，搞个产品培训了，对产品经理的不重视，必然会影响公司对产品经理的态度。

上面是我想到那里，写到那里，可能有些跳跃，本来就是胡言乱语，哈哈，总结一下我想表达的意思吧：

1、在目前国内许多互联网公司里，产品管理体系的影响力普遍不足，在有些公司甚至是鸡肋的角色。

2、产品经理缺乏必要的激励制度，这需要企业对产品管理体系有足够的重视，并形成

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

独立的考核指标才可以。

3、在小型互联网公司内，产品管理体系，研发管理体系，市场管理体系，这三者是相辅相成的，就像一个三角，如果公司操作的好，就是一个等边三角形，非常牢固，如果操作的不好，就是一个等腰三角形，看似牢固，其实从最薄弱一边即可破坏掉。

4、互联网企业的产品经理普遍能力较弱，因为半路出家的太多，而产品经理是个需要综合素质很强的职位，一定要需要有专业的组织来为这个人群服务，例如联盟。

今天先总结一些，明天继续总结一些个人的想法，谢谢各位朋友看我啰唆。

对了，最后介绍一下自己吧：

IT 从业者，软件，互联网都做过，在做 PM 之前做过技术，市场能力比较弱，大的公司 (5000 人以上)，中的公司 (400 人左右)，小的公司 (50 人左右)，创业的公司 (5-7 个人) 都曾有过我的足迹，因为耐不住寂寞，就脱离了技术行当，现在发现，产品经理其实挺适合我的，至少目前我是希望在这个职位上多学习学习的。

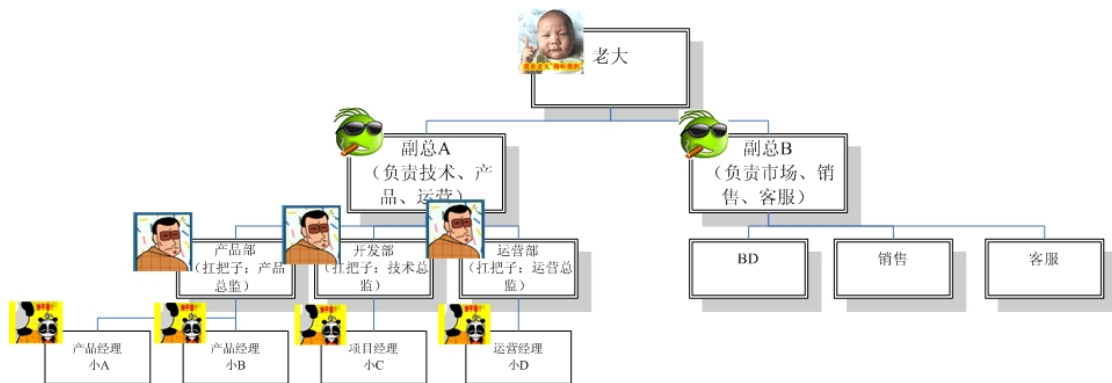
说话少，只是不太多说自己不感兴趣的话，其实还是挺爱和人交流的，^\_^!

## 第二篇：我们的产品管理体系

上周胡言乱语了一通，猛然发现胡言乱语其实也会上瘾的，早上开了一上午的会，看着一屋子的，各个部门的，大大小小的头头脑脑们，听着各个部门汇报着上周的工作，抱怨着因为这个原因，那个原因而影响本部门工作的时候，突然感到“其实打工也是挺好混的，尤其是中国的 IT 企业里，“发发牢骚，找找原因，表表决心，推推责任”就行了，至于公司最终

是成是败，那和我一个打工的有什么干系，怪不得有个前辈告诉过一句话：在小公司打工，企业风险小，个人风险大；在大公司打工，企业风险大，个人风险小。看来是太有道理了，怪不得现在好多年轻人都想进入到外企，大公司去做，根本原因是为了降低个人风险，那是什么在大公司能学到的更多，都是推托之词而已。

好了，牢骚就发到这里，今天说什么呢，就说说我们公司的产品管理体系是什么样的吧。



工作结构图

我先简单介绍一下我们公司的背景：

具体做什么业务的就不说了，我们公司刚起家的时候，创业团队有三个人，一个人负责技术，一个人负责市场，另一个呢，似乎是有 VC 的关系，就全力搞投资，后来产品出来了，业务上线了，负责市场的那个就做了一把手（老大），CEO，负责技术的那个就做了副总，然后又找了一个业内的人来做市场，搞资金的那个还继续负责搞钱，具体什么职务就不多说了。

我们公司就和大部分的互联网公司一样，技术起家，因此，虽然在公司内有两个副总，但是因为副总 A 是创业三人之一，因此，影响力要比副总 B 大的多，有时候，都能明显感到老大在偏袒副总 A。

目前副总 A 主要负责三个部门：产品部；研发部；运维部。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

再说说这三个部门之间的关系：

产品部是后来公司比较正规了，才设立的，目前有一个产品总监，四个产品经理；

研发部是公司比较老的一个部门，算是副总 A 的嫡系了，研发总监就是跟着副总 A 做起来的，下面还有几个小部门：开发部、UI 部、UE 部、测试部、运维部；

运营部是老大一手带出来的，我想，他把运营部放到副总 A 下面，应该是处于个人感情的因素。其实，我发现，副总 A 对运营并不是很了解，大部分的工作其实还是老人在管理。

因此，从我的描述中可以看出，在这三个部门中按照影响力的级别来划分，依次是：

**研发部>运营部>产品部**

因此，在具体的工作中，产品部和研发部通常会产生很大的矛盾，在他们看来，产品就是那个网站，就是一堆功能的集合，我不止一次听到他们的程序员说“他们（产品经理）那些工作谁不会做，不就是写写文档吗，我写的文档更专业，他们懂什么呀！”

当一个产品功能被研发部打回的时候，按理说，这是很正常的，但前提是“**研发部必须给产品部一个合理的解释，并且我们要进行记录的**”，但是，他们大部分会很直接地告诉你一句“这个功能不能这样做”，然后就没了下文，当你要求他把理由说明的时候，他会告诉你“你找我们的头儿去吧，我还忙呢”，有些呢，会给你说一堆东西，当然眼神中全带着是那种鄙夷，似乎感觉，说了也是白说，你们懂什么呀。

我带过好几个刚入行的产品经理，因为是新人，被几个程序员像踢皮球一样“踢来踢去”，搞的很狼狈，不停的向我抱怨。

当把问题上报后，研发那边通常会由项目经理来出面协调，这就更麻烦了，连一个程序员都不把产品经理放在眼里，项目经理更不会了，他们会更直接地告诉你“这个功能不

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

做”，然后就安排下面的人开始做了，至于什么产品设计文档，在他们眼里，那只是用来做备忘的，而不是用来定方向的，我可以随时放弃产品设计文档来做我的东西，只要产品方向没错，我减一个功能，加一个功能，又能怎样？

当这一层还不能解决问题的时候，就轮上产品总监出面了，但在我们公司，产品总监明显没有研发总监 NB，一个是嫡系，一个是外系，虽说都是总监级别，但能够获得的支持和资源却干差万别。

一般的情况都是产品总监先陪着笑，和研发总监商量如何去做，通常的结果是大家打个对折，也不按照你的做，也不按照我的做，想个能让大家都过的去的方法去做，这算是不错的情况了，另外一个情况就是双方的总监都不是善茬，结果搞僵，然后老大开始出面调停，这下好，项目只能暂停，等调停结果吧，你想了，老大不可能每天做“维和部队”吧，今天在，明天不在的，弄的我们做产品的是做也不行，不做也不行，就这么等着，我最夸张的一次等待是竟然等了一个月，每天就看见老大们开会了，有幸参加过几次，会上全是抱怨对方的，没一句实质的话。我都快疯了。

这不光浪费的是项目时间，这浪费是公司的成本，是市场机会呀。

这就是我们公司产品部和研发部目前的情况，在混乱中前进，在冲突中发展，在浪费中生存，中国的互联网公司，就是牛。

今天把我们公司的产品部和研发部的一些问题写出来，并不是为了揭公司的短，而是希望想把公司做好的企业老大们看看，自己的公司是否存在这样的问题，让做产品经理的朋友们看看，自己是否遇到过这样的问题，当然了，遇到问题并不可怕，可怕的是不去客观的面对它，并找到解决方法，而是放任自流，最终遗憾终生。



我个人对这个问题有些体会，最后还是总结一下：

1、中国的企业和国外的企业在企业文化上有着根本的不同，企业文化的不同决定了企业各个层面的管理风格和处事方针，不管大家承认与否，国内企业的“办公室政治”要比国外严重的多，是否有办公室政治，和行业没有关系，和民族的特点和文化有关系，只要你是中国人，就不得不去面对它。

作为产品经理，你必须学会在中国的企业环境中生存和发展，这是很需要些技巧的，中国的产品经理，要比外国的同行难当 100 倍，因为我们必须要花一定的时间在各种为人处世技巧上。

2、虽然好多公司都设立了产品部，并建立了产品管理体系，但是从效果上看，都不尽人意，不但没有给企业带来预想的效果，反而让好多企业开始怀疑产品管理体系是否有效，我个人的想法是：产品管理体系本身没有问题，有问题的是企业的老总，在设立产品管理体系之前，就要多咨询一下专家，根据公司的实际情况来设立产品管理体系，产品管理本质上是一种思想而不是方法，坚决反对照搬，模仿，不根据实际情况来，迟早会出问题的。

3、最后还得批评一下咱们做产品经理的，不论是研发还是市场对咱们抱有这样或者那样的看法，我们换个角度想想，如果公司产品管理体系建立的非常完善，我们作为具体的执行者，是否有足够的能力和良好的素质去把这个体系运作起来？大家不是都说“产品经理应该是个全才，应该是个博学者”，我们真的做到了吗？在技术对我们不屑的时候，我们是否能够告诉他“不要忽悠我，我可以告诉你，这样做是完全可行的”；在市场笑话我们不懂市场运作的时候，我们可以告诉他“之所以这个产品要降价，是因为 XXXX 原因以及 XXXX 原因”。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

不为别的，就为了产品经理这个称号，为了向公司证明：我们是公司里最有智慧的人！

今天又胡言乱语了一通，发了发牢骚，批判了一下公司，写了些自己的想法，反正是乱七八糟的，千万不要对号入座，完全是自己公司的一些情况，如果大家的公司有，那么，我很愿意和大家一起来探讨这些问题，如果没有，那么我就必须恭喜你，你有一个不错的平台，好好做吧！

### 第三篇：需求的来源和分类

谈到产品管理，在我看来，最主要，最基础的管理内容就是对“需求”的管理，产品经理所有做的工作都是始于需求，立足于需求的，脱离了需求，或者不实事求是地按照需求去做工作，产品经理的工作就是无源之水，无本之木。

这篇文章里，不谈什么是需求，不谈需求的定义，因为这些是众说纷纭，各执一词的，我经验有限，不是什么专家，就不搅这趟浑水了，^\_^，就说一下我在工作中是如何来进行需求管理的吧。

需求的管理，首先做的是需求的获取。

不知道大家的公司是怎么做的，据我了解的情况是，在好多公司，其实对需求的获取是缺乏规范的，有人会问，需求的获取还需要规范吗？那当然了，只要是涉及到流程和控制，就一定是需要规范的，即使这个规范很简单。

一般来说，我获取需求的来源主要包括：市场人员（最多，最直接，但较为简单）；客户（较少，但非常有针对性）；高层（最少，但最丰富）。

**市场人员：**他们提供的需求量是最大也是最直接的，他们会通过电话、邮件、面谈等

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

他们认为最方便的形式把他们从市场上得到的需求反馈给你，这是非常好的，量也很多，但是有一个问题就会出现：市场人员不是产品的 user，因此，他们提供给你的需求可能从 user 到 sales 再到 pm 这里，已经发生了一定的偏差，而他们的习惯是毫无保留的全部反馈给你，如果你招单全收，那么，你的工作就有可能出现问题了。

**客户：**对于做大众用户或者叫做消费类产品的 pm 来说，能够直接面对客户的机会是比较少的，但是我们必须承认，直接面对客户应该是最有效的获取用户需求的途径，但是因为各种各样的原因，即使每年你预留出一定的时间去访问用户，相对于你所预定的目标用户数量，那也是微不足道的，但是他们的每一个需求都是他们亲身获得的，非常有针对性和建设性，并且他们通常会提出他们的改造构想，这是要比市场人员反馈的需求更有价值的一点。

**高层：**通常高层会作为一个需求方来提供一些他们的产品想法，数量不会多，但是相对来说，是最系统，最丰富的，因为他们通常是经过了足够的思考才反馈给你的，但是，需要注意的一点是，高层的想法通常具有跳跃性，并且甚至有时候已经超出了产品可用资源的范围，显的有些不切实际了，或者说，他们把长期产品战略和年度产品策略混为一谈了，这个时候，如果你屈从于高层压力，你会发现你将无法胜任这个工作。

以上谈到的是最常见的三种需求来源，知道了需求来源于何人，你是否觉的这就足够了？不是的，知道了需求的来源，并且也知道了每种需求来源的不足，那么，为了减弱这种不足，就需要一种规范来约束。

其实从我个人看来，无论需求来源于哪里，只有两种需求：

**现在可用的；**

**将来可用的。**

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

而根本不存在“无用”的需求。

无用的需求只存在于两个毫无相干的产品中，例如汽车和方便面，一个汽车用户是不会向厂商提出关于方便面的需求的。作为你的产品的目标用户，他提出的任何一个需求都是有价值和有意义的，之所以出现“无用需求”的想法，两个原因：

第一是你根本没有认真考虑过这个需求：不少产品经理抱着改造用户的态度去对待用户的每一个问题，当用户提出一个产品问题时，产品经理惯性的思维是“他不应该这么使用，我不是这么定义的”，然后就会非常认真地去指导用户应该如何去用，我不否认产品经理对待用户的认真，但是这种认真如果再加入一些谦虚就更好了。

第二是你的经验无法足够去理解这些需求：产品经理可以非常认证的考虑用户的每一个反馈，但是我们不得不承认的是，一旦产品上市后，产品经理使用产品的时间可能还没有用户多，而且产品经理使用产品是依照定义好的流程在做，很少有创造性或者叫破坏性的使用，而用户则不然，他们会天马行空的去用，并且把任何影响到他们使用的情况反馈给你，如果问题在你的经验和知识范围内，那么你可以去解决，如果不在，则通常想到的结论是“用户怎么会有这么奇怪的想法呢？”

因此，大部分产品经理面对这些“无用需求”时的通常方法是：弃之！

这样，一个有意思的现象出现了，在你获得的需求反馈中，一般都成了无用的需求，被抛弃了，而这些需求恰恰很有可能成为诞生一个伟大产品的原始基础。

今天先写到这里了，本来是想一口气写完我对需求管理的理解的，结果写到这里，才发现要写的东西太多了，因此，到这儿就只写到了我所认识的需求来源（市场；客户；高层）和对需求的分类（现在有用的；将来有用的），下次再写写我是如何来对待用户这些需求的。

胡言乱语，看之笑之即可！

## 第四篇：如何进行需求管理

在开始正文之前，先向朋友们说明一下，本来写东西就不是我擅长的，并且平时工作也多，人也懒，在可写可不写的时候通常就放弃了，即使写，也是想到什么写什么，没什么体系，还是最早说的：胡言乱语，大家看之，笑之即可。

上篇写了一些我个人对需求的来源和分类的认识，朋友们反响不错，这次我就顺着上篇的主题，继续说说我个人对需求管理的想法。

我刚到这家公司的时候，也不能说公司对产品管理没有重视，其实，高层还是挺希望在这方面有些规范的，因此，就把这个任务指派给我了，希望我能发现一些问题，并进行改善。我花了一个多月的时间把整个公司的产品管理情况摸了个底，也大概翻看了所有的我来之前，产品经理做的各种文档，结果发现，问题还挺严重，具体问题包括：

1、产品部门虽然是独立的，但是内部人员几乎都是技术部调出来的，有以前做开发的，有做 ue 的，名义上是独立的部门，但实际上还是脱离不了血缘关系，因此造成了产品部在技术部面前底气不足，毕竟面对的都是以前同一个部门的领导和同事。

2、虽然也重视规范，但是不得要领：看过他们以前做的产品文档，我归了一下类，就两种：一个产品设计文档，一个用户手册。暂且不说用户手册，就说那个产品设计文档吧，在我看来，那就是开发人员编码设计文档的概要版，文档中竟然还要产品经理去设计数据表结构，当然了，刚转过来的这些兄弟们做这个在内行了，因此，倒也做的十分专业。人虽专业，但文档太业余了，这和我以前接触过的 IT 公司差不多，按照一份技术开发文档做一些产品层面上的修改就认为这是 PRD 了。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

3、无头无尾：我开了几次交流会，问几个已经转型为产品经理的兄弟，问他们写 PRD 的依据是什么，有人答是“市场安排的，我只是按照市场的想法形成可开发的产品，源头应该就是市场的要求”，还有人答“是市场、技术一块讨论出来要做的东西，具体做什么，是集体认识，市场、技术都认为没问题，难道我还能说什么吗？”，后来，我只问了他们两个问题：

“这些工作，交给一个开发人员或者一个其它的人来做，是否可以完成？”

他们答“可以，不就是写文档吗！写文档还不快！”

然后我继续问：

“既然如此，那公司设立产品经理干什么呢？”

他们无语。

这就是现状，在许多公司，先不说高层，只说其它部门的同事，好多都认为产品经理就是写文档的，大家是不是会经常被上面的人嘱咐：好好做产品设计文档！一定要写好呀！尽量写的详细些！

我想，至少有 80% 的朋友被这样或者经常被这样告知。

又是一个典型的“舍本逐末”的认识。

好，有朋友会问我了，这和今天的主题有什么关系呢？这些我们都知道的。

当然有关系了，刚才我提到了，写一个 PRD 的源是什么呢？是需求！

我听到了朋友们在笑，你们肯定在想，“这不是废话吗，谁不知道这个呀！”，真的吗？

我可以肯定的说，有超过一多半的朋友根本不知道需求管理的真正含义，或者知道但是不知如何去做。

说这些话，或许有些过了，但是我希望我说的稍微严重一些，能够引起大家的重视，需

求管理对产品经理的工作影响是非常大的，可以说，做好了需求管理，那么你的产品管理工作就成功了一半，那什么“MRD”、“PRD”、“UG”等文档，那只不过是思想的体现形式而已，我们没有必要在形式上下太多功夫，花太多时间。

我们经常被告知“至少要花 60%的时间在文档上（好像是微软这么说过，结果被中国的 IT 公司引为经典）”，在我看来，这句话不够准确，这句话的对象是特指“programmer”，而不是“product manager”，结果呢，这被当成了所有涉及到文档的员工的准则，产品经理也不能幸免于难，哈哈。

我个人认为，这句话这样对产品经理说就对了：**至少要花 60%的时间在需求管理上。**

说了半天，需求管理到底是什么呢？

很简单，只要明白了需求管理的根本目标是什么就可以了。

需求管理的目标是：**知根、知面、知广、知细。**简单解释一下：

**知根：**根为源，源为一切事物之本，需求也一样，需求的源是什么呢？是心理，是动机，一位老前辈告诉过我，“洞悉人之悲欢离合为做产品之根本”，含义就是只有明白人的真实心理才可知道他真正的想法是什么，有时候，我们必须承认，人会欺骗自己，连自己都骗，我们当然就不在话下了。

这即为根。

**知面：**面为像，像分为真像和假像，这是可以表现出来的，可以直接被我们感知的，用户告诉你“我需要这样或者那样的功能”，这就是像，也就是像，就是用户的心底期望，在上一篇文章中，说到市场会反馈给我们好多用户的需求，其实就是基于这个层面的，也就是用户的心里所想，心中所望。

这即为面。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

当你看到一颗大树枝繁叶茂，这就是面，狂风过后，连根拔起的通常都是这些大树，这才是根。

“知根”和“知面”这两者互为依托，前者是基础，后者是展现，因此，我在指导兄弟们做需求管理的时候，会要求他们尽量把用户动机想一想，用户反馈某个功能，他的真实动机是什么呢？他为什么会有这样那样的想法，然后尽量归成类，并记录下来，作为“文档回归”的根据。虽然这种工作不会直接对产品造成太多影响，但是这对产品经理更好的理解自己的目标用户群，理解他们的所思所想，进行一定程度上的换位思考是有好处的。

*产品经理，多少应该学一些心理学方面的知识的。这算友情提示，不作为本篇主题。*

**知广：**广为界，界是什么呢？界就是边界，也就是范围，任何事物都是有范围的，孙悟空再 NB，如来佛的手掌就是他的上限，阎罗殿的地狱就是他的下限，宇宙的范围都逐渐在被人发现，既然宇宙都如此，更别说一个小小的需求了。

因此，知广就是要求产品经理知道某个需求能够延伸的范围是什么，具体来说，就是要知道一个需求的可能性来源有多少，都是什么，我们知道，同一个需求的用户原始提法一定是千奇百怪的，因为用户对一个问题的理解是不一样的，但是通过产品经理的提炼，我们发现，其在本质上其实是一样的，这就是需求的可能性来源，只知道了可能性来源是第一步，接下来要做的就是要把这些本质的需求再升华成一个具体和形象的理解。

其实这就是一个“**获取->提炼->塑造**”的过程，而需求在这个过程中也就实现了“**由杂乱无章到去伪存真**”的提炼。

**知细：**细为知，知是什么呢？知不是知识，而是认知，我个人认为，“一个好的产品经理，不是说你知道用户有多少需求，而是你能认知到有多少有质量的需求和可做的需求”，数量多，只能说明你跑的勤，但是认知的多，才能说明你想的勤，产品经理不应该是一个动

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！



腿比动脑多的职位，什么是智囊，智囊就是干这个的。

这里有两个标准：一个就是“质量”，一个就是“可做”。其实这就是在考察产品经理对需求性价比是否有一种意识，200 个需求，哪个先做，哪个后做，哪个风险高，哪个风险低，哪个适合现在做，哪个适合将来做，哪个可行，哪个不可行，以及根据这些要素最终交给企业的产品策略，你都做了吗？

“知广”和“知细”这两者互为补充，前者是让产品经理去考虑需求的原型，后者则是让产品经理去考虑在此原型上如何操作。一个原型的建立依靠的是大量数据的积累、分析、归类和再形象化，但是只有了原型而不去产品化，那就成了实验室了。

我把我做需求管理的四个标准概括成“4K (konw)”原则，说了那么多，我认为那是为了凑字数，其实只要明白这四个原则的核心就可以了：

四个原则针对需求管理，要分别解决的问题是：

**用户想了什么 (think) -> 用户说了什么 (say) -> 我们明白了什么 (learn) -> 我们要做什么 (do)。**

这个过程实现了从“模糊”到“清晰”，从“用户”到“产品经理”，从“用户要求”到“用户需求”，从“个人诉求”到“群体诉求”的变化，实现了一次主体的转变。

这才是我认为的需求管理要做的工作，需求管理是一切产品管理工作的开始，什么产品策略了，市场策略了，价格策略了，这都是对基于需求管理的具体工作了，大家可以想了，如果你把你的用户摸的透透的，并且可以随时拿出任何依据来支持各种工作，你还会觉的工作没有头绪吗？

不行了，写到这里，感觉脑袋里这点东西要被汤圆榨干了，哈哈，脑袋开始有些沉了，写不下去了，今天就到这里了，大家凑合着看，这篇文章只说到需求管理的原则和目标，没有写方法，其实在我来看，方法倒是可说可不说的了，毕竟大家的情况都不一样，方法也不能照搬，一个原则，管理的方法和工具，只要个人用的顺手，企业能够认可就可以，并且一旦提到需求管理的方法，又必然会联系到一大堆的东西，我从来没有认真整理过，就暂且搁置吧。

如果大家有兴趣，可以回个帖子，一是对我的支持，二是给我些信心，谢谢大家！

到不到的，大家多担待了！

## 第五篇：我是如何对待需求的

最近两篇的文章都是在讲我对需求的一些认识和想法，在第三篇中讲了“需求的来源和分类”，在第四篇中讲了“如何进行需求管理”，有朋友通过站内短信给我留言，说“想了解的更详细一些，希望能让我举一些例子”，我看了看第三和第四篇文章，确实是，太过于表达自己的想法而缺少实例了，那今天这篇文章就重点以讲述亲身实例为主，说一下我经历过的公司在对待需求时的现状都是什么样子的。

大家就当是看故事就可以了，如果大家有类似体会，就留个言，谢谢支持我的朋友们。

### 实例一：当市场端面对需求时.....

有一次，有个用户向市场部门提出了一个他在产品使用过程中遇到的一个问题，这个用户算是我们的重点用户吧，市场也非常重视他的意见，因此，立即就过来人把这个意见反馈给了我们产品部，我们负责这个产品的产品经理也进行了记录和说明，早上市场部提的问题，

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

刚到下午，就打过来电话，问“问题是否解决？”

那个产品经理很纳闷，这才多大一会功夫，那能解决呀？于是就告诉市场的同事，说“这个需求已经记录入库，在分析、排级后会和技术部门沟通进行解决的。现在正在进行别的项目，暂时无法解决。”

市场那边没说什么，然后一个电话直接打到了我这里，向我阐明了各种厉害关系，然后非要我定一个明确完成的时间，否则会向上面投诉。

说真的，我不是一次遇到这样的事情，每次最终的解决方法就是上面出面，然后临时调整资源来解决这个问题，闹的研发的兄弟们抱怨不断，因为他们是按项目制来走的，临时加入的一个项目少则 1、2 天，多则 4、5 天，会对正常进行的项目产生很大的影响，虽然他们会填单来说明这个事情，但是这种对研发兄弟心理上的影响不可低估，他们总和我抱怨“以后不要随便加项目进来好不好，工作思路总是被打断”，我说“我有什么办法，难道我不知道对全局的影响！”

这是一个明显的例子，尤其是在市场端的需求中，很普遍。我分析了一下，主要是几种情况造成的：

1) 针对的直接用户不一样：市场面对的直接目标是客户，就是说，客户是他们的“衣食父母”，因此，你可以看到，每天市场部的同事，大部分的工作就是在维系客户，发展客户，尤其是在一些直接做企业客户的公司里，更为明显，例如 B2B 企业，一个个 sales 对客户就像亲人似的，而对于产品、技术的同事，则一个个板着脸，他们当然有牛的资本了，按照他们的话说“我一个月能给公司拉几十万的单子”。而我们呢，直接的目标客户其实是市场部门，例如 BD，例如 sales 等，我们把可销售的产品给他们后，通过他们的工作来为公司换取利润。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

因此，市场部的同事对于客户的意见简直奉若圣旨，用户提一个 P 大一点的需求就马不停蹄的要求产品、技术部门放下手头任何工作去给他解决，无论你现在手里有什么工作。

2) 不懂产品，不懂项目。当然了，这是部门职责和职位要求决定的，市场人员的根本目标就是把产品卖好，一可以为公司挣钱，二可以自己挣钱，因此，获利是他们最直接的想法，而产品和技术呢，没错，我们做出的产品要靠市场的同事去完成交易，因此，我们考虑的第一目标是推出一个好的产品，这种在直接目标上的思想差异就造成了，我们是在从产品和项目的全局在考虑问题，而市场则是从是否会影响公司和个人收益来考虑问题，当然，我个人完全可以理解市场同事的压力，我也做过一段时间市场，确实压力很大，因此，他们把全部的精力投入到市场工作中就和我们把全部的精力投入到产品上一样，但这恰恰就成了问题，同一个问题的看待角度不同，必然会造成分歧。

3) 看表面而不看实质：做产品的朋友经常会遇到这样的情况，市场提出了一个问题，然后在最后总会问一句“今天能做完吗？”

因为在他们眼里，在用户提交数据的时候加一个表单项，不就是多一个文本框吗，很容易做的呀？这就是他们对产品和技术的真实认识，我接触了不少这样的市场人员，有些人还仗着自己懂一些互联网技术知识，非常肯定地告诉你“这个问题一天时间绝对能搞定”，你和他解释一下吧，他还说你托推责任，别欺负他不懂。

我真的没办法了，他说什么是什么了，因为这个时候，你去和他多说一句，他都会认为你在讽刺他。甚至包括一些市场部的高层都是这样认为的。真的很无奈。我不止一次的被叫到老大办公室，告诫我要一定配合市场部的工作，老大说话了，我还能说什么呢？

谁让人家市场部天生优越感就强，全公司这几百号人就指人家给挣钱呢。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

## 实例二：当技术端面对需求时.....

我承认，在我们公司，产品部的任何一个人在技术层面上，尤其是在实现细节上确实不如研发部的兄弟们，毕竟各自部门的工作侧重不一样，因此，每次和研发的兄弟们讨论需求时，我更愿意多听他们的意见，毕竟这方面，他们是专家。

但是，在我接触的公司里，有这样一种情况，不知道大家经历过没有，就是：研发部的兄弟普遍认为技术造就了产品，因此，他们在听取产品部的需求时，总是漫不经心，觉的说的都是废话，他们早已对要做的产品胸有成足了，在最后表态的时候，他们会说信誓旦旦地说“没问题，技术上没有问题，只要你们想得到，我们就能做得出”。

既然都表了这态了，咱们产品部的还能说什么，毕竟实现的技术细节不是咱们要考虑的，于是，我们非常放心地把 PRD 交给了研发的兄弟。

但是随着研发的不断进展，各种问题开始出现了，一会说这个功能实现起来可能会有问题，一会说要达到设计的目标，可能要延误项目周期，我想，这个时候产品经理就是最麻烦的时候了，因为项目周期已经报到了高层，市场部的同事都已经开始按照研发完成的时间做市场准备了，如果到时候完不成，第一个跑不了的就是产品经理，理由有一个就够压死你了：为什么一开始的时候不和研发沟通好？

这可真是冤枉死了，在开发之前，会没少开，话没少说，文档没少修改，大家都是签字画押的，为什么出现问题的时候，把主要的责任推到产品经理身上了呢？

研发最初在讨论产品需求的时候，说的话到现在还在耳边萦绕呢，可惜的是，没拿录音笔给录下来作为陈堂证供。

怎么办呢？这个时候的主动权已经在研发手里了，只能根据研发的要求要么缩减功能，

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

要么增加人手，要么凑合做出一个不符合 PRD 定义的产品来，但不论如何做，最终出来的产品都和 PRD 无法报纸一致，甚至市场期望的特点都不能充分满足，这下市场的牢骚就多了，“什么烂产品，让我们怎么推呀？”，见了你，还不冷不热的讽刺几句，那个时候，产品经理还能说什么呢？谁让你是产品经理呢！

这绝对不是个例，大家回忆一下，在大家的工作中，尤其是做软家和互联网产品的朋友，有没有最终出来的产品能和 PRD 定义的完全一致的，哪怕是 90% 一致的都算你成功了。

几乎没有，我承认这是一种普遍现象，并且也是无法完全改变的，就连 VISTA 都不能如期上市，微软的开发规范和流程算标准了吧，也不能完全避免。

但是在这里，我要强调的问题是“研发的同事对待需求的态度是否可以再认真一些。”

是的，没错，产品经理理想的再好，也要靠研发兄弟的辛勤工作来实现，产品经理在技术层面上也确实没有你们专业和精通，但是，千万不要简单的认为“产品=技术”，认为对技术的熟悉就是对产品的熟悉，认为经常提出一些专业性的知识问住产品经理就说明比产品经理更懂产品。

我想，正是出于这种想法，才让研发的兄弟对产品经理提出的需求满不在乎，不以为然，“连产品的技术实现细节都不知道，还和我谈产品”，当产品经理问一下“为什么”的时候，他们通常的态度就是“简单的说几句，然后告诉你‘你不用了解这些，告诉我做什么就行了，我来考虑。’”。

### 实例三：当全公司面对需求时.....

我之所以来这家公司，就是因为我看到他们对产品管理体系的重视，希望我能建立并运作起来，我也尽了我的力在做，通过一段时间的工作，在部门规范，工作流程，工作制度上

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

都有了起色，从我的想法来看，我倒是不奢望能在几个月时间里有什么翻天覆地的变化，当然，这也是不可能的，只希望能首先在公司几个主要业务部门里有一种规范的思想即可，改变现状，首先要改变的是思想的认识。

还说需求，在第三篇中，我讲到，我们公司需求的来源主要是三方，因此，我设计了一个需求来源接口，就是要求需求的来源一定是“文档化”的，这样有几个好处：

1、可记录：每个需求来源文档都是明确的，谁提交的，提交时间，需求类型，需求说明，产品经理可以根据提交的需求文档来找到源头。

2、可继承：如果说产品经理发生了变化，那么，这种需求不会因为人的变化而发生中断，后继者可以很快地知道要负责产品的需求都有那些。

3、易管理：需求的提交，我要求产品经理是进行分类管理的，这样，就不会使需求杂乱无章，一旦需求多的时候，也能迅速找到各个需求。

但实际的情况真的很糟糕，虽然规定统一的需求反馈入口，但是就好了几天，然后就和原来一样，打电话的，发邮件的，面对面的，当然了，也有用文档提交的，但通常都是通过其它方式反馈了，然后才想起来用文档提交，还不好意思地问我一句：是不是需要补个文档呀？

真是哭笑不得，当然，通过这些现象，也更让我意识到，公司的规范化建设还任重道远，不在思想上让全公司重视起规范的重要性和必要性，建立产品管理体系只能是一句空谈而已。

而这种阻力既有上面的，又有下面的，怪不得我党经常要开整风大会，开统一思想大会，毕竟“只有认识一致了，思想统一了，才好办事”。

上面提到的几个实例，分别是市场端对需求的认识，技术端对需求的认识，和需求的规范化来说的，后来我发现一个有趣的现象，就是“市场部对需求太重视，研发部对需求太轻视”，搞的我们这些做产品管理的人，里外难做，你和市场的同事解释需求吧，他们会说你“千万不要轻视用户的需求，用户就是上帝”，当你和研发部的同事解释需求的时候，他们就会说“用户的需求能有多复杂，他们懂什么！”

一人一把号，各吹各的调，我们做什么，拿起小棒当指挥，音调一致响彻云霄。

## 第六篇：我是如何学习的

这篇就不写具体的工作感受了，就写一下自己在产品管理工作中的学习心得吧。

产品管理虽然在国外的发展有很长时间了，但大家都知道，在国内的发展也就是那么几年，具体到我所在的互联网行业，更是没多长时间，我记的在我刚转行成产品经理的时候，就和联盟里好多新入行的朋友一样，一头雾水，根本无从下手，身边连一个可问的人都没有，那是相当的郁闷。

但是郁闷归郁闷，工作是不能停下来的，老板可没说“带薪进修”，哈哈！

那怎么办呢？唯一的方法就是“边做边学”。

我总结了一下自己学习产品管理技能的思路和方法，具体如下：

**思路：**

**从实践到理论，再通过实践来检验，逐步增加个人经验。**

**方法，主要有三个，我一一说来：**

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！



## 1、从实践中获得个人认识

直到现在，我也始终认为国内的产品经理要学习产品管理方面的知识，最佳的途径就是“从实践中获得”。

我刚做产品经理的时候，面对的问题有很多，记的当时有一个任务就是让我写一份产品设计文档，在现在看来，产品设计文档这个名称是有问题的，不能说错，只能说是不够准确，什么是“设计”，设计是属于工程类的名词，强调的是数据和量化的内容，确切的说，设计只能由工程技术人员来完成，但是公司就是要你来写这个文档，当时可难死我了。

第一，没有可参照的东西，倒是找了一大堆相关的文档，不是编码设计的，就是模块设计的，看似都有用，但是我一想，如果这些就是我要写的东西，那开发人员就搞定了，还需要我多此一举吗？估计不是要这样的文档，那又是要什么样的文档呢？

最后没办法，只能向老大不耻下问，问问老大希望要的文档是什么样的，其实，在我看来，虽然老大们提出了这样一个文档撰写要求，但是，在他们的意识中也是模模糊糊的，也无法准确说明这个文档应该包含什么信息。

因此，当面对这种问题的时候，就不能用“问答题”了，要采用“选择题”办法了。

首先是“排除性”的选择。这是用来排除现有文档内容的。

例如：

问：在这个文档是否要和《模块设计文档》一样，说明功能模块呢？

答：是的。

问：那是否要从技术实现的角度来说明呢？

答：不用。

.....

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

通过这种排除性选择，就可以明确出“产品设计文档要有产品功能的说明，但是不是在技术的层面上定义”。这就能够使自己知道现有文档哪些是和即将写的设计文档有关的。

通过这种排除性选择的方法，其实就是把最大化的缩小了产品设计文档中要出现的内容范围。

但是产品设计文档不是一大堆文档的“精简整合版”，里面肯定有自己的重心和要求，因此，接下来你还得把你的想法和老大大们说一下，这就是“确认性”的选择。

例如：

问：我考虑这个文档中应该加一些对产品市场的分析，可以吗？

答：可以。

问：那从市场前景，市场风险这些方面进行描述可以吗？

答：可以。

问：需要市场收益的内容吗？

答：不需要。

.....

通过这种确认性的选择，就可以明确出“产品设计文档除了对现有文档的内容参考外，还可能要加入的信息”。

因此，一个“排除”，一个“确认”，就能够把产品设计文档的主要出现的内容范围确定下来了。

以上就是一个简单的例子，根本还是想说明，当你不知道如何做的时候，采用这种方法能够最有效、最方便的去协助你确定工作方向。

尤其是对产品经理来说，工作中面临的问题要比机会多的多，还说文档吧，咱们不像程

序员，项目经理什么的，他们手里都有整套的规范文档，甚至微软都为项目经理提供了 project 这样的工具，咱们有什么呢？可以说是一穷二白，再加上不少公司的老大们虽然采用了产品管理，但是都处于模模糊糊的状态，有时候他们提的一个要求，按说不是咱们该做的，但是他就认为是产品经理该做的，去说明吧，胳膊又拗不过大腿，做就做呗，那怎么办呢？我个人的体验就是“实践出真知”。

暂且不说是应该做还是不应该做，就说这种实践的过程，其实就是对自己的提高是有很大的帮助的。

所以，我个人是不太赞同大家在遇到问题的时候立刻想到的不是“个人尝试”，而是“求助他人”，多次失败的尝试带给自己的体验要比直接获得求助更加深远。

## 2、一定要交流

这里就不说那个“苹果换苹果”的故事了，再说就有些俗了。

但是话说回来，俗归俗，但道理不俗。当你有了一些想法，有了一些体会，甚至有了一些思想的时候，而你周围却没有一个可以交流的对象，那种痛苦，我是深有体会，就如同一个人在跋山涉水，历尽艰险以后达到了世外仙境，但是却发现，这个世外仙境竟然只有你一个人，这种折磨想想都可怕。

因此，我个人的体会是，在自己通过实践获得一些体会后，希望能够和同道中人一块来交流和分享，说不定别人在同一个问题上有比自己更深入的感受呢，如果经历过这样一次交流，那我可就赚大发了。

刚开始的时候，公司一共有 4 个产品经理，都是像我这样转型的，问题大大的，思路少少的，倒是有交流，可都是交流一些“这产品经理可怎么做呀”，“不行，我得向上面说一下，我还是继续做项目去吧”，“实在做不下去了，我就只能撤了”，类似这样的牢骚和不满，说实

话，我当时也打过退堂鼓，因为压力太大，不懂的太多，又怕做不好把饭碗丢了，甚至想着与其等着丢饭碗，还不如自己先行一步呢，这样，还能落个“离职”，而不是“辞退”的名声，舆论导向是一定要考虑的。

后来，和我一起最早做产品经理的4个人，到我离开这家公司前，就只有我一个了，有的走了，有的又转回去了，我能够理解他们的心情，确实太郁闷了。

因此，在那个时候，我就把交流的空间逐渐转到了公司外，有了互联网这个工具，交流真的是非常方便，周围同行少，网上肯定多，这样一来二去，就在网上也认识了一些朋友，现在又有了联盟，有了这样一个专业的平台，这么多的同行，真是工作之大幸呀！

不过我还是感觉联盟里，大家交流的欲望不是很强，不知道是因为“不想”，还是因为“不屑”，我想都不是，估计是大家觉的万一说的不对，会有人笑话的。

我想，这种想法就是多余的了，我说句招人骂的话“现在，就国内而言，谁敢说自己是产品管理方面的大拿”，不论是个人还是一些机构，所展现给我们的无非都是他们自己的思想而已，是对是错，不是那么容易判定的。

联盟里的老白，andrew305 以及时间长没见的老汤，他们写下的每一个字都是在把自己的想法和大家分享，即使文笔稚嫩，语病百出，言语拖沓，但是那是个人真实的经历和思想，这才是，咱们作为产品经理，最需要去体会的。

拿起笔，噢，应该是敲起键盘，来写下自己的体会，去和大家来交流吧。

我觉的联盟有个口号挺好：没有对错，只有思想。这就是咱们交流的原则，不错。

### 3、尽信书则不如无书

国内有几本从国外引进的关于产品管理方面的书，联盟网站上我看也有介绍，我个人的原则如题。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

在我看来，书就是一个参照物而已，我个人对于书的作用是这样理解的（仅限产品管理方面的书）：

在个人有了一些产品管理方面的想法后，去翻翻书，对照一下，书中是否有自己想法的篇幅，如果有，说明在这个方面，自己的方向或者方法是对的，如果没有，就要分开考虑了：第一，是自己做的不对吗？如果不对，那书中又是如何说明的呢？第二，是不是书中的内容不适用于国内的情况呢？如果是这样，那就需要在接下来的工作中继续验证，国外的产品经理和国内的产品经理还是有差异的。

因此，在我看来，这方面的书，用咱们的话来说，就是“用户手册”，需要的时候拿出来看一下，根本的还要在实践中去体会，毕竟用户手册即使写的再全面，许多不可知的问题也会发生，而这种问题恰恰为继续丰满用户手册提供了实践来源。

其实，我也没看过几本这样的书，也就是《第一本书》和《第二本书》，不过都是在我有了一些经验后，断断续续翻看的。

这里说一种我非常不赞同的阅读习惯，叫“啃书”。

听这名字，都“啃”上了，这书还能用吗？在我看来，啃的前提是“营养不足”，啃的后果是“消化不良”。

管理类方面的书，最佳的阅读阶段是在自己有一些经验后再进行，如果一点经验没有，或者经验很少，去读这方面的书，那就是一种痛苦了，后果就是根本无法理解书中的知识点，或许能有一个大概的印象，也可能会去在工作中采用，但是你最终会发现，你只是在死搬硬套而已，读书要实现的“举一反三、触类旁通”，你根本做不到。

不要被这些书的内容所桎梏，作者自己还在不断的修正自己的错误，更别说咱们这些读书的人了。

我到现在，越来越感觉到做产品经理，要的不是什么方法，什么工具，什么模板，什么思路了，其实是要的一种思想，一种能够把握大局，运筹帷幄，统观天下的思想，还有宽广的胸襟，平和的心态，广阔的知识以及领袖的魅力(这组排比用的不错，自己赞一个，哈哈!)。因此，我在现在，反而很少去读产品管理类(延伸至其它管理类)方面的书了，我会去读一些经典的哲学类书籍(上学的时候不以为然，现在感触很深了，该补课了)，还有一些历史方面的书，军事方面的书，和一些奇闻轶事的书(这个够酷吧)。

其实工作中的许多情况都是能够在这些书中找到同样思想的，半部论语治天下，连天下都能治理了，就别说咱们这点小活了。

因此，我个人在产品管理方面的学习建议是：以实践为核心，以交流为途径，以书籍为参照。

勇于实践，勤于交流，不拘泥于书本，不知道大家是否认可，反正我就是这样过来的，嘿嘿!

## 第七篇：如何进行产品质量验收

这段时间手里有个项目，忙了一阵，现在差不多快结束了，可以松口气了，在这次项目过程中，遇到了一些问题，觉的非常有意思，就打算记录下来，和大家分享一下。

因为这次项目时间比较长，我只能边回忆边写，在这篇里，我就先写最近发生的一个问题吧。

场景回放：

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权!

因为这次这个项目是公司比较大的一个，因此，由我牵头，带着两个兄弟（产品经理，暂且叫 A 和 B 吧）负责产品，在产品研发快结束，也就是功能全部开发完成，测试进入后期的时候，一个非常有意思的问题出现了。

那天，我想了解一下 A 负责的事情的情况，就去找他，结果不在工位上，我就开始找，找来找去，发现这小子正混在研发堆里不知道做什么呢，以下是我和他的对话：

我：A，你干吗呢？

A：测试产品呀！

我：测试产品？为什么你要测试产品呢？

A：我是这个功能模块的产品经理，当然要对产品的质量负责了，虽然研发有测试，我也不能不管呀！

我：那这个阶段你的主要工作是什么呢？

A：对产品质量进行验收，进行上市准备。

我：产品质量你打算怎么验收？

A：测试呀，难道我不用进行测试吗？

我：当然了，你是产品经理，又不是测试人员，对产品质量的负责，不是让你去做测试的工作。

A：.....

呵呵，以上就是我和 A 的对话，大概就是这意思，不是原话啊，从这个对话中，我发现了一个问题，就是“产品经理到底应该如何控制产品质量”。

后来我好好想了想，觉的要回答这个问题，必须得搞清楚以下三个方面才行。

1、产品测试、QA 和产品质量验收是什么关系？

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

2、产品质量该如何定义？

3、产品经理如何来做产品质量验收？

不可否认，产品质量验收是产品经理必须要做的一个工作，但是在一个公司内，如果比较规范的话，会有三种人对一个产品的质量进行控制：测试、QA 和产品经理。

既然他们都对产品质量负有责任，那有什么区别和联系呢，我的认识是：

**测试是负责“挑问题”的，QA 是负责“尽量不出现问题”的，产品经理是负责“是否有问题”的**，解释一下：

例如一个软件在进入产品研发阶段后，各人的工作任务是：

测试就是要不断的发现软件中的 bug，并提交给开发人员进行修改，使软件能够逐步接近 PRD 中定义的各项功能、性能指标，这是个不断重复的动作；

QA 则是从产品项目一进入研发阶段，就要时刻关注研发流程是否符合公司规范和流程，包括研发文档准备期，模块开发期，产品整合期，产品测试期，以及内部版本控制、测试案例控制等，这个过程一定是由 QA 来进行监管的，因为研发流程是否按照公司的规范进行，也会直接影响到产品的质量；

而产品经理呢，则是在研发认为开发出的产品已经达到 PRD 中的各种指标，提交给产品经理后，产品经理进行“一致性”验收的过程，也就是所说的目标产品指标和期望产品指标有多少是一致的。

而 A 呢，则是把这三种类型的职责混到一块去了，什么都做，片面的认为产品经理对产品质量负责就是要抓苗头，堵漏洞，我问他“你累不累啊”，他说“累”，呵呵。

再说第二个问题：产品质量应该如何定义？

到底什么是产品质量呢？我也说不清楚，我看了一些资料，然后结合自己的经验，总结

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！



了一些，我觉的产品质量应该是包括两个方面：

- 1、性能质量：这个性能包括 PRD 中定义的功能、耐用性、兼容性、稳定性、扩展性等指标，这些指标是可以通过一定的设备来测量的；
- 2、需求质量：这个就是说最终拿出的产品和客户的需求是否一致的质量指标，这个指标用仪器是测量不出来的，只有通过市场检验才可以知道。

对于这两个质量指标，产品经理应该如何做呢？

第一个指标比较好说，在 PRD 中都会有明确的说明，而测试阶段其实也就是在对这个指标进行测量，而第二个指标虽然用设备不能测量，但是也不是想像的那么困难，这其中涉及到一个老生常谈，但是已经逐渐成为主流的产品规划思想，即：是要做最好的产品还是做最适合的产品。

其实这就是这两个质量指标谁为主导的思想，如果企业以性能质量作为产品规划主导思想，那么，做出来的产品可能会非常优秀，但是不一定有市场，甚至还会失败，apple 就老犯这样的错误，每一件产品都如同艺术品一样，但是市场份额总是不行；如果是以需求质量为主导思想，那么其实这个质量指标就不能由企业来定了，而是由用户来定，用户觉的好就是成功，能大卖特卖就是成功。

具体到产品经理来说，其实没有进入到阶段的时候，这个需求质量指标其实应该是很明确的了，因为 MRD 中已经定义的很清楚了，因此，如果是以这种质量指标作为主导思想的话，那么，产品经理应该在开始的时候就非常明确，在结束的时候，就要把重点放在需求质量的验收上。

说到这里，就进入了第三个问题：产品经理应该如何做质量验收呢？

刚才说到了，性能指标好界定，而需求质量指标在产品项目一开始的时候就必须定义出

来了，我们当然不可能只把验收对象放到真实的用户身上，产品经理必须要在验收阶段扮演用户的角色来进行，具体如何进行呢？

首先我们要明确，作为用户，他会关注产品的那些方面，我估计有：

- 1、功能
- 2、性能
- 3、界面 (UI)
- 4、操作过程 (UE)

我就想到这么多，大家可以继续增加，呵呵，知道了用户关注的方面，那么就可以针对这些方面建立相应的具体验收指标，一定要非常细，而这些指标一定是由用户需求来决定的。

就是说，在 MRD 和 PRD 做完以后，另外再加一个验收表，这个表就是用户需求在产品中针对质量指标的量化。

当然，作为产品经理来说，也不是简单的做一张表的事情，还是需要有一个稍微复杂的规范的，我想应该有这几个方面组成：

- 1、**验收文档：包括验收表，验收表沟通和确定**
- 2、**验收流程：确定如何进行验收**
- 3、**验收规范：确定双方的接口人、文档记录规范、文档传递规范，验收形式等易于发生纠纷的事项**
- 4、**验收结果：确定如何处理合格与不合格的情况**

大概就是这四项，大家可以继续增加，呵呵！

通过这个问题，让我意识到，许多做产品经理的朋友，对一些问题或者某个阶段的工作重心把握还有所偏差，也许是公司本身就定义的有问题，也许是个人的认识不够造成的，但

是不管怎么说，我还是那个态度：从工作中发现问题，在问题中摸索方法，在方法中进行交流，在交流中提高自己。

胡言乱语，看之笑之！

## 第八篇：谈一谈产品管理文档

项目结束，自己给自己放了个假，出去转了几天，今天开始进入新的工作状态，也没什么具体的工作，就是给上一个项目扫扫尾。

我不知道大家是否在项目结束后，有扫尾的习惯，我通常会花 2 天的时间去把所有在项目中出现的产品方面的文档重新过一下，我叫做“文档回归”，大家可别认为这种文档回归没有用，其实对于一个产品经理来说，在项目结束后，从头到尾看一边产品文档，至少有几个好处：

1、思路的重新整理：因为产品项目短则 1 个月，多则 2、3 个月，在这个过程中，多少会出现“忘记”的情况，但是项目中有没有太多的时间去回顾，因此，通过文档回归，可以把自己的思路重新整理清晰，知道自己是怎么一步一步走过来的。

2、知道发生了什么变化：产品在项目中，肯定会有各种各样，大大小小的变化，这些变化会记录在相应的文档里，例如需求发生变化，就会引起一系列文档的变化，而出现新的版本，在项目结束后，通过回顾不同版本的文档，就可以知道，产品在过程中都曾经发生过什么变化，并且是如何处理的。

3、找到不足：在一些大型项目中，通常是多个产品经理联合作业的，同时，每个人写文档的能力也有所不同，通过文档回归，可以看到别人的长处，找到自己的不足，来加强自己的能力。一般在项目结束后，我会把主要的产品文档发给产品部的几个人产品经理，让大

家互相学习。

文档是一个项目的线索，是贯穿于整个项目过程的，是把项目各个环节串联起来的唯一介质，文档回归其实就是把文字化的东西重新形象化，让自己头脑中回忆整个项目过程的点点滴滴。

不过，在这篇文章里，暂且不提“文档回归”该如何做，那说什么呢？就说一些我在文档回归中发现的一些关于产品文档的想法吧。

先说文档在产品管理工作中的作用，说实话，我是经历了一个“从看重文档到忽视文档再到看重文档”的一个过程。

刚做产品经理的时候，什么也不懂，就知道写文档，任何工作都用文档来记录，也不管真的是否有用，看着自己电脑里满满的产品文档，一种满足感油然而生，其实现在想想，那就是一种盲目，因为不懂，所以盲目，甚至还建议上面应该增加这个文档，增加那个文档，也赶上上面也是稀里糊涂，好像对文档也有一种疯狂的热爱，竟然全都答应了，结果，一个项目下来，竟然写了 50 多个大大小小的文档，成天就是做这个了，呵呵。

后来做了一段时间后，发现，这样写文档太累了，怪不得其它部门的同事就认为咱们是写文档的呢，可不吗，每天见到咱们的时候，不就是泡在文档里吗！有了这样的想法，就开始忽略文档，怎么忽略呢，能用嘴说的就不用手写，能简单写的就绝不详细写，不明白，好，你过来，我讲给你听，动嘴肯定简单多了。

后来发现，这样也不行，第一是动嘴是省了写文档了，但是一旦你不在公司，项目出了问题，就无法进行了，二是项目结束后，想回忆一下整个过程，结果才发现，可怜的几个文

档是那么的支离破碎，连自己还得想半天才能想起来。

由此可见，文档这种东西，要搞清楚他应该如何来使用，首先得明白文档在产品管理工作到底有什么作用才行。

文档的作用其实很简单，就有 3 个：

1、记录介质：毋庸置疑，文档本来就是用来各种信息的，这个不用多说。

2、过程推动：产品过程是由不同阶段的不同项目构成的，而不同项目又是由不同的构成构成的，要把这些过程和项目有机的结合起来，目前来看，最主要也是最重要的介质就是文档，有了市场需求文档才能有产品需求文档，有了产品上市文档，才能有产品结项文档，每个项目过程是否应该进入到下一个过程，只要靠文档来定义而不是口头。

3、抽象体现：如果说上市的产品是形象体现的话，那么某个产品项目过程中所有的文档就是产品的抽象体现，为什么这么说呢，因为，这些一套完整的产品文档就能让一个即使没有见过实体产品的人明白要做什么，能够通过这套文档在头脑中形成一个轮廓出来。

知道了文档的作用，那么就可以看出，文档不是可有可无的问题，也不是多或者少的问题，基本的原则是要依据文档作用来定，只要需要体现这三个作用中的某个作用的过程或者阶段，就必须存在相应的文档来支持。

知道了这个，再结合公司的产品管理过程，就可以知道设置什么样的文档来作为支持了。

**(不好意思，本来想拿公司的几个文档来说明的，但是仔细想了想，还是不拿的好，希望大家理解。)**

知道了文档的作用，但是是否在过程中出现的每个文档，其作用都是一样的吗？答案是否定的，要说明这点，就得从文档的类型定义来说。

我在工作中，把文档分为三种类型：

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

**流程类：**这类文档在过程中占大多数，其作用就是在具体的过程中其推动流程的作用，是顺序化的文档，例如市场需求文档。

**控制类：**这类文档不多，但是很重要，其作用就是公司产品战略的具体体现，从名字也可以看出，这类文档是对某个产品项目甚至某个产品的发展起方向性和指导性的文档，例如年度产品计划。

**决策类：**这类文档是“点文档”，其作用就是在项目过程的某个点上起到“决定性”的作用，本身这类文档是没有太多意义的，只是对这个决策点进行记录，例如产品立项文档。

**概括来说，文档的三种类型，分别是：承上启下；控制方向；决策记录。**

介绍完了文档的类型，再说一些文档规范，我在工作中，发现好多公司或者个人都没有一个很好的文档管理规范，这样会造成文档的混乱和难于管理，当然，这个规范不是只适用于产品管理部门，只要涉及到全公司业务部门的，都应该统一文档规范才行。

我现在公司的文档管理其实也不规范，就是研发部和产品部做到了一致，其它业务部门还不行。

这里只说一下我建议公司要做的文档规范包括什么吧。

文档管理的规范至少应该包括：

- 文档模板：这个不多说了，但是有一点就是，坚决反对用网上下载的文档，可以参考，但不可以照搬。
- 文档编号规范：其实这里面包括两方面的含义，一个是文档本身的编号原则，另一个是文档内容的编号原则。
- 文档存取规范：在这点上，好多公司做的不是太好，文档存取过于混乱，很容易造成资料泄密的。

- 文档撰写规范：每个文档的作用不同，类型不同，文档本身的定义也不同，这里就涉及到一个内容展示的要求，如果展开讲的话，要讲的就多了，每个文档都有不同的撰写标准，抽时间再专门介绍一下。
- 文档级别规范等：文档既然有类型，那么就是说明，不同级别的人可以看不同级别的文档，这和国家要害部门的“密级”管理有些一样，毕竟产品战略是公司最核心的信息，一定要把握好了。否则很容易出现自己的产品还没上市呢，竞争对手的仿制品已经出来的情况。

以上分别介绍了产品管理文档的**作用、类型和规范**，因为我认为，如果单讲文档，就有很多要讲的东西，同时，讲文档，如果没有样板，也不容易讲清楚，但是一旦涉及到样板，就很有可能涉及到公司信息，因此，在本文里，我就点到为止，等我想好了，再深入讲具体的东西，呵呵！

最后，再提一下，不知道大家的文档是怎么管理的，先不说用 VSS 这样的工具，只问大家一个问题：**所有的文档在完成后，是否都会有一套打印版的进行封存？**

这个是我个人建议大家去做的，一定不要把眼光只放在电子版上，一定要有一套打印版的文档进行封存，这不是浪费纸，而是确实是为了保证公司信息的安全，同样也是一种规范管理的体现。

呵呵，又讲了一堆东西，在“文档回归”的时候想到的，我这人就是容易乱想，看到什么就能想一大堆东西，要不我这叫“胡言乱语谈产品管理”呢？呵呵！

## 第九篇：为什么要做文档回顾

在上一篇中，说了一些自己对产品项目中所涉及到的文档的看法，在一开始的时候，简

单提到了我通常用的“文档回归”的方法，但是没有展开说，在这篇里，就说一下“文档回归”的方法吧。

文档回归，顾名思义，就是在一个产品项目结束后，通过对该项目中所有涉及到的产品文档进行回顾，重新对产品进行抽象化的过程。

这个过程相对于产品项目过程来说，正好是逆向的。

产品项目过程其实就是把头脑中的产品形象化的过程，而文档回归则是把形象化的产品重新抽象化的过程。我用图来说明一下：



有朋友肯定会问了，文档回归对工作有什么作用吗？我个人认为，文档回归有三个作用。

1、有助于对产品项目思路的重新整理：因为产品项目短则1个月，多则2、3个月，在这个过程中，多少会出现“忘记”的情况，但是项目中有没有太多的时间去回顾，因此，通过文档回归，可以把自己的思路重新整理清晰，知道自己是怎么一步一步走过来的。

2、知道发生了什么变化：产品在项目中，肯定会有各种各样，大大小小的变化，这些变化会记录在相应的文档里，例如需求发生变化，就会引起一系列文档的变化，而出现新的版本，在项目结束后，通过回顾不同版本的文档，就可以知道，产品在过程中都曾经发生过什么变化，并且是如何处理的。

3、找到不足：在一些大型项目中，通常是多个产品经理联合作业的，同时，每个人写文档的能力也有所不同，通过文档回归，可以看到别人的长处，找到自己的不足，来加强自己的能力。一般在项目结束后，我会把主要的产品文档发给产品部的几个人产品经理，让大家互相学习。

我们知道，有形的或者可被感知的产品，从本质来说，其实就是许多需求的形象化体现，

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！



产品本身就是一个载体而已，作为用户，他可以不关心需求是怎么缔造出产品来的，但是对于产品经理来说，这个过程就必须非常清楚才可以。

而在这个过程中，会发生各种各样影响最终产品的情况，这些情况从需求阶段就开始了，你无法预知会发生什么，唯一能做的就是遇到情况的时候，实时处理并进行记录，在整个产品项目过程结束以后，通常只会看到成型的产品而忽视这个过程中的所有出现的情况。

文档回归的最核心价值就是希望通过这种方法来重新审视这些过程中的情况，来不断促进公司产品项目过程的规范和高效。

在文档回归的过程中，需要审视的内容主要包括：

- 1、事件：包括既定事件和变化事件，既定事件为项目开始之前，已进行预估的工作，例如既定的功能，变化事件为项目进行之中，不可预估或者突发的工作，例如需求的变更。
- 2、分析：主要是针对既定事件和变化事件进行的评估过程，例如，对于发生了变化的需求，是如何进行评估的。
- 3、方法：在评估后，是采用什么样的方法进行处理。
- 4、影响：在处理后，对项目产生了什么样的影响。

其实，就我个人来说，在文档回归的过程中，主要是看“变化”和“问题”，因为这些情况才是对项目影响最大的事件。

这里肯定又有朋友会说了，文档回归要涉及到这么多内容，那是不是太花费时间了？

其实这个问题算不得一个问题，在进行文档回归的时候，不是说把所有的文档都要回顾一遍，而是要有所选择的，抓住重点来进行。

这个标准，其实非常简单，按照需求的流向来选择就行了。

在一个产品项目过程中，虽然看起来工作特别多，特别杂，特别琐碎，其实里面有一条

核心的线索在控制着整个过程，这个线索就是“需求”这条线索（当然还有其它的两条线索，这里就不多说了），只要控制好了这条线索，产品项目过程就不会走弯路，同样，在进行文档回归的时候，也是需要抓住这条线索来进行的。

就举我的例子来说吧。

在产品团队中，产品负责人通常要完成的主要文档是十七个，在这十七个文档中，不是每个文档都和需求有关系的。

和需求有紧密关系的文档，例如需求记录文档、市场需求文档、产品需求文档以及开发阶段的需求变更文档中，也正是这些文档把整个项目过程有机的贯穿了起来，是属于全过程文档，就是说，这些文档在项目过程中虽然是在某个阶段出现，但是却是影响整个项目流向的文档，而至于其它的文档，则是阶段性文档，即这些文档只是出现在项目过程中的某个阶段，例如 UG、产品白皮书等。

因此，在进行文档回归的时候，主要是对全过程文档进行回顾即可，尤其是在项目开发过程中的变更文档（任何一个项目都会有变更的），如果这些文档记录的非常规范，那么，当你重新审视的时候，会非常明确的让你回忆起在项目过程中，曾经出现了那些变化，这些变化对既定的项目产生了那些影响，你是如何处理的，以后应该如何规避等等。

当然，每个公司的情况不一样，所涉及的文档也不一样，但是，只要是进行产品独立研发的企业，都脱离不开全流程文档的支持，只不过是命名不同而已，至于阶段性文档，则会因为产品的差异，会有所不同，不过，这倒不会有碍大局。

文档回顾其实就是一个方法而已，本身在产品经理的工作流程中，我建议加入这样一个工作，本质上就是希望通过这个方法来让自身在不断的产品项目中，能够阶段性的审视各种各样的问题，这些问题包括公司产品流程上的，产品项目上的，自身技能上的，通过自我的

审视和反省，来不断提高自己的工作水平和能力。

方法永远都不会是唯一的，这里介绍的“文档回归”是我通常用的，如果哪位朋友还有更好的方法，可以一起来探讨，呵呵！

## 第十篇：产品规划都有哪些思路

这是一篇晚到的体会。

这是一篇本来应该春节前或者节后就应该向老汤交付的稿子。

老汤为什么要让我写这篇稿子呢，他的意思很明确，因为每年年底或者年初的时候，所有的公司都会去做下一年的工作计划，具体到产品管理部门，肯定就是要去做一年的产品计划，他希望我能总结一些这方面的个人经验来和大家交流一下，我答应了老汤，但是却耽搁了不少时间，直到三月中，我才完成了这篇稿子，希望老汤不要生我气啊。

刚才说到了，老汤的意思是让我总结如何来制定一年的产品计划，我仔细想了一下，用一篇文章来说就显的有些拥挤，我打算用三篇文章来进行说明，分别是：

- 1、如何去考虑产品计划
- 2、如何考察上一年现状
- 3、如何制定新一年计划

好，先来讲一下如何去考虑产品计划。

一般来说，公司通常只要求产品管理者规划一年的产品即可，远远还达不到战略规划的标准，即使是去制定一年的产品计划，我也发现许多产品经理不能很好的胜任，这里面既有公司的原因，例如公司内部信息交流不够畅通，产品经理无法获得足够的市场数据来为新计划提供支持，也有产品经理个人的原因，例如缺乏做年度产品计划的思路和能力，通常就会

限于被动的执行中。

公司的原因不在这里讨论，这里主要说说产品经理个人的原因。

做产品计划，我个人认为最重要的是要搞清楚你所负责的产品（线）将会在来年可能面对一种什么样的市场情况，并基于此去制定所负责产品的计划。

举个例子，例如你负责的一款通用类的软件产品，在 07 年主要的渠道是零售，在该年度结束的时候，发现该软件的市场零售份额有所下降，但是装机量反而有所提升，品牌知名度也有所提高，这时，你基本可以得出以下结论：

- 1) 该软件盗版严重；
- 2) 该软件获得大量用户；
- 3) 用户不能有效转化成客户；
- 4) 零售渠道开始萎缩，但市场影响力开始展现。

然后，根据这些结论，你可以制定 08 年的几个产品思路：

- 1) 改变渠道策略，逐步缩小零售市场份额，开拓新的渠道，例如 OEM，共享等；
- 2) 通过已经建立的品牌知名度，适当扩展产品线；
- 3) 对用户进行进一步的细分，例如付费用户和免费用户，并针对他们提供不同的服务。

有了这三个思路，你就可以通过进一步了解 07 年的数据，花时间和销售、市场部门以及现实的客户进行交流，来一起研究思路的可行性。

从上面的例子可以看出，制定一个产品计划，基本的流程就是：

获取数据->分析数据->得出结论->制定对策->讨论对策->确认对策->形成计划->讨论计划->完善计划->执行计划

但是，刚才说到了，要制定计划，首要的是要明白你的产品在来年会面对什么市场现状，

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

以及你要采用什么样的产品发展思路，我总结了一下，主要有三种：

- 1、改善
- 2、延伸
- 3、创新

接下来详细说一下。

### 1、改善

改善是一种最常见的产品发展思路，通常出现在产品的发展期和成熟期，因为在这个时期，市场开始逐步接受产品，客户对产品也逐步了解和接纳，这个时候，对于企业来说，首要的工作就是逐步对产品进行完善，使其的使用价值能够最大限度的展现出来，并得到最高的交换价值。

这里说到的改善，不仅仅是指产品功能或者性能上的，包括的是产品的全部元素，例如包装、口味、定位、价格等等。

例如，在我的老家，有一种本地产的碳酸果汁饮料，刚刚推出的时候，该企业希望能够占领本地的家庭和饭店市场，但是经过这段时间的发展，他们发现，随着外来饮料品牌（如美年达、芬达等）的挤压，他们本来已有的市场开始逐步萎缩，但是他们的品牌在当地已经家喻户晓，因此，他们对产品的目标市场重新进行了定位，把目标市场定位于农村家庭和小饭店，这样，虽然他们的目标市场小了，但是随着农村市场的逐步开发，他们的销售额并没有太多的减少，并且推广成本也节约了不少。

此外还有包装上的，例如高科技企业的主体颜色通常喜欢为蓝色系，因为蓝色系能让人感觉现代、高质和稳重，因此，他们的产品包装也以此为主，尤其是硬件消费类产品，例如主板，声卡等，有一家公司的产品包装起初是白色为主，销量一直上不去，经过调查后，发

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

现并不是产品质量的问题,而是白色的包转无法引起用户的注意,并且显的不够大方,因此,他们在新的产品包装中就全部变成了深蓝为主,结果,市场份额在不到一年的时间里从不到1%提升到了20%。

以上说到就是产品发展思路之一的“产品的改善”。

这种思路是成本最低、风险最小的,因此,被许多企业所采用,尤其是产品比较单一的企业。

## 2、延伸

延伸也是比较常见的发展思路,通常出现在产品或者产品线比较多,用户群比较广泛的企业里。

产品延伸主要的形式有“产品延伸”、“品牌延伸”和“客户延伸”,简单解释一下:

1) 产品延伸: 这个不用多说,这种形式主要就是在现有产品或者产品线上新定义出一个产品来,例如微软的 office 从 2003 版中就加入了一个新的产品 onenote,这就产品的延伸。

2) 品牌延伸: 这种形式就是在现有的企业或者产品品牌下重新定义或者补充一个和现有产品或者产品线完全市场定位不一样的产品,例如联想是以 PC 产品为主,但是随着联想品牌的影响力不断提升,他们开始进入手机市场(虽然从 07 年开始联想的手机市场开始全线萎缩),这就是品牌的延伸。

但是这里要注意一点的是,品牌延伸一定要和企业定位一致,否则就会出现奥克斯做进入汽车行业的闹剧。

3) 客户延伸: 这种形式就是对现有或者潜在客户进行进一步细分,并针对细分提供细分的服务,例如同样是复印机,就可以客户性质分为个人用,政府用,学校用等,因为他们

对复印机的要求是不一样的，个人要求省墨，政府要求清晰，学校要求快速。

在这三种形式中，风险最低的应该是客户延伸，因为它无需对现有产品进行做重大的改进，并且也不用过多考虑品牌的负面影响。

以上说到的就是产品发展思路之一的“产品的延伸”。

这种思路是成本和风险较为均衡的，因此，它才有了三种不同的形式，也是被最多企业所采用的。

### 3、创新

产品创新虽然口头说的多，但是实际采用的企业少之又少，注意一下，这里说的创新是指完全在目前市场内没有的产品，可能是当地市场，也可能是全球市场。

在现实的情况中，许多企业把延伸中的产品延伸形式也认为是创新，这就有些偷换概念了，真正具有创新价值的产品不会是那么频繁出现的，或许几十年就只能出那么十几个罢了，例如电视、PC 这些影响了人类生活和工作的产品。

这是因为这种思路是风险最大，成本最高的，如果你不能确定你的公司的技术实力、市场能力足够的好，那么还是慎重一些好。

因为这种思路国内企业很少采用，因此就不多说了。

以上简单介绍了在制定产品计划的时候，需要知道的三种产品发展思路，其实一个计划做到最好，拿给高层去看的时候，他们就是看你的思路是什么，当然了，这个思路的形成不是凭空的，而是基于以往数据之上的，在下一篇中，我将总结一下我是如何通过以往数据来为产品计划服务的。

最后说一句：杂志很不错！客观的说，虽然有的地方不够成熟，例如排版，但是就靠老

汤他们那点人马做出来，已经很不错了，毕竟是第一次，我相信他们会做的越来越好的。很好，很强大！

## 第十一篇：如何考核产品经理

接着上一篇的思路继续啊。

在上一篇中，简单总结了一些关于“如何去考虑产品发展计划”的经验，在本篇中，就总结一些制定产品发展计划的前提的个人经验，也就是如何通过分析上一年度的产品市场表现来制定今年的产品发展计划。

作为产品经理，要面临不少难度很大的工作，可以肯定的是，通过对上一年度的产品市场表现来预测今年产品发展计划这项工作，一定是难度最大的工作之一。

因为在任何时候，预测都是一种风险和机会并存的自我挑战，如果假设一年中某个产品的市场表现是静态的，那么，如果预测的保守，可能会失去很多的市场机会，相反，如果预测的过于乐观了，那么可能就会给公司带来不小的资源浪费，也正是因为这个原因，许多公司把这项工作并不交予或者完全交予产品经理来执行，但是无论大家是否在做，至少了解一些关于这方面的知识，自己做到心里有数也不是一件坏事。

预测必然是基于一定数据基础上的，通常的认识是数据越多，越清晰，越有效，对于预测的结果越有帮助，那么，到底产品经理需要什么样的数据呢？

我知道，在联盟里，大部分的朋友都是 IT 这块的，准确的来说，应该是软件和互联网这两个行业的朋友比较多，我不知道作为这两个行业的产品经理，大家是否背业绩指标，我在这里就假设大家背业绩指标来说吧。

我先举一个我在一家软件公司做产品经理时，每年要考核的几个产品指标：

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！



1、市场份额：每年公司会考核我负责的产品在市场份额中的表现，是增长了还是减少了。

2、销售份额：每年公司会考核我负责的产品在市场中销售额的表现，是增加了还是减少了。

3、下载量：因为当时我负责的产品除了零售、OEM 外，还有一种渠道就是网上下载付费使用。

4、用户转化量：就是从各种途径获得公司产品的用户，有多少转化成了我们的客户。

接下来我详细介绍一下每个指标的内容。

### 1、市场份额

这个大家肯定很熟悉了，这里说明一点的是，在考察市场份额的时候，建议大家从两个方面来进行考察，一个就是区域市场份额的表现，另一个就是用户群市场份额的表现。

先说区域市场份额的表现。

例如，在 07 年，我发现相比于 06 年，中西部的市场份额整体上虽然不如东部市场，但是在增速上却超过东部，这个时候，你就要考虑为什么会出现这样的情况，例如可能是因为中西部 PC 开始大面积普及，引起了软件装机量的大幅增长，而东部则可能因为 PC 基本已经普及或者普及速度放缓而使装机量开始趋于稳定。

再来说一下用户群的市场份额。

其实这点和区域份额没有什么本质的区别，仅仅是考察的对象不同而已，例如，07 年相对于 06 年，从拿到的用户反馈数据得知，25-35 岁的用户是产品的主要使用人群，而 25 岁以下和 35 岁以上的则很少，出现“橄榄球”人群分布，这个时候，你一定会得出这样的猜测，产品的主要使用人群为 25-35 岁之间的用户。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

如果说你得出这样的猜测，就想着作为新计划的依据，显然是不够的，还是那句话，大胆假设，小心求证，在有了以上的假设后，你还有一个最重要的工作，就是去通过分析更多的直接或者间接的数据去进一步证实你的猜测。

例如，你的软件市场分增量主要集中西部市场，你猜测是因为中西部 PC 数量增加引起的，那好，这个时候其实就是要求你去找一些关于相同年度 PC 的报告来证明你的猜测而绝不仅仅只限于软件产品本身了。

还有那个用户群份额的猜测，当你有了这样的假设的时候，是否想到过是什么原因引起的呢？为什么产品的主要用户是集中在 25-35 岁之间呢？是因为这个年龄段的用户习惯于使用公司的产品，还是分布于两端的用户根本就不怎么使用公司的产品。

我曾经遇到过这样的一个情况，就和刚才说的一样，我百思不得其解，后来经过询问一些客户和看用户反馈回来的个人信息，我才大概明白了是怎么回事。

原来我所负责的产品在某领域内属于国内比较早或者说是最早的一款应用软件，大概有 10 年的时间了，当时这个产品出来的时候，大部分的用户只有 20-25 岁，在经过了 10 年的发展后，他们当然已经成长为 30-35 岁了，同时，这个产品的品牌也被他们从内心接受了，因此，不论公司的产品如何升级，他们都会习惯性的去使用，而后来的许多 25 岁以下和 35 岁以上的用户则对这个产品不是很清楚或者根本就不知道，因为现在类似的产品已经越来越多，他们可选择的也越来越多。

因此，我的这个产品才出现这种情况，如果不去做进一步的求证，而只是简单的把得出的猜测作为计划制定的依据，想必会出现许多风险。

例如，公司期望推出一个针对于 25 岁以下用户群的新产品，并且要作为一线产品，这个时候，你就需要向公司说明，公司目前的主要用户群并不集中在公司的期望年龄段的用户

中, 如果要做, 无论是从品牌影响力, 市场推广能力以及渠道能力上, 公司都会有很大的风险, 这就是所谓的产品经理一定要站在战略的高度去看产品的发展, 这个不是虚的, 是很现实的。

## 2、销售份额

说实话, 就目前中国大部分公司这鸟德性, 销售部的一个一个牛的不行, 你去和他们要销售数据, 他们能搭理你都不错, 要么拖拖拉拉不给, 要么就给你一个经过了层层盘剥的数据, 你拿到的除了是一个简单的 excel 表格外, 再没有什么了。

但是, 产品经理就是这样不畏惧任何困难, 在思维上最大的优势就是能够把看似不够完整, 看似凌乱的东西最终整成一个有条理的信息, 这就是所谓的产品经理思考问题的全面性和逻辑性吧, 呵呵。

通常在这种情况下, 产品经理主要是去看产品销售份额的两个指标:

### 1) 年度增长

这个是个总的指标, 通常尽量要的年度数据多一些, 怎么也得有三个销售年度的吧, 例如你要预估 08 年的销售份额, 至少得有 07、06 和 05 年的销售年度增长数据吧。

大概测算一下年度平均增长率, 就能预估出 08 年的增长率。

### 2) 月度增长

把每个年度的 12 个月进行同比评估, 看看产品的销售业绩主要都是由那几个月贡献的, 例如在房地产界不是经常会说“金三银四”和“金九银十”, 其实就是说这四个月贡献了一年中大部分的产品销售额。

这些季节性比较强的产品, 例如雪糕, 羽绒服等产品, 通常都比较明显, 但是有些产品则不太好评估, 例如软件。

再举一个我的例子。

还是软件，有一次，我在看上一年度销售业绩的时候，发现一个有意思的情况，就是软件销售量集中在 7、8、9 月，我很奇怪，心想，难道月份的不同会影响用户的产品购买心情。

于是，我就继续比较了前几年的产品销售数据，结果发现，在大前年则不是如此，这就说明我的猜测是缺乏依据的，后来我去询问销售部，他们才告诉我，因为在上一年，他们和一家 PC 厂商合作了一个“暑促”活动，在 PC 销量增加的时候，我们的产品也相应的有了一定的销售增加。

说这个例子的意思就是说，看销售份额的数据，尽量多往前看几年，因为有许多看似正常的销售情况，其实都是有着前提条件的，如果我只看到上一年的销售份额的月度情况，那么或许我就会认为 7、8、9 月应该是产品的旺销月份，可能就会影响我做新计划的思路。

关于销售份额要关注的，我想就目前情况来看，能看到这些已经很感谢销售部了，虽然产品经理根本不用去制定销售计划，但是，不论怎么说，销售份额是直接体现你的产品市场价值的数字，了解一些，一方面可以获悉你的产品在市场上的表现，另一方面，也可以让你充分知道你在公司内的位置，以便改进。

### 3、下载量

现在越来越多的软件企业已经开始逐步从零售渠道中撤出来，把渠道投向了互联网，毕竟互联网是最适合软件这种数字产品传播的渠道，因此，有些软件企业则完全把产品网络化，通过互联网来提供以前软件所实现的应用，上次联盟举办的 SAAS 沙龙，就是对这种应用的探讨。

因此，在许多采用了这种渠道的软件企业里，往往把下载量也作为一个产品业绩指标，

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

毕竟软件公司不是互联网公司，有一个专门运营团队，软件行业的产品经理往往就担任了这个角色。

这个我想不用说太多了，大家都很清楚，这个指标也相对好考核，明码数字在那里标着呢，谁也骗不了，呵呵。

不过这里就说明一点的是，下载的人只能是产品的用户，还不是产品的客户，这个接下来说一下。

#### 4、用户转化量

刚才说到了，这个情况是软件行业特有的，像提供现实产品的行业，例如食品或者日化用品行业，只要你买了他们的产品，就既是他们的用户，又是他们的客户了，而互联网，则往往只有用户，没有客户（付费的用户毕竟太少了，相对于上亿的网民来说），而因为软件行业现在普遍的营销模式，通常是先用后付费，因此，用户和客户不是实时转换的，中间有一个转化的过程，但是能有多少用户转化为客户就是个谁也说不清楚的事情了。

因此，当时公司还制定了一个这样的指标，就是负责的产品，有多少用户能够转化为客户，说句白话，就是有多少用户为产品付费了。

用户转化量的统计相对难一些，因为通常软件企业不会强制要求下载者去留下个人信息，尤其是依赖于一些软件分销平台的企业，例如依赖华军或者天空什么的，这样，往往软件企业获得的只是一个简单的下载数据，如果软件分销平台能为企业提供更详细的数据，例如用户来源地区分析，下载时间分析等等，那么就更好了。

但是，话又说回来，即使有了这些数据，你也只是获得了必要的为“用户转化量”这个指标进行分析的一些参考因素而已，对指标本身意义不大。

那么，目前能做的就是考察月度的转换量，也就是以月作为时间单位，考察每个月中有

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

多少下载用户转化为了产品客户。

之所以以月为单位，一是因为一个用户要转化成客户，平均周期差不多为一个月，二是因为软件本身的影响，往往一个试用版的软件，在进行时间限制的时候，往往也是一个月（30天）。

例如，有一个软件，在07年6月份的下载量是5万，在7月份的时候，其中有5000人为这个软件进行了付费，那么，转化率就是10%，如果能够把这个平台做的更为强大，例如刚才说到的可以识别用户来源等，那么，就可以在此基础上，进一步知道不同区域的转换量，这样，也从另一方面支持了线下销售的开展。

好了，以上就是我在做软件产品经理的时候，在制定新年度产品发展计划的时候要考虑的几个指标，这些指标有些是在产品经理手中，有些则是在销售部门手中，我们希望的是公司内能够实现数据的正常流转，这样，产品经理才能更准确的制定新的产品发展计划。

另外，还有一点需要说明的是，虽然我的经验是来源于软件行业，但是，产品业绩这个本质是不会变的，如果大家都背着指标，即使因为行业有所差异而使考核指标有所差异，那么，也往往不会脱离通常的几点：

- 1、产品的市场表现：市场份额的变化情况。
- 2、产品的销售表现：销售额度的变化情况。
- 3、产品的客户表现：客户购买的情况，是老客户持续购买还是新客户体验购买。

至于说到互联网行业，我感觉很有意思，我就不多说了，还是请互联网行业的朋友们说说自己的情况吧，呵呵！

## 编外---面试篇：我会要什么样的产品经理

这段时间比较忙，没怎么上 UCPM，三件事情，第一就是国家发生了四川大地震，团队里有一个四川籍的兄弟，家里受了灾，人倒是都没事，但是财产损失比较大，我们几个哥们就商量着给他凑了些钱，让他寄回家里去，公司也发动了捐款，也算是为灾区做些力所能及的事情吧；第二就是公司现在要对产品管理体系进行修正，当然不是因为现有的不好了，而是随着现有体系在公司内的深入人心和不断应用，大家又发现了一些问题，现在要对这些问题进行修正，当然，工作又压在了我的身上，让我牵头去做，呵呵；第三就是公司发展比较快了，需要在产品管理部门补充几个产品经理，这段时间一直在做招聘面试的工作。

面试是个挺有意思的事情，今天正好有时间，我就记录一下我印象比较深的几次面试过程吧。

简单说一下公司面试的程序。

首先是产品管理部门提出用人申请和用人要求，给 HR，然后 HR 发布招聘信息，HR 会进行第一轮筛选，然后把筛选后的简历给产品管理部门，产品管理部门进行二筛，然后把挑出来的作为面试的候选。

过程很简单，但是就这么简单，往往也会出问题，或者说是好多公司都会有的。

第一，HR 不懂产品管理，这个最麻烦了，他们在进行一筛的时候，往往把握不住，难免会漏掉不错的人选，我和 HR 聊过一次，他们说“这个其实也没办法，因为他们只能从几个可定量的指标来进行一筛，例如：学历、行业背景、工作年限、甚至以往企业规模等”，符合的就进入到二筛，不符合的就过滤掉。

也确实是，我们不能要求 HR 和我们一样，看一眼简历，就能对这个人的产品管理背景有个大概的评估，想起联盟里杂志里有篇文章，叫《找到团队里最聪明的人》，我觉的讲的

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

就挺好,有时候确实一个非常有潜质的候选者,就是因为 HR 只能从定量指标去衡量,因此,许多看似不符合但是只要稍微加以点拨或者培养,马上就能胜任这个职位,这对公司来说是非常有意义的。

对于 HR 的筛选工作,我就不多说了,毕竟我不专业,但只有一个期望,就是在面对某个应聘者“通过”还是“不通过”的时候,我希望 HR 能够倾向于“通过”,给我更多的候选者,这是我所期望的。

重点说说我是怎么面试的吧。

先说我的两个面试原则:

1、我基本不会去问行业的东西,原因很简单,但凡敢投简历的朋友,基本都是在这个行业内有一定行业经验的,又经过 HR 的一筛,再去问行业的东西,本身就是对双方时间的浪费。

2、也不去问专业的东西,倒不是不重要,这个得批评一下联盟了,联盟把许多这方面的资料都整理出来了,应聘者只要上联盟看一下,然后背下来,就差不多能说个八九不离十了,尤其是在纸版的杂志里,不但教朋友们如何去应对面试,而且把产品经理的简历模板都做好了,这个得严重批评一下,呵呵。

既然联盟为个人会员做了这么多,那就是对我的一个挑战了,工作职责可以定好,工作内容可以知道,甚至于工作经历都可以优化,但是有一个是谁也帮不了的,就是个人的工作能力,在面对一个现实问题的时候,你解决问题的思路就已经从侧面表达出你的工作能力了,做没做过产品经理,能力如何,一幕了然。

就说一下我前几天刚面的一个朋友吧。

我会给他出一个案例,案例的原型基本是来源于联盟上朋友们曾经交流的一些产品项目,

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

UCPM 版权所有, 欢迎转载传播, 但请注明版权!



我归纳了一下，形成一个面试案例，基本是符合大部分公司现实情况的一个产品项目。

我会把这个项目的背景、公司要求等因素和面试者说清楚，然后让面试者去组织一个产品团队完成这个任务，如果做过产品经理的，肯定会知道一个比较完整的产品团队应该有些角色构成。

团队组成后，我会再进一步问一下面试者是否对每个角色的职责、工作内容以及在工作中的关系，这样也可以考察出面试者是否真正带过队伍，同时也能说明面试者在以往的产品团队中，是否真正起到过应尽的职责。

团队够成了，我会让面试者简单说一下对于这个产品项目的想法，看看他的观点，这里强调一下，观点没有对错，就是看他是否能用自己目前的综合知识来说明这个问题，本身就是对他行业知识、产业知识的一种侧面考察。

然后让面试者制定一个粗略的产品计划，这里考察的是面试者是否有比较系统的工作思路以及明确的工作目标，接下来就是最关键，也是许多朋友栽到这上面的环节了，呵呵。

有了工作目标后，面试者自然而然的会提出实现资源的要求，我会采纳他的想法，例如，面试者会提出“实现第一阶段目标，需要资金 100 万，投入人员 20 名，.....”，然后，我会提一个问题，“如果这些资源我只能给你期望的一半的时候，你会怎么处理？”。

就目前的情况来看，大部分的朋友通常会有以下几个态度：

- 1、认为如果减少一半，这个产品项目将无法执行，他作为产品管理者，会退出。
- 2、认为如果减少一半，这个产品项目将无法执行，他作为产品管理者，会据理力争去说服高层按原计划执行。
- 3、认为如果减少一半，这个产品项目依然可以执行，但是需要降低期望目标值。
- 4、认为如果减少一半，这个产品项目依然可以执行，并且期望目标值不会降低。

对于这四种态度，我不知道大家如果作为主管，会最终选择哪一个，如果让我去排序，我的选择顺序是：3->2->4->1,简单说一下。

之所以优先选择 3, 是因为他的态度是最实事求是的, 公司提供给你的资源减少了一半, 必然会影响到项目目标的期望值, 这是肯定的, 也是现实的, 因此, 如果有朋友持这种态度, 我是非常愿意和他进一步深入沟通的, 去看看他具体的目标修正思路。

再说 2, 持态度 2 的朋友, 我会非常钦佩你的自信, 这是非常重要的, 但是咱们现实一点的说, 有几个产品经理具备说服高层的能力呢? 态度很对, 也是一些书上提的, 但是前提是我们在中国的公司里, 不是国外的公司, 有些事情, 作为产品经理是无法左右或者说是没有太多话语权的, 尤其现在, 许多产品经理都是年轻人, 激情过多, 但是斗争经验太少, 但是我还是会重点关注这类面试者的。

再说 4, 我当然也期望能出现这个结果, 资源减少, 但是目标依然不变, 但是咱们现实一点说, 如果你真的在一个项目中持如此态度, 往往会被公司认为是在吹牛, 是不切实际的想法, 作为我个人来说, 不是不相信你的能力, 而是这会加大公司的风险, 因为一旦最终你的目标没有达到期望, 那么, 公司根据你的计划制定的一系列后续计划将会出现很大的问题。

最后说 1, 持态度 1 的面试者, 我基本不考虑了, 因为原因很简单, 这种性格不适合做产品经理。典型的“打什么仗用什么武器”的财主心态, 我所期望的是“有什么武器打什么仗”的态度。

真要是所有的资源都如你所愿, 那我想, 是个人都能做好, 不是有句话说的好吗, 公司请一个人来, 不是让你来找问题的, 而是要去为公司解决问题的, 问题谁都知道, 关键是有多少人能找到最合适的解决方案。

任何一个公司都很现实, 盈利是第一目的, 并且是期望低成本, 高收益, 持续的盈利,

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

UCPM 版权所有, 欢迎转载传播, 但请注明版权!

这个过程就是由产品这个介质来实现的,作为一个产品经理,在你意欲进入到一家公司之前,这个问题是否想清楚了,把眼光稍微放的长远一些,全面一些,记住,我们不是产品策划,不是产品设计,而是产品管理,是 product manager。

无论是国外还是国内的产品经理,即使他们的工作职责,工作内容,工作重心不一样,但是他们的工作目的却永远不会变,就是“把企业有限的资源投入到最有价值的产品上去”!

以上简单说了说自己这段时间来面试的心得,希望能给要去面试的朋友提供些参考,当然,如果这篇文章不幸被某公司的 HR 或者产品主管看到了,我只能祈祷他们认为我这篇心得毫无用处,希望不要给联盟的朋友们带来什么麻烦,呵呵!

## 第十二篇：什么职位适合转型为产品经理

欧洲杯结束了,西班牙胜利了,产品经理也招到了,总结也该写写了。

上一篇写了一些自己在面人的时候,个人采用的一些思路,看大家的留言,好像还认为比较可行,呵呵,不过我可是提前说明了,该思路仅供参考,要是那位朋友采用了这个方法,出现了问题,俺可概不负责,呵呵。

人虽然是招到了,但是大家也知道,现实和理想总是有差距的,尤其是这年头要招个差不多的产品经理更是需要很大的勇气去面对现实,因此,我一再和老大们说,不要指望招到和公司招聘条件一模一样的,不是没有,而是你想要的人,你给不了人家想要的,人家想来的,你又看不上,因此,只能在现实中去不断的折中,尽量招到一个性价比不错的就可以了,产品经理,根本还是要在实践中培养的。

说到培养,再现实点说,我不可能招一个应届毕业生去培养,史今,史班长说了,“没有时间啦,不是我不给他时间,而是公司不给他时间”,因此,我只能去招那些有潜力的,正

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

UCPM 版权所有, 欢迎转载传播, 但请注明版权!

在做产品经理的朋友，或者现在在其它岗位，但是适合转型为产品经理的朋友。

从我个人来说，我还是倾向于从第二种来源来挖掘合适的产品经理，原因是什么呢？很简单，个人喜好决定了，呵呵，说这话貌似不负责任，其实我也是有苦衷，现在，产品经理越来越吃香，许多公司都在招，有些大公司一招就是几十个，我真的不知道要那么多产品经理干吗用？而做产品经理的，肯定都希望到一个大的平台发展，因此，我们这些小公司就只能在人家挑剩下的里面再挑，这就更难了，与其这样，还不如招有些有一定行业背景，虽然现在不是产品经理，但是有潜力的人呢，这样，我可选择的面还大一些。

扩大了招聘来源的范围，但是，互联网行业里职位类型也很多，我会重点考虑那几个职位呢？

1、产品策划：这里是一个统称啊，有些公司好像也叫网站策划一类的，具体应该叫什么就不探讨了，虽然挂着产品二字，但是在规范的产品管理职位体系中，并没有这个职位，从这个职位的职能来看，我个人还是倾向于首先从这个职位中来挖掘产品经理的。

为什么呢？很简单，因为他们的工作其实以及比较多的涉及到产品经理意识中的“产品”的三分之一个方面了，就是老汤搞培训时说的“产品的介质”（具体解释是老汤的事情了，呵呵）。

比如说，我要做一个网站，产品经理要整体负责这个网站从无到有，最终上线并且运营后的一切工作，那么，在确定了需求后，谁来执行接下来规划网站具体的工作呢？

如果你的公司有产品策划，那么，这个工作应该是由他来完成的，有些朋友说了，我是产品经理，也在做这个工作呀，没错，这是现实的情况，在这个环节，如果你的公司没有产品策划，那么，产品经理就要去做产品策划的工作，但是这并非说明产品经理就一定要做这个，而是你在这样一个阶段，扮演了产品策划的角色，从事了产品策划的工作而已。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

就如同有些公司还有专门的“需求分析师”一样。

因此，我个人还是期望做产品策划的朋友更进一步，往产品经理的职位上努力一下，因为这个职位各公司要求不太一样，个人的能力也不太一样，因此，我有一些建议，给原意成为产品经理的，现在从事产品策划的朋友们：

1、对互联网产品的认识不要仅限于平台本身，而要换个角度，去想想用户，用户需要的不是互联网本身，而是互联网能解决他们什么问题。

2、不要把眼光只放在产品的功能、性能、UI、UE 上，这些不会决定你的产品是否成功。

3、不要好高骛远，不要妄谈什么商业模式，能持续带来真金白银的模式才是最好的模式。

4、多往下看，少往上看，用户永远是第一位的。

5、互联网企业没有什么特殊的地方，也是商业组织中的一个部分而已，只要是商业组织，就必然遵守商业的规则，有时间，多学一些经典的商业知识，而不要把眼光只放在互联网本身。

正是基于这些原因，我才把产品策划这个职位放到来源的第一位。

2、运营：都说产品和运营不分家，我以前在一家公司，就是产品运营部这样来定的，在人手不够的时候，产品经理还要担负运营的部分职能。

这里说的情况是有独立运营部门的，如果有朋友是运营要转型，那么我非常希望这个朋友能够转型成产品经理。

其实在许多互联网公司，运营的风头往往要比产品强，因为他们面对的几个指标（注册用户数、活跃用户数、PV 什么的）都是影响到公司收益的。

因此，我也会把运营人员作为产品经理的来源之一，因为咱们现实一点的说，大部分互

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

联网公司不就是玩个流量吗，有了流量就有了广告（对于许多互联网公司来说，广告依然是最主要的收入来源），那么，通常运营人员能够很好的知道如何最大限度的把流量提起来，无论是真实流量还是作弊的流量，都算吧。

虽然说起来有些太那个了，但是互联网的现实情况决定了这个行业依然要长时间的按照这个形式去做。

我也不可能回避这种情况，因此，我非常希望运营人员能够有转型意识的时候，可以考虑一下产品经理这个职位。

原因很简单，就是刚才的那句话，产品运营不分家，尤其对于我们这样的小公司来说，产品经理依然需要担负一定的运营职能，如果你有很好的运营经验，那么对于产品上线后的操作肯定轻车熟路，但是，前提是这个产品是能够很好运营起来的，不止一个搞运营的朋友和我说，“要是你们产品部能把产品做好，我们运营这边的压力就会小很多”，因此，如果你有运营经验，再补充一下产品管理的知识，那么，你对这个产品的把握将会更加明确，对于产品上线后的效果将更加有把握。

3、UE：我在网上看了一些这方面的文章，也看到许多产品经理在聊这个话题，UE 和产品经理的之间的关系。

之所以我把 UE 放到第三个来源，说实话，我认为 UE 要转型为产品经理，走的路要比前面两个要长的多。

为什么，先来看一段某国际互联网公司对 UE 的定义：

*交互设计师：Interaction Designer，也叫做信息架构师 (information architect)、用户界面设计师 (user interface designer)、用户体验架构师 (user experience architect)，这些人负责对目标用户 (每一个你期望对你的产品满意的用户特征) 进行深度的开发，并且*

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

要为了产品更加可用，更加让用户满意，而提出任务，方向以及流程。总的来说，交互设计师的工作就是要通过框架的形式绘制出产品在设计层面的需求，并且能够顺利地把这些信息交给视觉设计师。

在国际许多公司的认识中，UE 只是属于产品设计团队中的四个角色之一，我这里说的是角色，不是具体的一个人啊，呵呵，但是就我了解的情况来看，许多互联网公司还是非常重视 UE 的，似乎工作内容也和上面的定义类似，这就出现了一个问题，UE 要转型为产品经理，那么，UE 做的工作和产品到底有多少关系？

我见过一句话，“产品经理是完成从无到有的过程，UE 是完成从有到优的过程”，这句话说的不错，但是不够准确。

先来说前半句，如果单把这句拿出来，一点问题也没有，但是和后半句一结合，问题就出来了，什么问题呢？

UE 完成的工作是“从有到优”，前提是什么呢，前提是产品经理已经完成了产品，那好，产品的内容都包括什么呢？

举个例子，产品是否需要考虑定价，是否需要考虑渠道，是否需要考虑售后，还有包装等等，这些都是产品的元素，那么，UE 能够去优化这些内容吗？

答案是否定的，UE 说白了，就是产品设计团队中的一个角色而已，而产品绝不仅仅是功能、性能、UI、UE 的组合，只要是产品，就无法脱离产品固有的属性，因此，这也是为什么我们叫产品经理，做的是产品管理的工作，为什么被称为没有权利的小 CEO 的原因了，因为我们做的是“产品”，不是简单代码的堆砌和跳转的页面构成，我们本质是在做商业管理的工作，我也希望朋友们对这一点的认识更明确一些。

之所以把 UE 放到最后，就是因为相对于前面两个来源而言，UE 对“产品”的理解易于陷

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

入非常片面的情况。

咱们再回到现实中，有些公司因为人力有限，不可能设立独立的 UE 职位，因此，也就让产品经理扮演了这个角色，就如同第一种情况一样，产品经理扮演产品策划的角色。

其实这一切并不是因为互联网行业的特点决定的，而是中国互联网企业的规模决定的，毕竟还是中小型的企业居多，那么，作为产品经理，要扮演的角色肯定也就很多了，一个人单打独斗的情况也是很普遍的。

作为我个人来说，我更喜欢这样的产品经理，就是中小公司出来的朋友，但是话又说回来了，人家既然从中小公司出来，想必是要找个更大的平台，怎么会看上我们公司呢？呵呵！

因此，我还是把眼光放在产品策划、运营和 UE 上吧！

## 第十三篇：你真的会做市场定位吗

出了趟差，到南方转了转，顺便拜访了一位在产品界的老前辈，聆听了一番前辈的箴言。

其实我和这位老前辈只是在网上交流过，通过几次电话，见面这还是第一次，仅仅知道他是南方某家电企业负责产品的一把手，一直从第一代产品负责到现在，在产品圈子里摸爬滚打了有快 20 年了，并且有多项专利在身，是个不但懂技术，有实践，而且有着丰富行业经验的前辈，当然了，他们那个时候或许还不知道什么是产品经理，在工作上肯定还有不够完善的地方，但是对于我来说，挂什么 title 倒是无所谓，关键是他的产品管理的思想才是我最愿意交流的。

他的公司离我出差的城市还有将近 2 个半小时的车程，公事办完后，就抽了一天的时间去拜访他。

他所在的城市是国内鼎鼎大名的以出产名牌家电企业的一个城市，他所在的企业在南方

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！



应该是相当有名，这几年也开始拓展北方市场，在一些家电卖场也看到了他们的宣传。

第一次见面，却没有丝毫的拘谨，就如同老朋友一样，虽然我比他小整整 20 岁，因为我到的时候已经是中午了，于是，他就用车带着我先了饭店。

在车上，我才知道他已经在原公司办理了留职，现在自己出来创业，核心产品依然是他的专利，但是这个产品我想许多朋友可能都会想不到是什么，虽然没来之前，他曾经和我透露过这个产品，但是却没有详细听他介绍过，这次一聊起他的产品，我才深深的感觉到，他对市场需求的挖掘能力不是一般的强。

那到底是什么产品呢？就是我们许多年轻人可能见都没见过的家用炉。

有朋友会说了，这种炉子产品有什么稀罕的，煤气炉，天然气炉，电磁炉，我们每天都在用呀，这些炉子的市场竞争已经非常激烈了，并且也很普及了，有什么值得说的。

是的，没错，上面说到的炉子是大家习以为常的，但是，我告诉大家，他发明的炉子竟然是烧柴的，并且还相当有市场，还得到了政府的大力支持，你肯定会有些吃惊了，不会吧，烧柴的炉子，那都应该是古董了吧！

别着急，听我来一点一点说，我就重点说说他是如何来挖掘这个市场的吧。

以下为我整理的前辈的言论。

正如大家所想的，炉子这种东西没啥高科技的，无非就是用来做饭、热水、取暖这些常用的生活用途而已，但是这是我们作为城市人的一种认识，对于逐渐兴起的农村市场，如果我们继续用为城市用户提供产品的思想去做，或许就要遇到一些麻烦了。

衣食住行，这是作为人的四个最基本的需求，只要能想办法把其中之一做好，就肯定有非常好的前途，正是基于这个想法，再加上我一直从事的是燃气产品的研究，因此，我没有始终把眼光盯在我熟悉的城市用户上，而是开始关注农村用户的需求。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

通过多方考察我发现，目前中国农村的做饭问题比较突出，就拿最关键的炉灶来说吧，通常有几种：

- 1、柴炉：就是用农村随处可见的秸秆、木柴作为燃料，优点是燃料容易获得，几乎没有什么成本，缺点是热效率不高，并且产生的烟雾较多。
- 2、煤炉：用煤炭作为燃料，优点是热效率高，体积小，缺点是价格比较贵（这个不用多说了，煤炭价格是一路攀升），农村用户基本承受不了。
- 3、沼气炉：用秸秆、麦秆在沼气池发酵后，通过管道加压后作为燃料，有点像煤气炉，优点是燃料容易获得，成本低，热效率比单纯的燃烧秸秆要高的多，并且也是国家大力支持的，但是，他们忽视了最重要的一点，沼气的发酵是通过粪便在封闭的沼气池里完成的，现在许多农村的年轻劳动力大部分都出外打工了，农村人口的减少，必然造成粪便的减少，进而影响到沼气的产量，要么是沼气量不足，正做着饭呢，突然没沼气了，这就麻烦了，要么就是沼气纯度不够，热效率反而降低了，同时，沼气还有一个问题就是味太大，一旦泄露，整个厨房就根本不能待人了。

至于利用电的炉灶，在农村几乎推不动，因为农村都是大家庭，做一顿饭得用多少电，成本太高了。

正是基于这些想法，我就意识到，一种能够占领农村厨房的炉灶必须有以下几个特点：

- 1、燃料容易获得，最好就是大部分农村都随处可见的秸秆、麦秆一类的燃烧物。
- 2、成本低：最好是没有成本最好，当然这不大可能，因此，我只能尽量降低成本。
- 3、热效率高：最好能达到煤炭或者城市中煤气炉的效果。
- 4、安全易用：既不能像煤气、天然气那样怕泄露，还要符合农村用户的知识背景。

正是基于这四个考虑，我琢磨出了现在我正在推广的产品，它正好满足了刚才我提到的

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

这四个特点。

- 1、燃料：就是用秸秆、麦秆，燃料的广泛性，使我的产品不会有地域的限制，全国各地，只要是种庄稼的地方都能用。
- 2、成本：这个就不用多说了，燃料几乎是零成本。
- 3、热效率高：这是炉子成功的关键，我采用了一项我的专利技术（处于礼貌和保密，我也没问），使热效率能够达到煤气炉的效果。
- 4、安全易用：农村用户用秸秆做饭肯定是手到擒来，并且丝毫不会出现大的安全问题。

我能够感受到他对他产品的自信，但是一个在中国市场不得不面对的问题开始出现，就是如何面对“山寨”产品的冲击。

他听了我的问题，也感叹说，这个问题无法回避，但是不能因为这个问题而放弃了这个产品，我在一开始的时候就想到过这个问题了，不瞒你说，现在已经有人开始仿制我的产品了，因此，我的产品发展策略是“上一个、拿一个、看一个、想一个”，简单来说，就是我手里永远有秘密武器，别人永远不知道我下一步要做什么。

但是，如果仅仅是这样，就很容易陷于简单的产品模仿战中，对于企业来说其实压力会更大，因此，除了在产品上不断创新外，我的构想是要把产业链做起来，这样，别人才不太容易模仿你。

（因为涉及到具体的细节，处于对前辈的尊重，这里不能说明他的思路）

我和前辈的见面仅仅只有中午几个小时的时间，因为他下午还有许多客户要见，但是，就这几个小时的交流（其实说了很多，但是有许多涉及他公司和产品的信息不能透露）就已经让我受益匪浅了，在与他的交流中，他说的最多的几个词就是：

- 1、创新：他一再和我说，虽然已经是 50 的人了，但是他有个特点就是喜欢学习，喜欢和

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

年轻人交流，因为他认为年轻人有许多想法值得他去借鉴，并且年轻人的思维也非常活跃，但是有一点他感到需要提醒一下，就是许多年轻人虽然思维活跃，想法很多，但是不够实际，或者说只能是空想，没有太多的现实价值，如果是学生，空想倒也无可厚非，但是，如果你是一家企业的产品负责人，那么，这种不切实际的想法就是毫无意义的了，就更不能称的上是在创新了，因为企业产品的创新，首要的一点，就是要有市场意义。

(我脸当时就红了，做互联网的似乎更应该检讨一下)

- 2、需求：是否有市场意义，从何得知，很简单，就是从市场的需求中来评估的，那么，需求从何而来呢？也很简单，自己多往一线市场跑，多和现实的用户交流，指望坐在办公室里就能作出好产品的，无异于是闭门造车。之所以有的产品能成功，而有的产品失败了，并不是技术不好，并不是团队不行，而是成功的产品比失败的产品更接近市场需求罢了。

(我脸又红一次，做互联网的似乎一年到头也不一定有机会和用户见几次面)

- 3、全局：好的产品失败的案例也很多，根本是什么呢，我分析是没有全局考虑好，如果我单把眼光放在我这个产品上，我相信我不会太好过的，但是，我在一开始的时候，我就开始布局，我让竞争对手不知道我想做什么，因此，他们就永远必须跟在我的后面，等我布局好了，他们后悔也来不及了。

(这次没脸红，倒是让我想起以前和老汤交流的时候，他说过，产品管理者有一项非常重要的工作就是“构建产品的业务流程”，似乎就和前辈说的一个道理)，因为我们的产品不是孤立的，用户的具体使用是会受到各种条件和环境制约的，而这种制约对于我们来说，就是产品的业务流程，产品经理只有分析并且能够构建出这样一个业务流程出来，产品才有可能获得最终的成功。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

其实这仅仅是从产品经理的具体工作来说的，如果再提升一下，其实就是去熟悉你所负责的这个产品的产业链是什么样子的，当然了，这肯定就更大了，应该是我们再提升一个层次后才会具体考虑的，但是这个知识的积累肯定是需要现在就开始的。

和前辈的只有短短的几个小时，但是还是那句话，收获非常大，虽然有许多道理咱们都懂，但我总觉得要么仅仅是肤浅认识，没有深刻体会，要么就是完全是嘴上功夫，说起来头头是道，但是一做起来，就忘了个一干二净。

作为我个人来说，虽然做互联网产品管理有些年头了，但是，我和其他行业的朋友们一聊，尤其是这样的前辈一交流，我才发现我真的是井底之蛙，眼光太短，思路太窄，认识太浅，一个年过半百的老产品人还在每天学习，研究用户，研究市场，而我呢，真的需要反思了！

## 第十四篇：如何平衡资源和目标的矛盾

八月份发生的三聚氰胺事件，对于许多乳品企业来说是一次沉重的打击，而对于一些企业来说则是翻身的好机会。

这次国庆回家，就深刻地感受到这一点。

在许多商场的促销活动中，一直半死不活的豆浆机行业成为了小家电的焦点产品。

我们必须承认，这么多年来家用豆浆机始终无法大规模进入家庭，抛开机器本身的易用性问题，还有一个非常关键的原因就是乳品企业多年来的媒体攻势，让大部分的消费者在心理上倾向于牛奶而非豆浆，我简单分析了一下豆浆机产品无法占领家庭的三个原因：

1、对于消费者来说，豆浆机易用性不好，要喝到一杯自己制作的豆浆的过程，相对于

喝包装好的牛奶而言,实在是太麻烦了,虽然有成品袋装豆浆,但是价格却要比牛奶贵一些,确实是生产规模太小。

2、对于消费者来说,大部分已经接受乳品企业多年来宣传的牛奶对人体健康的作用,从心理上就有一种倾向。

3、对于消费者来说,购买豆浆机要比购买牛奶消耗的成本要高(其实是一种消费感觉),从前期购置成本来看,确实是豆浆机要高一些,一般一台国产豆浆机的价格在 200 元-500 元之间,并且要喝到豆浆,还需要原料(黄豆或者黑豆),水,电等成本,算下来仅豆浆机购置成本就够一个每天喝一袋牛奶的消费者喝一年了。

因此,许多消费者在牛奶和家用豆浆机的选择上,首先考虑的是成本问题,也就是说,在八月份之前,消费者对此的核心需求是成本。

但是八月份之后,这一切都变了。

三聚氰胺把国内众多知名的乳品企业拉下水,让许多消费者在选择产品的时候,不再把价格放在第一位,而是把安全放在第一位,什么样的食品安全呢,在无法控制原料的情况下,消费者只能是控制生产过程,而豆浆机则可以让这一切透明化。

因此,在今年国庆,豆浆机厂商开始了新一轮的反击,不但一些老牌企业开始大规模宣传,而且还加入了一些估计是赶这拨机会的新厂商,就连一直不重视豆浆机的飞利浦也公开宣传要在该产品上投入更大的资源。

大家别误会了,我不是什么行业分析人士,本篇的目的也不是去分析乳品行业和豆浆机行业会如何发展,而是通过这个发生在大家身边的案例来引出本篇的主题:**产品经理一定要学会借力发力。**

这个主题的含义很简单,无需太多解释,就说一个我在 01 年搞过的一个“借力发力”的

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

UCPM 版权所有,欢迎转载传播,但请注明版权!

案例吧，大家一块来讨论一下。

01年的时候，我还在软件行业里混，我们的竞争对手并不是太多，但是都比较有实力，基本处于一个胶着的状态，那时，我们的一个竞争对手推出了一个新产品，当然肯定会有一个非常好的概念来包装，他们为了能把这个产品快速推向市场获得最大份额的市场，因此，他们就策划搞了一次很有规模的活动，据我了解，他们这次活动的目的并不是获得直接收益，是什么呢，目的主要有两个：

- 1、推广新产品的产品概念和品牌；
- 2、通过提供试用版来夺得尽可能多的装机量。

其实这个大家也知道，这类产品处于 PLC 的引入期，基本策略也就是上面说的。

当时我们也有了类似的产品，但是我们公司的整理实力比对方要差一些，根本没有实力去做类似的推广活动，那怎么办呢？

当时我们就想到了“借力发力”的策略，就是通过借助对方的活动来把我们的产品也带出去。

当时有几点考虑：

1、既然是同类产品，在产品的基本概念上是不会有很大区别的，这个可以借助对方的产品概念普及过程来实现我们的目的，而我们几乎不需要花费多少产品概念普及成本，因为知道了对方产品是什么，就等于也知道我们的产品是什么了。

2、打好时间差，早借力不行，晚借力也不行，早了，用户没有完全接受，会影响到我们借力的效果，晚了，用户已经接受了对方的产品，我们就没有了任何机会，那么什么时候合适呢，当时考虑的是用户在接受了新产品概念，但是对该类产品选择处于犹豫不决的时候，这个时候进入，用户可以在尝试对方产品的时候也留给我们产品同样的机会，无非就是再装

一套软件而已。

3、优势体现，对于一个新产品来说，还没有建立起自己的产品品牌知名度，因此，用户选择的第一考虑往往是成本，谁让用户付出的成本低，其实就是降低了用户的购买风险，这样就更容易让用户选择你，因此，我们那个时候的营销策略就是在强调和对方产品同样优秀的时候强调价格的优势，但是有一点注意的是，我方的价格不能定的太低，例如对方定 50 块钱一套，你订 10 块钱一套，那用户就会怀疑你的产品质量了，因此，我们的定价就是比竞争对手便宜 1 块钱。

当然，事实也证明了这种借力发力的策略取得了非常好的效果，当然，或许我们只能获得 20% 左右的市场份额，但是我们达到了我们想要的目的：

- 1、我方新产品品牌推广出去了。
- 2、获得了一定的市场份额。
- 3、整体营销成本非常低，只为对方的十分之一都不到。

我们都知道，企业增加利润的方式无非就是三个：

- 1、增加市场份额和销量
- 2、提升品牌价值
- 3、减少产品过程成本

我们这次借力发力的方式可以说在这三个方面都涉及到了，我个人感觉是一次相当成功的营销。

说了说自己曾经经历过一个案例，再来看豆浆机企业现在的营销行为，我们可以获得以下启示：

- 1、借力发力的机会不是任何时候都有的，我们要发力的前提的首先要有可借的“力”，这

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！



种机会或许是竞争对手给的，或许是产业链上出现的，也可能是国家政策引出的，但无论如何，对于产品经理来说，都要能看得到才行，因为这种力有些是明显的，例如乳品企业的倒霉，就肯定会让豆浆机企业感觉到机会，而有些则是不明显的，例如我经历的那个案例，面对竞争对手的营销，我们没有用常规的硬碰硬的形式，而是借助他们的力来实现我们的目的。

2、要借的力有时候是正向借力，有时候则是逆向借力，例如对于豆浆机企业来说，就是逆向借力，是因为一个行业的问题而给了另一个行业机会，而我们那次营销则是正向借力，我们和竞争对手都存在机会，并且他们的机会还要比我们大，我们做的无非就是借他们一些机会而已。

3、具体到产品而言，不是每一个产品都可以有借力的条件的，这个我不敢妄下结论，但是我个人觉的是处于 PLC 引入期阶段的产品容易采用借力发力的形式，豆浆机行业虽然发展了好几年了，但是这类产品依然是处于引入期，从国内豆浆机企业的数量和规模就可以看出来，我那个的案例同样也是引入期的产品。

4、借力要控制好度，既要控制“借”的度，又要控制“发”的度，借的度就是要找好机会，找准借力点，这个刚才提到了，不多说，另外还要控制好发的度，借别人的力，其实往往是被动的，被人发几成力，自己只能在这个基础上去借，其实和物理学上的能量守恒是一样的，输出到你这里的能量不可能超过输入的能量。

作为产品经理，一定要清楚，我们所在企业的资源是有限的，能够给我们的更是有限，但是我们要实现的目标往往是超过资源的，因此，如何在有限的资源下做好产品，眼光不但要放在企业内，更要放到企业外，学会借力发力，做到事半功倍。

## 第十五篇：面对危机，我们要学会撤退

也不知道是否真的受到了世界金融危机的影响，公司这段时间的市场表现开始出现下滑，再加上媒体对危机严重性的不断渲染，老大们终于坐不住了，上周五召集几个核心业务部门的负责人开了一天会，商量着怎么能够重新振作市场，避免继续下滑的趋势。

反正大家都知道，开会是无聊的，尤其是这种突然被召集，每个人都不是带着想法来的，会议是最没有效果的。

但是无论怎么说，在大家饥肠辘辘，即将要崩溃的时候，终于达成了一些一致的意见，涉及到其他部门的就不说了，这里就简单说说在讨论产品部下一步要做的工作时我的一些想法吧。

老大们对产品部还是给予厚望的，讨论来讨论去，一致认为应该进一步加快产品的更新换代频率，并且在保证现有产品发展的情况下，能够加快新产品的研发速度。

至于对现有产品的升级，这个不用老大们说，我也是有计划的，但是会议上提出来加快新产品的研发速度，这却是没在我计划之中的，并且老大们已经很严肃地给出了一个他们期望的时间表，也就是告诉我，这个事情你做也得做，不做也得做，有点赶鸭子上架的意思。

既然老大们态度这么坚决，我是没有什么可说的，接下来的工作只能按照这个时间表去重新修正目前的计划，但是在讨论到新产品定位的时候，出现了一些分歧，老大们的意见就开始不统一了，当然这个时候也轮不上我们这些中层说话，因此，大家就像看话剧一样看着他们各抒己见。

吵到最后，老大们也没争吵出个长短，可能是想起旁边还有下属呢，于是把球一踢，就给了我们这些人，问“你们都有什么想法，都说说，尽管说，咱们就是讨论”，老大们越说这话，大家心理越没底，因此，谁都不愿意第一个开口，鬼知道哪句话会引起某位老大的不满

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

呢，呵呵。

老大大们看到这情况，有些不高兴了，于是朝我一指，说“你是产品部的负责人，你先说说你的想法，接下来的产品我们应该怎么做”。

还好，经过多年产品管理岗位的磨练，对于应付这种场面还是有一些经验的，因此，我也没直接说我比较认可那方的意见，而是讲了一个故事，接下来就是我讲的故事，大家也可以一起来看看。

美国航空业快速发展的时候，许多航空公司都面临同样的问题，按照咱们产品管理的术语来说，就是产品定位的问题。

首先是第一个问题：我们是做客运还是货运？

许多航空公司的回答是：两个都做，因为客机下面还有空间，可以兼做货运。

因此，许多航空公司都是客货兼做。

接下来是第二个问题：我们的飞机是飞往商务城市还是旅游城市？

许多航空公司的回答依然是：两个都飞，因为无论是商务城市，还是旅游城市，能够乘坐飞机出行的都是有很强经济能力的，他们的钱我们都要赚。

因此，许多航空公司既飞休斯顿也飞檀香山。

接下来是第三个问题：我们的业务是面向国内还是面向国际？

许多航空公司的回答依然一致：我们既要飞国内，也要飞国外，因为国外市场同样有很大的利润在等着我们。

因此，出现了许多国际性的航空公司。

最后一个问题：我们的服务是提供头等舱、商务舱还是经济舱？

许多航空公司依然保持了惊人的一致：三种服务我们都要有，一个都不能少。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

因此，许多航空公司都采购了不少支持三种舱位的飞机。

最终的结果是，美国许多航空公司既做客运，又做货运，既飞国内，又飞国外，既面向高端人群，又面向普通大众，因此，许多巨无霸级别的航空公司都在美国，例如美利坚航空公司、三角洲航空公司等。

但是在这众多的航空公司里，有一家却特立独行，就是西南航空公司。

他是怎么来设计服务的呢？

- 1、只做客运
- 2、只飞商务城市
- 3、只飞国内
- 4、只有经济舱
- 5、只有一种机型：波音 737

当时，很多人都嘲笑西南航空，说他们胸无大志，鼠目寸光，但是随着时间的推移，竞争的加剧，西南航空并没有像许多人预测的那样销声匿迹，反而他的优势越来越明显，而许多巨无霸级的航空公司却相继破产，除了美利坚航空公司。

后来，许多经济学者就这个案例进行了分析，最终得出西南航空公司能够取得长久不衰业绩的原因，一共有 3 个：

#### 1、客户清晰

集中的客户群，清晰的客户定位，虽然目标客户的数量没有综合的航空公司多，但是其整体运营成本要小很多，例如，如果提供三种舱位的服务，那么就需要设计三种不同的服务规格，那么从设计到执行，到出现效果，就要比只设计一种只针对经济舱客户的成本要高的多，并且这也易于和目标客户进行沟通，方便地改进服务，而逐步使服务更有针对性，更加

高效。

## 2、产品简单

产品简单不等于产品简陋，简单的产品是每个产品管理人员所期望的目标之一，也是让目标客户快速接收我们产品的重要条件之一，西南航空公司因为有着非常单一和精准的客户定位，因此，他们在采购客机的时候就非常简单，只有波音 737 一种机型，而美利坚航空有八种机型，这意味着什么呢？意味着如果按照飞一个波次，并且个人工作效率一致的情况下，西南航空公司只需要一个维护人员即可，而美利坚航空则需要八个维护人员，这样，在时间一定的情况下，西南航空公司的一个维护人员可以维护八架飞机，而美利坚一个维护人员只能维护一架，别的不说，单说维护的便宜性上，西南航空就占了很大的优势。

## 3、成本低廉

这也是前两个原因带来的对企业最有利的影晌，清晰的客户定位，意味着花同样的钱，我们能把我们的客户服务的更好，简单的产品设计，意味着花同样的钱，我们能让目标客户更多的投向我们，这样带给企业最有价值的就是企业整体运营成本的降低。

其实对于产品管理者来说，根本目的就是为企业找到长期的利润市场，要实现这个目的，两个方法，就是“开源节流”。

开源相对很难，但是节流相对容易，有许多企业，在一遇到财政困难，市场疲软的时候，是能够想到节流，但是他们的节流手段是什么呢？往往就是裁员，当然裁员确实能够节省成本，但是往往会影响到这个公司的信用和长远的发展。

其实对我来说，我个人有一点体会，就是节流并不仅仅是指人员成本上的控制，更重要的应该是在业务成本上的控制，用我们专业的术语来说，就是重新对我们的目标市场进行细分。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

我们总是很习惯进攻，但是很不习惯于撤退，其实对于产品管理者来说，进攻和撤退都是为实现最终战略目的而进行的策略而已，我们现在大踏步的撤退，就是为了将来大踏步的前进，这话一点也说的没错。

再回到我们公司的情况，现在遇到市场困难，或许有几个原因：

- 1、目标市场趋于饱和，再继续投入，产出将是有限的。
- 2、目标市场有了更好的直接竞品冲击，我们的客户开始流失。
- 3、目标市场受到非直接竞品冲击，整体目标客户开始流失。
- 4、目标市场出现新的需求，但是我们没有注意到。

如果是第一种原因，那么，作为我来说，必须迅速的通告公司，减少对目标市场的投入，并加快新产品的更新换代工作。

如果是第二种原因，那么，就将对我是一个很大的挑战，这说明我们的直接竞争对手开始出现超越我们的情况，我要做的无非就是三点：1) 产品改善；2) 产品延伸；3) 产品创新。

而我重点会考虑产品延伸，因为第一点往往效果不明显，而第三点则风险和成本太高，公司一般无法接受。

如果是第三种原因，那么就比较困难了，因为这属于行业之间的竞争，一个兴起的行业把另一个行业干掉，这种情况往往不是一个人，或者是一个企业能够抵制的，我唯一能做的就是保持产品基本特征和应用的情况下，降低整体成本并提高产品质量。

如果是第四种原因，那么就是产品部的失职了，有新的需求而没有捕捉到，如果换到战场上，这叫贻误战机，说不好要掉脑袋的，但是我个人认为这恰恰也是我们的产品能够继续占领市场的又一个机会，因为，只要有需求，说明这个市场就是在继续发展的，就说明公司

继续的投入是有市场价值的。

因此，最后，我并没有直接表明我的观点，而是在讲完那个故事后，讲了我的一些个人分析，希望公司的各位老大们能参考一下。

公司的事情说完了，那么，在本篇文章里，又是故事，又是感想，又是分析的，到底想说明什么呢？

其实比较散一些，但是有几点我是想表达的：

1、对于现在的许多企业来说，市场细分和重新定位是非常重要的，尤其对于许多中国企业来说，更是如此，不要小看了细分的市场，它的价值在于长远而不在于眼前。

2、进攻是可以的，撤退也是可以的，但是有一个前提，不要忽视了成本，不惜一切代价和誓与阵地共存亡都不应该是产品管理者的作风。

3、做企业，做产品，其实无需目光远大，有时候“鼠目寸光”反而能活的更长久，对于一个中国的产品管理者来说，对于负责的产品，我个人认为第一目标是“活的长一些”，而不是“活的强一些”，而要实现这个目标，唯一要做的就是找一个比你更强大的企业更狭窄的焦点。

我凑合写着，你凑合看着，到不到的，意思不清晰的，大家就多多见谅了。

## 第十六篇：产品经理和销售的战争

上周五的时候终于忍不住骂了我们销售部门的一个同事。

事情的经过是这样的。

我们新上市了一款产品，主要是面向初中生英语学习的，熟悉教育行业的都知道，现在英语教材分为很多版本，不同地区的学校用的教材版本都不一样，虽然说都是按照国家大纲

编写的，但是在课程设置和难易度上还有一些不同的，因此，我们在设计这个产品的时候，重点选取了几个版本的教材作为内容资源，因为这个产品是今年公司重点推广的，现有的销售人员不够用，因此就又招聘了几个在教育行业做过一些年的销售来加强销售力量。

现在教育产品的推广也开始借鉴 OTC 的营销策略，采用会议营销来推广产品，具体怎么操作就不说了，说说问题是怎么产生的吧。

一个用户在参加完我们的推介会后，就问那个销售我们的产品是否有 X 个版本的英语教材，那个销售在不确定的情况下告诉用户“有”，于是，这个用户就花了上千块钱购买了我们的产品，但是用户在使用的时候却发现根本没有他需要的版本，这下客户可不饶了，直接一个电话打到我们公司，问“为什么没有他需要的版本，我们这样做是欺骗消费者”，还好，我们的客服比较机灵，说“这个版本已经制作完毕，但是正在测试中，很快就会上线”，就这样，算勉强应付过去了。

客服挨了一顿骂，当然要找撒气的地方，于是直接找到我，质问“你们的产品到底是怎么回事，没有的版本也敢销售”。

我当时就楞了，说，“本来就没有这个版本呀，谁告诉客户有这个版本的”。

于是，就开始调查，结果查到了是那个销售向客户承诺的，这下子好了，一个非常严重的问题摆在了我们的面前，如何兑现对客户的承诺。

上周五的时候，我把那个销售，销售部门的老大，和我们那个直接负责这个产品的产品经理叫到一起，后来考虑到问题的严重性，又把我们负责市场的副总也拉了过来，大家说说这个问题该怎么解决。

我简单地把问题说了一下，然后问销售部“这个问题因你们的失误而产生，你们说说怎么解决吧”。



本来想着抱着解决问题的态度组织的这个会,结果谁曾想那个销售死活不承认是自己的失误,还强词夺理地说“这个版本本来就应该加的,你们没有加,是你们不了解市场,要是有责任,主要责任也在那么产品部,你们的产品设计的不合理”。

我 kao, 见过推卸责任的, 没见过这样推卸责任, 我忍住心里的火, 问销售部的老大, “你说这个问题怎么解决”, 他的回答让我更火了, 他竟然说“产品出了问题, 产品部应该重点考虑一下, 我们配合就可以了”。

我再 kao, 见过领导护犊子的, 没见过这样护的。

我的火一下子发出来了, 声调一下子也高了, 本来还想着给对方留些面子, 毕竟是公司内部推荐过来的销售, 抬头不见低头见的, 解决了这个问题就算了, 没必要搞僵, 可他们的回答实在让人无法冷静, 于是, 一些不该说的话也就说出来了。

最后, 可能是我太激动了, 对那个销售说到: “这个问题要是解决不好, 要么你滚蛋, 要么我滚蛋”。

等我说完了, 才发现所有人都看着我, 销售是愤怒, 副总是惊愕, 那个产品经理是吃惊, 也确实是, 我老公司这么长时间, 从来没和谁发过火, 做产品管理的, 和气生财, 呵呵。

可能是副总感觉到要是他再不表态, 估计桌子上的纸杯就该满天飞了。

于是, 副总提出了以下的解决建议:

- 1、因为销售的失误造成客户的不满, 负主要责任, 扣除当月工资和绩效, 并通报全公司。
- 2、产品部评估加入新版的成本并提出解决方案。
- 3、下发公司通知, 所有销售人员以及代理商都必须严格遵守产品销售手册开展工作, 否则出现任何问题由当事人负责。

无论怎么说，副总的建议还算公允，于是，会议就这样在非常浓的火药味中结束了。

周末的时候，我就在评估产品的修正成本，其实这个很容易做的，没到半天就搞定了，可是工作结束以后，我一直在思考周五的那个会，为什么会出现这样严重的问题呢？

每次新产品上市之前，都会对销售人员进行多次培训，希望能够让销售人员尽快熟悉产品，并且几乎每个销售人员都有一本销售手册，里面已经列举了很多应该注意的问题，但是为什么一到实际销售中，问题就接踵而至，让产品部每天疲于应付这些其实都能在手册中找到的问题，我真的开始疑惑了。

不是说只是在现在的公司，以前在其他公司，这样的情况也是频频发生，但是我从来没有认真思考过，但是这次确实让我开始关注如何处理好产品管理和销售的关系了。

在我们公司的销售人员里流行一句话：技术关注实现，产品关注价值，销售关注利润。

当时，我还以为这是夸我们呢，但是这次事件却让我隐隐约约感到这句话是在笑话我们这些产品管理者呢。

技术部门好歹还做着高科技的活，销售人员出于对技术的不懂，至少还对技术有一种神秘感在里面，但是对产品部呢，说的好听，是关注价值，但是这个价值似乎太虚无了，看不到，摸不到，更无法明码标价的体现出来，只有客户在使用我们的产品后才能体会得到，但是这种体会往往是过于独立和太强调个人印象，因此，才会出现一个产品“公说公有理，婆说婆有理”，而销售部门呢，完完全全是一个以利益为导向的部门，只要把产品能够按照公司的价格销售出去，那就是大大的成功，我们能说我们有 10 个客户说产品好，就能认为是成功吗？肯定不行的，哎！

其实大家仔细想想，我们经常见销售人员对产品部的工作指手画脚，说这个不对，那个不对，但是谁见过销售人员对技术部门的工作指手画脚的？

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

充分说明，在许多公司的许多销售人员的认识中，产品部是个可有可无的部门，我们这些产品经理也不过是纸上谈兵，闭门造车的一群人而已。

或许大家都知道销售界有一句被广为传颂的话：只要有好的销售人员，再烂的产品也能卖出去。

说真的，我要是知道这句话是那位高人说的，我肯定会赏他两个大嘴巴子。

退一万步讲，即使我们的产品再烂，作为一个销售人员，你可以在销售手段上自由发挥，但是，你绝对不可以在产品上自由发挥。

最终回到一个实质的问题上，为什么一些销售人员喜欢在产品上自由发挥呢？

或许是以下几点吧。

1、岗位决定目标：销售团体是典型的逐利人群，这里的逐利没有任何贬义的意思，只是说明他们工作的最终目标其实非常简单，就是“通过销售产品为公司，为部门，为自己获取最大的收益”，这无可厚非，也是一个企业生存的根本所在，没有问题。

2、目标决定价值：正是因为销售团体的这个工作目标，就无形中决定了这个群体在企业内的地位，一般来说，都是相当的高，尤其中国的许多企业都是以销售为导向的，这就更加决定了他们在公司内的位置非同一般，因此，或多或少他们在心理上是有优越感的，我们不去忽悠客户，什么技术部，产品部，都得去喝西北风，这就是他们给自己定下的价值。

3、价值决定视角：感觉良好的优越感使他们看不到其他部门的工作，或者是视若罔闻，不会低下头去看其他部门，这样就决定了他们在看待一些事情的时候通常都是站在自己的角度上，也就是用主观来看待客观。

4、视角决定态度：这种视角决定了他们在遇到一些情况的时候，往往敢仅凭自己的想法就做出决定，我这个案例就是最好的例子，其实就是一个电话的事情，问问产品部就知道

了，哪里还会有这么严重的问题，但是我猜测他或许当时是这么想的“即使我说错了又能怎样，我为公司挣了钱，看在钱的面子上，即使没有，公司不也得加上这个版本”。

我不知道销售团体到底是不是这样的心理，我更希望我的这些想法是错误的，也更希望销售人员能够和产品管理人员能够精诚合作，共同完成企业的战略目标。

但是现实似乎在告诉我，这场产品和销售的战争或许要持续很长一段时间，我们做好准备了吗？我不知道，大家呢？

## 第十七篇（上）：产品经理考核，真的就那么难吗

去年，我曾经对如何考核产品经理有过一番胡言乱语（参见胡言乱语谈产品管理（十）如何考核产品经理 <http://docs.chinapm.com.cn/1921.shtml>），有个朋友给我留言说：

“孵化产品的产品管理者如何考核？举个 1 年多的大产品开发项目，有可能产品经理要和 SE（系统分析师）忙活半年以上，才能把完整的原型和用例做出来，再用 1 个月左右时间写需求文档，开发阶段还要协助测试经理集成测试、内网测试、外网测试、需求符合度验收、所有的产品化、商品化资料准备、还要搞培训等等”。

这位朋友的留言其实就是说明了一个对于产品经理考核非常现实的问题：对于新产品（尤其是生产周期比较长的产品）的产品经理应该如何来考核呢？

联盟内类似的帖子也有很多，从我做产品管理工作的那天起，无论是被人考核，还是考核别人，都在想这个问题，如何才能客观的衡量出一个产品经理的工作绩效。

这是一个我认为不太好回答的问题，根本的原因其实大家都知道，就是因为产品经理的工作特点和工作内容决定的。

这个不用多说，但是，作为一个岗位，产品经理的责权利也是需要规范出来的，而

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

产品经理的工作特点和工作内容却又让这个职位的考核不是那么容易就能实现的。

好，我先来说说我所了解的，目前常见的几种考核思路以及不足吧。

### 1、借鉴市场岗的考核指标

在许多公司里，尤其是 FMCG 行业中，产品经理往往被定义到市场部门的二级部门中，例如有些产品经理是属于企划部的，一旦这样定义产品经理，那么，考核指标就会随着市场部的要求来走，最常见的一种形式就是参照销售指标来考核产品经理，因为销售指标是可以非常明确量化出来的，因此，这种形式的考核是比较容易实现的。

但是，这样就会出现两个问题：

1) 产品经理的工作职责和工作内容被人为缩小，仅仅成为了一个附属于市场部的普通职位，通常被认为只是对销售团队进行协助和支持而已。

2) 产品经理往往容易短视，只关注眼前利益。这种考核思路是很容易形成这种工作视角的，因为销售往往是月度考核，如果产品经理的考核指标也是如此，那么就必然使产品经理只把眼光放到每个月我能促进多少销售指标的完成，而忽视产品的长线发展。

不仅仅是在国内，我看了一些资料，国外的许多产品经理也抱怨这种考核思路让自己无法体会到这个职位的价值。

根本来说，这种考核思路对于企业来说，是浪费，对于产品经理来说，是受罪。

### 2、借鉴技术岗的考核指标

在许多 IT 公司里，尤其是互联网行业中，大部分产品经理虽然属于独立的产品部，但是实际的工作联系往往和技术部门更紧密，因为产品经理通常的工作主要是分析需求，定义产品规格等在技术部门看来是为他们打前站的工作，因此，从他们的心理往往很容易把产品经理看成是为技术部门打下手的职位。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

如果用这种态度去考核产品经理，往往容易把产品经理看成是类似于 UI、UE、coder 这样的角色，那么，对于公司来说，这种考核也就简单了。

在规定的时间内完成相应的工作，并且符合既定要求，只需要这样考核就可以了。

但是，这样同样也会出现两个问题：

1) 和第一种思路中说到的一样，人为缩小了产品经理的工作职责和内容，仅仅是作为技术部门的辅助角色而已。

2) 产品经理永远不知道市场上真正需要什么。说是分析需求，定义产品规格，但是却没有几个产品经理能够有时间和机会去真正了解一下市场上到底需要什么产品，除了自身素养的影响意外，更重要的是公司或许就根本没有想让产品经理去接触市场，因为在公司看来，产品就是那个生产出来的介质，产品经理只要把这个“介质”做好就可以了。

无论个人或者企业是否承认，事实上大部分的 IT 产品经理都是这样，眼光永远只在“产品介质”上，而不在“产品业务”上。

### 3、干脆就不考核

这是最省事的思路的，既然产品经理不好考核，那么就干脆不考核了，工作就是这么多，做完就可以，薪水也是这么多了，当然，也别和老板谈什么奖金什么的，唯一有个盼头的就是年终奖，往往还是公司业务部门中拿的最少的。

老板会想，产品做好了，是技术部门的实力，产品卖好了，是销售部门的能力，和你产品经理有什么直接关系呢？

既然没有直接关系，我就把你看成是技术部门和销售部门的后勤支持单位，既然是后勤了，还考核什么，毕竟不是直接为企业贡献利润的部门。

这种考核思路虽然简单了，但是后果却是最严重的，最直接的就是让产品经理感觉自己

是后娘养的孩子，典型的“有福你们享，有难我先当”，要不好多产品经理咬牙切齿的说，“早知道这样，我还不如继续做销售去呢”。

说了三种我所了解的考核思路，那么，到底有没有一种全面、客观的产品经理考核思路呢？

我想应该是有，但可惜的是，从我个人的经历，查阅的资料来看，似乎还没有一种能够让我感到比较满意的思路。

不过通过一段时间的资料积累，我多少有一些个人的心得，希望能够拿出来和大家交流一下。

简单来说，我的思路就是基于 PP (Product Process) 来进行考核，具体是怎么回事呢，请关注下一篇。

## 第十七篇（中）：产品经理考核，真的就那么难吗

上篇结束的时候，提到一个词语“PP”，那么，PP 是什么意思呢？PP 就是“Product Process”，我解释为“产品过程”。

要理解这个词，就不得不提到大家非常熟悉的一个词：PLC，产品生命周期。

产品生命周期，按照通常的解释，是指“一个产品从诞生（上市）到消亡（退市）的全部过程”，那么，PLC 和 PP 又有什么样的关系呢？

简单来说，PP 包含 PLC。

我们用一个不太恰当的例子来做比喻。

如果把一个产品比作一个孩子的话，那么 PLC 的起始点是这个孩子呱呱坠地的那个时间，结束点则是这个孩子成长直到死亡的那个点。

而 PP 则不但包括这个孩子从出生到死亡的这个阶段（生命期），还包括孕期（通常为怀孕十月），以及更为早的备孕期（这个或许周期就更长了）。

因此，对于一个产品经理来说，要关注的产品阶段可以分为三大块：1、准备阶段（备孕期）；2、培育阶段（孕育期）；3、生命周期阶段（生命期）。

也就是说，作为产品经理，如果眼光只放在其中的某个阶段，那么，你所做的工作就不是完整的，因此，“优生优育”不但是计划生育需要注意的地方，同样也是一个产品经理需要注意的地方，谁让咱们是一个产品的父母呢！

简单解释 PP 和 PLC 的关系，就是要引出本篇的主题：考核产品经理，完全可以参照考核一个父母是否合格的思路进行。

这也就是我在上一篇中说到的，考核产品经理，就要基于 PP 的思路来进行。

从上面的描述中其实已经能够大致看出一些基于 PP 考核的原则来。

### 1、分阶段进行考核

### 2、分类型进行考核

### 3、分目标进行考核

指望像考核销售人员、研发人员那样采用一个固定不变的指标来进行考核，对于产品经理这个岗位来说往往是不现实的。

为了更好地让大家理解如何基于 PP 进行考核，接下来我依然采用刚才那个比喻先进行一些简单的说明。

现在来看，一对夫妻（准备父母）如果想要个孩子，可不像以前那么简单了，现在都是独生子女，都希望生一个健康聪明的孩子，因此，在要孩子之前，准备父母就需要做许多准备工作，其实从这个时候，对于夫妻是否做足准备的考核就已经开始了。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！



例如说，如果要孩子，抽烟的要戒烟，养宠物的要暂时远离宠物，吃的，喝的都要有严格要求，远离容易污染的食品，远离污染源，保证母体和父体环境的健康等等吧。虽然这个准备阶段还没有直接和孩子发生关系，并且这个准备阶段的周期相对还是比较长的（养过孩子的朋友都知道，最起码一年期就得开始准备了，呵呵），但是，这个阶段的工作却是和接下来的“孕”的工作紧密相关的，同样是不能忽视的。

同样，作为产品经理也是一样，我们都想着能够做出一个受市场欢迎的产品出来，但是我们能说，在做这样一个产品之前一系列的看似和该产品关系不大的工作是没有价值的吗？

例如，在做一个产品之前，肯定是要做市场调研工作的，虽然这个工作并不需要我们亲自执行，但是，缺乏了产品经理参与的调研将很容易失去目标，虽然其他部门也会根据自己的情况制定一些调研项目，但是，产品是一盘棋，放大或者缩小某一个业务层面的工作都是在破坏这个棋局。

因此，我们可以看出，虽然调研工作往往并不能对当前产品的进展产生直接和现实的影响（相对于更直接需求分析、产品设计而言），但是我们从调研中获得的大量信息则是我们开展下一步工作的基础。

这就是准备工作，有时候感觉很零散，很琐碎，事实也是这样，准备父母在做准备工作的时候，也是这个样子，手机要换成低辐射的，最好是别用，严格限制使用电脑的时间，要补充一些叶酸，经常体检，计算受孕时间等等，都是零散和琐碎的，但是无一不对接下来的受孕起到重要的作用。

那么，如何来考核这个阶段产品经理的工作呢？先简单说一个思路，我们会在接下来的文章中讲到。

基本思路就是：**是否最终制定出一份明确的“受孕”时间表（产品规划）。**

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

当然，这是个最终的考核目标，其中有很多的考核指标，这同样会在接下来的文章中说到。

有了受孕时间表，接下来就是按照这个时间计划受孕，也就是进入到了产品经理的产品执行阶段，在这个阶段中，工作就非常多了，并且许多都是需要产品经理亲自操刀的，这个就无需多解释了，自己的孩子当然需要自己上阵了，这个万万不是别人能代替的，呵呵。

具体工作有那些呢，联盟里说到的五个阶段就非常不错，这里引用一下，就不做详细解释了。

1、概念化阶段；2、图纸化阶段；3、技术化阶段；4、商品化阶段；5、市场化阶段。

每个阶段有每个阶段的考核指标，但是最终的考核目标只有一个，就是：**是否能够按照产品规划的目标按时按质的向市场提供出相关的商品。**

这个时候，“准备父母”就升级为了“准父母”，自己的孩子已经在母体中孕育完成并且即将呱呱坠地。

产品经理花了这么长的时间，做了这么多的工作，图的是是什么，不就是图个最终的母子（女）平安，我想没有人希望最终的结果是“流产”、“难产”，是吧，谁都希望是“自然顺产”，最好还不是“剖腹产”，呵呵。

因此，虽然这个阶段周期比较长，短则数月，长则一年，要经历许多的问题和折磨，但是我们的目标不能变，无论其中有什么样的考验（考核），对于产品经理来说，都不是最终的，最终的考核只有一个，就是一定要让自己的孩子降生。

这个时候，“准父母”就升级成了“父母”。

成为了父母，那么关注孩子的人就多了，除了自己，还有爷爷奶奶，姥爷姥姥，各路亲戚，亲朋好友等一干人。

同样，产品经理的产品一诞生，就算是进入到生命周期阶段中的引入期，孩子的名字，孩子的发展，孩子的衣食住行等等都会受到各路人马的关注，并且还会产生一系列的分歧，我们可以想想，产品经理和销售，市场等各个部门是不是经常有分歧产生。

但是，这里一定要记住，你是产品的父母，旁人的话只能作为参考，一切关于孩子的判断一定要由自己而来。

进入了生命周期阶段，许多考核指标就比较直观和可量化了，冷了要穿厚的，热了要穿薄的，1岁之前少出门，出门要防止受风，血管太细，输液只能扎头皮针，各种哭声都代表什么含义等等，这些是非常容易识别和解决的。

在这个阶段，我们的产品考核指标同样也是容易确定和衡量的，销售额、市场份额、销售增长率，份额增长率通常被认为是可以拿来考核产品经理的，但是我不这么认为，我始终坚持不要拿销售考核指标套到产品经理身上，因为几个月，一年的销售指标飘红不代表着这个产品就一定是健康成长的，孩子能吃不代表着就是健康，一样的道理。

在这个阶段，对于产品经理来说，考核的最终目标就是：**ROI 是否足够好。**

ROI：投资收益率，简单来说，就是作为孩子的父母，你每一分资源的投入是否都能有助于孩子的健康成长，直到你期望的那一天孩子能够对父母有所回报。

在这里，用 ROI 加到比喻中似乎有些不妥，太功利了，但是作为产品经理，却一点也不功利，我们做产品其实就是为企业做投资，企业就是 VC，你能否从企业那里拿到钱，就看你的产品是否有足够的市场价值和企业所期望的回报率了。

这篇文章完成后，我再介绍一点 ROI 和产品管理的关系。

以上用比喻的形式说明了基于 PP 对产品经理进行考核的三个原则，也不知道比喻是否

恰当，因为我始终认为“养育孩子”和“培育产品”的道理其实是一致的，都是完成一个“从无到有到优”的过程，并期望孩子（产品）最终有出息的简单动机。

这个过程很长，过程中的工作很繁，工作中的问题很多，我们的工作就是要去解决问题，解决了问题，我们的工作也就做好了，工作做好了，我们的产品也就做好了，其实就是这个理，没什么难的。

那么，最关键的问题出现了，在这样一个过程中，如何来考核产品经理呢？考核的指标都有哪些呢？

请大家关注下一篇。

## 第十七篇（下）：产品经理考核，真的就那么难吗

毫无疑问，对于产品经理的考核可以说是非常困难的，在前两篇文章中，我就个人的经验以及和大家交流的情况对产品经理的考核说了一下自己的想法，在本篇中，我就如何对产品经理进行考核简单说一下自己的思路，还是那句话，我这是一家之言，胡言乱语。

在上一篇中，我提到了，产品经理的考核有一个根本的原则，就是基于 PP（产品进程）进行考核，主要包括：

- 1、分阶段进行考核
- 2、分类型进行考核
- 3、分目标进行考核

这个只是介绍了考核的原则和思路，并没有对考核的内容进行说明，因此，我们就在本篇中着重对考核内容进行说明。

正是因为产品经理工作的特殊性，决定了如果我们采用比较单一的考核内容是无法全面、

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

长期衡量产品经理的绩效的，因此，我在考核内容上也综合考虑了产品经理的短期成绩和长期成绩的结合，定量和定性因素的结合，根本一个原则就是：既要能保证产品经理为企业完成短期绩效，又要能保证产品经理本身有一个长期的职业发展。

接下来详细说一下考核的内容。

我把考核的内容分为硬性指标、中性指标和软性指标。

### 1、硬性指标

硬性指标也可以被称为财务指标，主要就是对产品经理的利润贡献进行考核，或者简单的说，这个指标就是去考核产品经理为企业挣了多少钱。

通常来说，消费品行业的产品经理往往都要背这个指标，一般包括两个考核点：

1) 销售量

2) 利润率

有些朋友可能会问了，这个指标是不是仅仅适用于消费品行业呢？像互联网行业的产品经理就不存在这种指标。

其实不然，我们要知道，只要是企业，就一定存在产品的最终价值交换，只要存在价值交换，就一定会有利润产生（仅仅是负利润或正利润的区别），互联网行业也一样存在价值交换的过程，也一样存在需要交换的商品，是什么呢？目前来看，就是互联网企业提供的 PV 量和客户需要的广告效应的交换。

因此，从这个角度来说，互联网产品经理如果不能像销售那样直接背销售指标（也确实不如消费品行业那样容易核算个人贡献值），那么，背 PV 量应该是毫无疑问的，这也是为什么有些互联网企业把产品部和运营部合为产品运营部，并且产品经理有时候就担任运营经理，我以前在一家公司就是被称为产品运营经理。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

因此，这个硬性指标的考核一定是有一个非常明确的要求的，是什么呢？就是一定是能够量化的，无论是销售量、利润率还是 PV，这些毫无疑问都是能够量化并且能够根据不同的角色分解执行的，而这些指标也是直接能够影响企业收入的。

只要抓住这一点，通常企业就能够把握住如何来考核产品经理的财务指标。

## 2、中性指标

中性指标又被称为市场指标，主要是对产品经理的产品市场表现进行考核的指标，它和硬性指标的根本区别在于中性指标不直接产生利润，而是会影响利润的实现，同时，这个指标往往不是短期的，而是需要一个比较长的时间来持续考核的。

这个指标一般包括四个考核点：

- 1) 上市成功率
- 2) 市场占有率
- 3) 顾客满意率
- 4) 企业满意率

先来说上市成功率，这个考核点的核心就是考核产品经理是否在预定的时间内成功让产品上市，有些朋友会说了，产品只要在市场上出现不就代表着成功上市了吗，这又什么好考核的？

这个观点不能说错，只能说不够全面，这个观点仅仅适用于负责单一产品的产品经理，但即使如此，如果我们用一个比较长期的观点来看，谁也不能保证每个计划中的产品都会上市，胎死腹中的产品比比皆是，只不过大部分人不知道而已，尤其是对于一个新产品更是如此。

如果一个产品经理负责的是一条产品线（产品线经理），那么，用这种观点来认识就不

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

全面了，产品线经理不但要考虑线上每个产品，而且还要考虑线上产品互相的影响，这就是典型的产品组合思路，有时候线上某个产品的成功只能说是产品成功，而不一定是产品组合成功，而产品组合的成功一定是要求在一个长期的时间内考察的。

因此，这里的上市成功率既要从整体来考核，也要从长期来考核，记住，上市成功不是一个时间点，而是一个时间段。

市场占有率，这个无需太多解释，大家都知道，但是如果只简单的从市场占有率的高或者低来衡量就显得对产品经理不公平了。

市场占有率一定是要从产品的生命周期和产品类型来衡量的，一个处于成熟阶段的现金牛产品和一个处于成长期的明星产品肯定是没有可比性的。

因此，对市场占有率的考核，我们不但要看达到了多少，还要看环比增长了多少，一个有着十分潜力的产品即使在前期占有率低一些，也要比一个成熟期，但是市场占有率变动很小的产品更值得关注。

顾客满意率，B2B 行业对这个点的考核要比 B2C 行业更容易一些，而这种考核的决定因素又不在企业自身，因此，相对更难考核一些。

一般来说，这种考核在产品上市以后的前三个月会是一个关键期，因为产品经理在这个阶段往往会花更多的时间接近顾客，这样也就比较容易获得必要的的数据指标。

但这并不是说对产品经理在这点上的考核就局限于三个月，相反，更应该是着眼长期，因为通常顾客对产品的满意度会随着产品在市场上的表现程度的提高而提高。

企业满意率，这个考核点主要是从产品经理实现了多少企业目标而进行的。有朋友会问了，企业目标不就是盈利吗，这应该是硬性指标的考核内容吧？

其实不是，这里的企业满意率是指除了硬性指标外的其它指标，也就是我们常说的现代

企业要实现的两个目标（经济效益和社会效益）的社会效益的内容。

最简单一点，产品经理都要对产品的品牌策略负责的，而产品的品牌策略优劣直接影响了企业的声誉，因此，许多企业是要把这个目标作为一个重要考核点的，每到一个考核阶段，就会通过调研的形式来考核产品经理在维护产品或者企业品牌的工作上到底效果如何。

这就是一个非常典型的企业目标，除此之外，还有包括服务支持目标，大客户维护目标等等，这些目标都应该是一个现代企业需要制定的，当然也是需要去考核的。

### 3、软性指标

软性指标也叫态度指标，这个和业务就没有太直接的关系了，更多的是对产品经理工作态度的考核，这个考核看起来会比较容易，因为都是定性而无需定量的指标，但事实是这个指标恰恰是最难考核也是最容易出现偏差的。

为什么呢？就是因为这个指标几乎不可能定量而缺乏准绳，很多时候会陷入到关系决定绩效的错误中。

关于软性指标具体包括那些点，这就看企业如何定位产品经理了，不同的定位就会有不同的考核点，我这里列了十个我曾经遇到的考核点，大家可以做一个参考。

克尽职守；配合意识；主观能动；学习意识；发展愿望；遵守规范；职业素养；自我管理；沟通能力；效率意识。

至于每一项都有哪些要求这里就不详细说了。

这里强调的一点是，这种考核不但是本部门要做的，而且还需要相关业务部门参与进来，这样才能比较全面对产品经理的态度进行考核。

关于产品经理的考核，我的经历和经验就是这么多，是否对大家有所帮助我就知道了，但是我还是那个观点，大家把想法提出来，我们共同分析，共同学习，共同进步。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！



## 第十八篇（上）：如何制定年度产品策略

这是一篇迟来的文章，按说应该是在 09 年底，最迟应该是 10 年初发布出来的，可由于自己太懒，一拖就到了现在，不过现在也不能说太晚，不才 4 月份吗，呵呵，退一万步讲，就算是晚了，咱不是 10 年年底的时候还能用吗。

作为一个真正意义上的产品经理，每年年底或者年初的时候，总会有一个非常重要的工作要做，就是“制定下一年度的产品策略”。

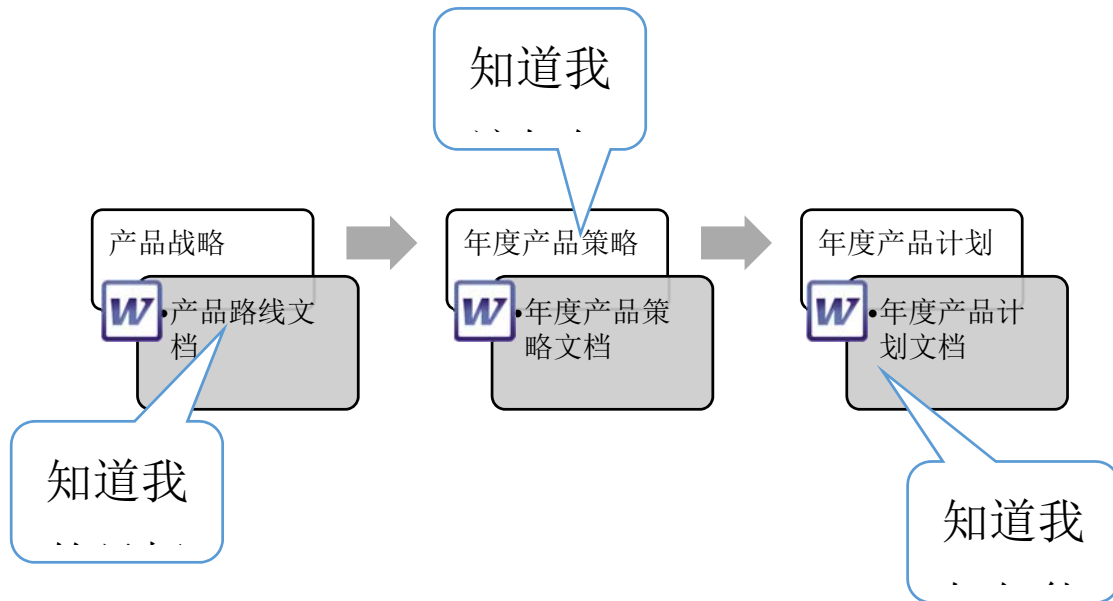
从我的认识来看，我认为这应该是一个承上启下的工作（其实产品经理有很多工作都是出于这样一个定位的），为什么这么说呢？

1、呈上：年度产品策略是产品战略的每一年度的具体体现，也就是说，年度产品策略所依赖的依据是你所制定的产品战略（产品战略通常在产品 roadmap 中体现），因此，如果没有产品战略，但是你却在做年度产品策略，这完全就是错误的。

2、启下：年度产品策略要为年度产品计划奠定方向，我们知道，年度产品计划是每个年度某个产品的行动方案，在这个计划中就要非常详细的说明某年度的产品行动方案，要包括年度整体目标、阶段目标以及实现这些目标的排期和主要任务，负责人（部门）和评估标准。

但是，再完备的产品计划也是依赖于年度策略而定的，这是因为年度产品策略是要为年度产品计划指明方向的指导性文档。

因此，产品战略、年度产品策略、年度产品计划是这样一种关系，见下图：



按照产品管理工作的流程来说，这三项工作属于产品规划阶段的核心工作，缺一不可，而我观察到的情况是大部分的产品经理都会做年度产品计划，但是对于年度产品策略和产品战略来说，却很少有人涉及（有个人的原因，也有企业的原因），那么，即使你的年度计划做得很好，但是依然会面临两个最关键的问题无法解答：

- 1) 我为谁做产品？
- 2) 我该如何去做产品？

有的朋友会说了，这个我都很清楚的，果真如此吗？

好，接下来，我就大致说一下年度产品策略的内容都包括什么，大家可以自我作一个评估。

在年度产品策略中，大致分为 5 个部分，分别如下：

#### 1、上一年度市场问题

在这部分中，产品经理要对以下问题进行分析：

- 1) 产品（线）问题
- 2) 价格问题

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

- 3) 渠道问题
- 4) 销售（促销）问题
- 5) 技术问题
- 6) 其它问题

对于这些问题的说明，只需要用列表的形式的说明即可，例如：

2009 年度 XX 产品存在以下问题：

- (1) 与竞争对手相比，XX 产品无明显差异。
- (2) XX 产品所属产品线老化，产品线下产品本身无明显差异。
- (3) 低端产品竞争力不足，影响到 XX 产品的市场销售。

.....

以上所有的问题都可以通过列表的形式呈现，但是一定要记住的是，不要以为列表形式就只是描述性或者是主观性的总结，其实里面的每一条描述都是需要产品经理经过一定的调研、分析甚至是计算得出的。

例如，关于渠道有这样一个问题：

目前采用的三大渠道（线下直销、网络销售、代理销售），代理销售呈现出增长缓慢的情况，网络销售增长较快。

如果你只写这么一句，说实话，这和废话没什么区别，作为一个合格产品经理，你要知道，你在写这句话的时候，是否经过了“渠道盈利能力”的分析？

只有对每个渠道经过了盈利能力测算，你才能得出这个结论。

因此，我们可以看出，上面的每一条说明都是要和产品经理所需要掌握的各种工作技能紧密联系的，例如定价，例如客户删减，都是要有一大堆方法、工具和模型来支撑的，

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

你可以先问问自己，自己真的掌握了多少呢？

再来看第二部分。

## 2、本年度市场分析

在这一部分中，主要包括 3 块内容：

- 1) 宏观环境
- 2) 行业环境
- 3) 竞争对手

一说到宏观环境，有些朋友就感觉比较虚，好像这应该是经济学家考虑的问题，和自己的产品没什么关系。

如果一个销售人员或者技术人员有这样的想法，这很正常，但是如果一个产品经理有这样的想法，那你这个产品经理真的是需要加强了。

宏观环境的分析，有些内容是宏观经济层面的，例如 CPI 的增长对自己产品销售的影响，有朋友会说了，这两者之间有关系吗？

当然有了，CPI 消费指数的提升，通常意味着居民消费的投入会增加（当然，具体消费的投入会投到哪些领域，一般来说作为个人不用太关注，因为你也不太能评估出结果，这是社科院的事情），但是这种趋势决定了消费者消费能力的增加，是一个利好消息。

但是，有些则会直接影响到你的产品在本年度的表现。

例如，一些做加工出口的企业，如果预测到本年度人民币对美元会升值，那么你就要考虑是不是开拓新的市场来弥补升值造成的利润损失。

此外，还有消费者意识的变化对产品品类的影响等等，都是你需要评估出来的。

再来看行业环境，这就要求你要从整个产业链的角度来评估本年度的市场情况。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

我曾经说过，有时候你的产品市场表现不好，不一定是你的产品出现了问题，而是你的上游或者下游产业的问题影响了你的产品表现。

例如铁矿石价格的提高会直接影响家电行业的成本，这样你就会考虑了，如果出现这种情况，我该怎么办呢？

是扩大产能，降低成本，还是压缩固定成本或可变成本，提高毛利率，还是开发新产品，提高产品价值。

总之，你要对各种可能出现的影响你产品市场表现的情况作出客观的分析，千万不要主观的判断什么会发生，什么不会发生，在一切没有发生之前，一切皆有可能。

最后看竞争对手，这里不多说如何做竞争分析，好像老汤的博客里有这样的文章，大家可以去看看。

我只是说一点我感触最深的，各位产品经理一定要清楚，千万不要认为你的任何信息对于竞争对手是封闭的，在这样一个信息发达的时代，没有任何你的信息能够被竞争对手忽视，同样，你也要时刻关注竞争对手的一举一动，通过大量的一手或者二手的零散信息尽可能的预测出竞争对手在本年度他们会如何去做。

不要以为你比竞争对手更聪明，更有市场眼光，更能抓住消费者，无数的事实已经证明，“你的成功并不是因为你多聪明，而是因为你比竞争对手少犯了一些错误而已”。

第三部分是上一年度产品（线）说明，包括：

- 1) 产品（线）概要说明
- 2) 产品（线）详细说明

这一部分相对好写一些，但前提是你要有必要的数据来证明你对产品（线）的判断是客观的。

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

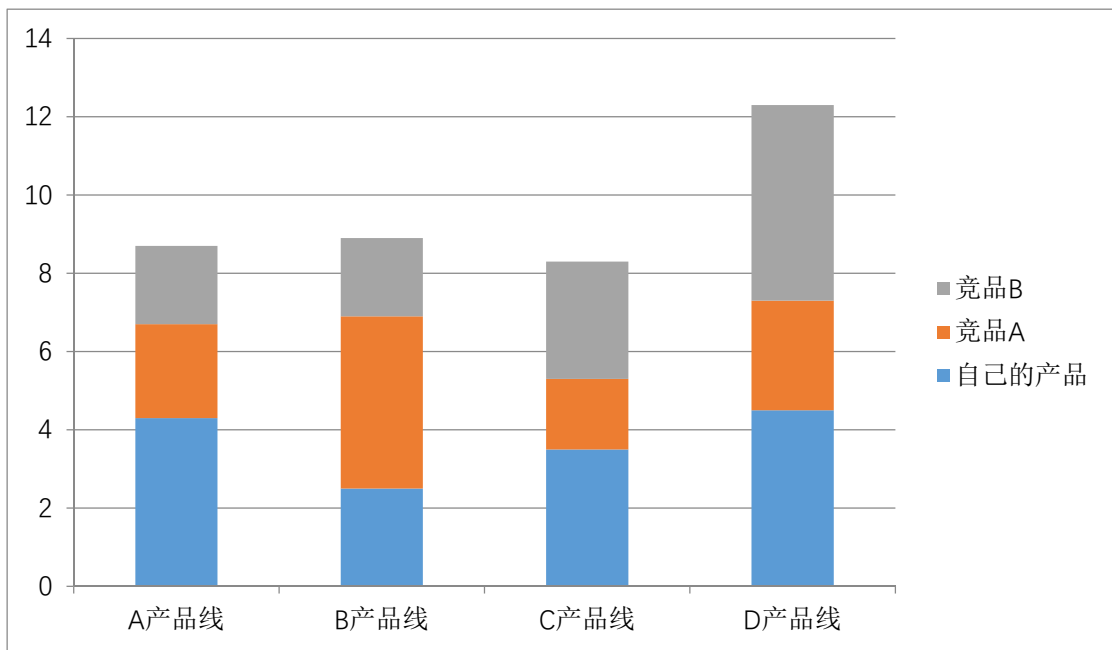
UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

通常应该把重点放在详细说明上，在这个部分里，主要是从三个方面来说明。

(1) 现状；(2) 问题；(3) 趋势。

这里要强调一点的是，对于现状的说明，不仅要有自己产品的内容，还要通过和竞品的比较来印证自己的观点。

通常对于现状的说明，可以用图表的形式体现。



然后根据对现状的分析，说明自己的产品存在的问题，知道问题后，对本年度将会出现的趋势进行预测。

由此可以看出，从现状到问题再到预测，前提依然是要有必要的的数据作为支撑。

在完成了前三部分的内容后，基本上就对上一年度的和产品相关的各种因素完成了分析，接下来的就将进入年度产品策略制定这项工作的重头戏，就是依据对上一年度情况的分析制定出本年度的产品发展方向。

关于如何做剩下的工作，咱们下一篇介绍。

## 第十八篇（下）：如何制定年度产品策略

我们接着上一篇继续讲任何制定年度产品策略。

在年度产品策略文档的第四部分，是本文档的重头戏，是需要产品经理花些功夫和心思来完成的。

第四部分：本年度产品（线）规划。

在这个部分中，主要分为以下几块。

- 1) 主要问题
- 2) 产品（线）机会
- 3) 整体思路
- 4) 详细说明
- 5) 本年度产品（线）分布

先来看主要问题。

在这个内容中，同样是要用列表的形式说明在本年度要解决的产品（线）的问题都有哪些。

例如：

在 2010 年度，要重点解决四个问题：

- (1) 产品线差异化不明显的问题
- (2) 产品渠道盈利能力变弱的问题
- (3) 重点产品建立门槛的问题
- (4) 淡旺季销售平衡的问题

再次强调，虽然是列表，很简单，但作为产品经理，你在写下每一个字的时候都要告诉

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

自己，“这是经过我系统分析和深思熟虑的结果”，为什么这么说呢，在后面会提到。

再看产品（线）机会这部分内容。

这个也简单，同样是用列表形式说明在 2010 年度对于自己的产品来说，市场上都存在哪些机会。

例如：

在 2010 年度，我们需要把握住两个机会：

- (1) 二三线市场消费意识的提高。
- (2) 重点产品的技术壁垒已经逐步建立，竞争对手短期内无法超越。

对问题和机会进行完总结性的说明后，接下来要做的就是说明，你在本年度如何做才能做到趋利避害。

首先是要说明你的产品在本年度的整体思路。

这个没有非要说怎么去写，用图的形式，列表的形式都可以，但是有两点需要记住：

- 1) 不要长篇大论，既然是整体思路，就是几句话，或者一张图的形式，简单扼要即可。
- 2) 虽然不需要长篇大论，但是内容上丝毫不能遗漏，尤其是对于产品线经理或者负责某个产品组合的经理来说，不但要说明每个层面的产品的思路，还要说明产品之间（产品组合）他们应该有一个什么样的思路。

这里只说一下产品线规划的整体思路该如何写。

首先要清楚你所负责的产品线是按照什么指标来划分的，是按照产品属性、还是按照应用方向，或是按照消费者特征，还是按照价格，等等，当然，通常来说企业都已经完成了这项工作，但是我的发现是有一些企业的产品线划分不科学，经常会造成产品的重叠，作为产品经理，有义务去评估产品线的宽度和深度，然后提出使产品线或者产品组合合理化的建议。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！



如果上面的工作做完了，那么，接下来的工作就是根据划分说明以下内容。

可以用一个表格来体现：

产品线	整体思路	实现策略

用一句话说明以上内容即可。

在说明了整体思路后，接下来就要对线上或者组合中的每一个产品进行详细的策略说明，通常也可以用一个表格来体现。

产品名	策略思路	产品规划	竞争比较	
			自有产品	竞争产品

重点说说“产品规划”和“竞争比较”这两列该如何写。

“产品规划”列：要根据你所定的策略思路来说明在本年度你会计划规划几个版本的产品。

“竞争比较”列：对计划中的产品进行纵向和横向的比较。纵向比较是要和竞争对手的类似产品进行比较，说明规划中的产品比竞品的差异性（优势）在哪里，纵向比较要说明规划

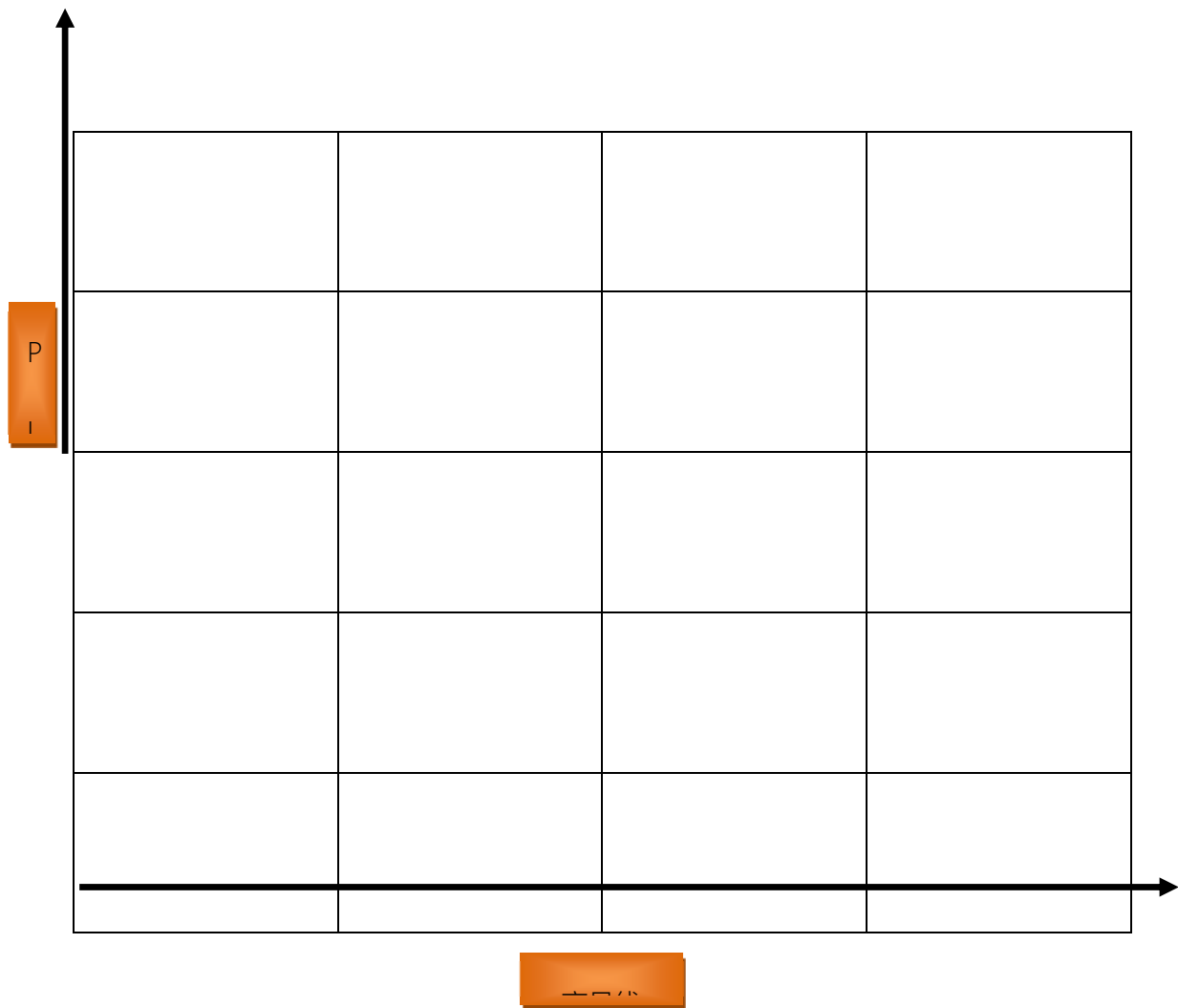
<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

中的产品相对于上一年度的自己的产品差异性（优势）在哪里。

以上都是简单几句话说明即可。

最后就是要说明产品（已有和规划中）在公司产品线中的分布是什么样的情况，老汤设计过一个 PST 的模型，我觉的用这个 PST 就可以表示，见下图：



具体如何用这个模型，就不是我的专利了，大家要是不明白如何用或者不知道这个 PST

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

能解决什么问题，可以去问问老汤。

按照一些朋友的思路，可能到这里，就认为年度产品策略就制定出来了，我想这可能是不少互联网产品经理存在的一种思路。

其实到这里还差一个环节，是什么呢，就是针对某个产品（线）的营销策略。

为什么呢？原因很简单，如果只完成了上面的部分，只能说你知道了要做什么产品，但是产品成功与否，最终还是要靠市场上的表现，这样就涉及到了很多方面的因素，例如推广、价格、渠道、销售、客户维持等等。

因此，这些因素所涉及策略师一个完整的产品年度策略所不可或缺的，永远记住，产品经理是从事商业管理工作的职位，而商业的范畴可不仅仅是产品本身。

在最后一部分里，就是对营销策略进行一个说明。

通常包括以下几块：

1) 上一年度营销策略总结

- (1) 整体说明
- (2) 存在问题

2) 本年度营销策略

- (1) 宏观环境
- (2) 市场环境
- (3) 消费环境

3) 本年度营销目标

4) 本年度营销策略

- (1) 整体思路

- (2) 媒体推广
- (3) 渠道支持
- (4) 促销支持
- (5) 价格策略
- (6) 服务策略
- (7) 进度安排
- (8) 营销预算

具体撰写的形式依然是用列表的形式完成即可,具体内容就不做介绍了,这要是展开讲,可就不是一篇文章所能说明的了,并且也不是本篇的主旨。

但是这里要强调两点:

- 1) 年度产品营销策略和 BRD 是有关系但是又有区别的。

有的朋友做过 BRD (商业需求文档),好像感觉里面的内容有些相似,这种感觉是对的,但是它们之间是有区别的。

年度产品营销策略根本还是一种方向性的文档,是用来指导年度产品(线)发展的,而 BRD 从名字上就可以看出,它是对某个产品的商业需求进行详细介绍的文档,是属于方案和行动计划层面的,两者在内容体现上有联系,但是在内容深度和撰写要求上则是不一样的。

或者可以这样简单的理解:

年度产品策略是以结果导向的,因为我们看到在这个文档中几乎都是列表形式来说明产品经理的分析结果,但是结果所依赖的数据和过程是没有的,而 BRD 则是体现数据和过程的,其实这也是因为目标读者不一样所决定的。

年度产品策略文档是要给产品委员会(高层)来看的,因此一定要简单,事实上,通常

要把这个文档形成一个 PPT 来做演示的。

而 BRD 则是要给业务团队来看的，内容一定要尽可能详尽，做到面面俱到，并且需要大量的图表和数据来支持，BRD 的页数一般在 16-20 页之间，但是要求的是图表和数据就要占到三分之二。

2) 年度产品策略和年度产品计划是否可以合二为一。

这个没有强行要求，我个人的建议是分开做为好，当然合二为一也是可以的，就看大家的习惯了。

好了，关于年度产品策略的制定差不多到这里就告一段落了，如果我有哪里地方介绍的不清楚，或者有什么疑问，大家可以留言，咱们一块讨论。

还是那句话，我是胡言乱语，所有内容仅供参考，出现意外，我可概不负责，呵呵！

## 第十九篇：产品管理者的四种工作类型

小半年没更新博客了，两个原因吧。

一是因为我发现联盟里高人越来越多了，尤其是阿泡进来以后，我就有些战战兢兢了，都是做产品管理的，人家能够如此系统地总结自己的经验，而我只能在这里胡言乱语，什么是差距，这就是差距啊，呵呵。

二是因为这段时间确实比较忙，一方面是公司新上马了一个产品，这小半年就搞这个了，二是我还兼着带新人的工作，产品部虽然不像一些部门人员进出比较频繁，但是作为公司的核心业务部门，公司始终是强调要在尽量短的时间内把新人培养起来的，虽然我知道，要培养一个合格的产品经理，必须经历一个长期的过程，但是公司是不会这么想的，因此，对于我来说，也只好尽力去完成这个工作了。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

到年底了，许多事情也该到扫尾总结的阶段了，这几天我就在想，这一年来我都做了些什么，到最后，我发现，其实一年来，我就做了两件事：

- 1、做了一个新产品。
- 2、培养了一些新人。

因此，我就打算把这些工作总结出来，继续和大家分享一下我的工作感受。

我考虑先从第二件事情入手，先来讲一讲我是如何让一个 PM 新人在一年的时间内逐渐成长为有产品管理意识的 PM 的。

之所以这里只是说是有产品管理意识，而不是说成为了一个合格的产品经理，是因为我始终认为，意识决定视野，只有先具备了产品管理的意识，真正知道产品管理到底是什么，才有可能成为一个真正意义上的产品经理。

什么是产品管理，什么是产品经理，这些概念性的东西我很少和公司的新人讲，我会让他们到联盟的网站里去看，自己去体会，然后听他们是如何理解产品管理的，我也鼓励新人多参加相关的活动，有时候我也会和他们一块去，让他们多接触各行各业的朋友，开阔自己的视野，增加自己对产品管理工作的认知。

好了，说着说着就扯远了，返回正题，在本篇中，我先来说一下，这一年来，我所接触的产品经理都有哪些特点。

我们通常认为，产品管理的工作很多，很杂，很散，因此，我们很多时候认为自己不得不去扮演一个“救火”人员的角色，许多朋友对此也很苦恼。

我带的新人里普遍具有这样的认识，经常和我抱怨时间都被其它部门占用了，说实话，如果是以前，我会安慰安慰这帮孩子们，然后和其它业务部门的哥们打个招呼，让他们别有事没事找产品经理，但是现在我不这么做了。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

我首先会问这帮孩子们一个问题：假设公司的产品管理实施已经比较完善了，那么你是否知道如何主动来做产品管理呢？

大家点头，一致表示这算什么难事，于是我让他们说说会如何主动开展工作。

大家就开始东一句，西一句的说起来，具体说了哪些内容，我就不一一说明了，我就简单做个总结。

通过和这帮孩子和一些朋友的交流，我发现，目前国内的产品经理，单从工作开展的角度来归纳，大致可以分为四种。

- 1、知道做什么，知道怎么做；
- 2、知道做什么，不知道怎么做；
- 3、不知道做什么，知道怎么做；
- 4、不知道做什么，不知道怎么做。

先来看第一种，这种产品经理在国内应该属于稀有动物，对于公司来说，是可遇而不可求的，他们有什么特点呢，我也总结了一下：

- 1、真正理解产品管理的本质，不是那种只流于表面的认识。
- 2、非常强的工作能力，无论面对的企业和产品处于什么阶段，具有什么特点，都能够抓住阶段的特点和关键点而切入进去，为企业和产品设计出合理的方案。
- 3、不但理论水平高，而且实操能力也非常强，绝不是那种“口技型人才”，对上，他能够理解高层意图和战略，并基于此做好自己的战略设计，对下，能够很好地指导业务部门开展工作，而本职工作的能力也非常娴熟和精通。
- 4、他们带给企业的不仅仅是做好一个工作，而是能够推动整个公司在产品管理实践上的一种进步。

简而言之，他们是那种“既有理论高度，又有实战能力”的产品管理者中的翘楚。

幸运的是，我曾经遇到过这样一个翘楚，就是咱们联盟的朋友，老汤引见的，呵呵，我印象非常深刻的是，有一次，我在和他谈到不同产品，产品不同阶段，产品不同类型的情况下应该采用什么样的产品策略的时候，他可以很轻松地告诉我如何做。

大家不妨试一下，你能否很轻松地回答这些问题。

1、公司要做一个全新的产品，一共需要多少个阶段，多少项工作，每项工作之间都是什么关系，这些工作在整个过程中都起到什么作用，每项工作对于产品经理来说，都意味着什么，产品经理应该如何做这些工作，做到什么程度就可以了，等等吧。

2、对现有产品的管理都有哪些策略？

3、如何评估一个现有产品应该采用哪个策略？

4、如何做产品管理、产品线管理、产品组合管理？每种管理都有哪些思路？

5、现有产品管理中都有哪些工作思路，工作方法？

6、产品经理如何做这些工作？做到什么程度就可以了？

比方说，你现在面对的是一个现有产品，这个产品目前的情况是市场份额较大，但是销量增长缓慢，利润贡献占全部产品的 10%，产品维护费用相对平稳，客户使用欲望还比较强烈，那么，你会设计什么样的策略来管理这个产品呢？

当时我和他探讨的话题还很多，我这里大致就列举几个，有朋友会说了，这看起来也不算难啊，仔细想想我也能说出来的，呵呵，没错，仔细想想确实会有思路，但是思路出来后，你知道如何来设计行动方案，分配资源，制定评估标准，构建团队吗？还有，就是在整个过程中，你自己要做的工作都知道要做什么吗？知道用什么模型，用什么方法，用什么工具来完成吗？如果这些模型，方法，工具没有，你知道如何来设计吗？并且做这些工作，做到什

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！



么程度就可以了呢？

等等吧，不知道大家能否做到这一点。

其实这还不是最让我佩服他的，他的 NB 之处在于他不但能够基于产品管理来设计各种解决方案，而且能够把各种需要自己操刀的工作做到有声有色。

现在有想法的人很多，但是能够通过自己的工作来实现自己想法的人太少了，我也看过一些媒体报道，说什么某某互联网大佬把自己定位成产品经理，每次看到这些，我都是摇头，我认为这对那些正在成长当中的年轻产品经理来说，未必是一件好事情。

很简单，这些大佬有了想法，就可以交给下面的人去做，但是现实中的产品经理是不但要有想法，而且还要去做许多亲自执行的工作，我想那些大佬们肯定不会去写 BRD、MRD、PRD 的，肯定不会去设计 UC 模型的，肯定不会去系统做竞争对手分析的，肯定不会去做 roadmap 的，肯定不会去完成问题矩阵表的，肯定不会每天更新 PSL 的，肯定不会去看损益表的。

而现在来看，中国年轻的产品经理还是需要把这些基本功磨练好的，不要迷恋大佬，他们只是一个传说。

如果说非要从这些大佬们的身上学一些的话，那么，我个人的建议是与其琢磨大佬的成功史，不如了解他们给这个企业带来了什么，他们的什么思想深刻影响，甚至是促进了企业的不断进步。

这或许能够为我们逐渐学习一些商业层面的知识提供一些养分。

再来看第二种，知道做什么，不知道怎么做。

这种产品经理数量也不多，比方第一种中提到的那些大佬，他们其实都属于这种，马云不是就说过，“我知道做什么，但是不知道怎么做，而我下面的人是不知道做什么，知道怎

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

么做”。

这种类型的产品经理相对比较高端一些了，很多是有着多年工作经验的老鸟，他们也具有一些特点：

- 1、对行业和产品有着深刻的认识，能够抓住本质和关键点。
- 2、能够构想出很有市场价值的产品。
- 3、缺乏系统、规范的操作能力，缺乏系统的产品管理思想。

简单来说，就是那种“有理论高度，但是实战能力很弱”的人。

我也遇到过这样的一个朋友，他曾经在某著名互联网公司任职，规划过一个当时相当有影响力的产品，我能够深刻地感觉出他对这个行业的理解和对用户需求的领悟与把握，但是我的另一个感觉是他还是具有上世纪那种典型的“个人英雄主义”的影子，自己干可以，但是一旦带团队，尤其是指导团队以及自己实操就显的薄弱了。

因为我们知道，一个人做，可以天马行空，不受约束，但是一旦基于团队，基于组织来做，那么，规范和上下的合作指导就是最为关键的了，因此，我在他身上看到最多的是江湖中侠客的身影，而不是商业组织中的经理人。

第三种：不知道做什么，知道怎么做。

这种类型的产品经理有很强的执行能力，对于各种方法、工具能够熟练运用，但是缺乏对行业 and 产品的敏锐眼光，他们也具有一些特点：

- 1、缺乏主动思考的意识和能力，通常只是被动做一些执行的工作。
- 2、执行能力非常强，对于所需的各种模型、方法、工具能够熟练运用。

简单来说，这种类型的产品经理可以很好的做一个项目，但是却很难做好一个产品，即使是这样，这种产品经理的数量也不是太多。

我就带过这样一个哥们，执行能力那是没得说，可以看出，他确实是在技能上下过很大的功夫，什么文档了，工具了，模型了，全不在话下，并且还能根据实际情况进行创新，但是他最大的不足就是太过于被动，这可能是和他的性格有关系，毕竟谨慎的一个人，他可以把活做的很漂亮，但是却很少主动提一些想法什么的，经常都是被动等着我这边安排工作，有时候好不容易有个想法，还瞻前顾后地不好意思说，我和他说了好几次，产品经理，主动一些，不要认为把这些工具什么的做好了就可以了，现在是你往前进一步的时候，如果再能在意识和理论水平上提升一步，你能做的事情会更多。

还好，在我的威逼利诱下，这哥们开始有意识的改变了，我打算明年就让他多负责一个产品，让他的视野更广一些。

第四种：不知道做什么，不知道怎么做。

绝大部分的朋友应该属于这一种，思路没有，模型不懂，方法不会，工具不熟。

有朋友肯定会感到委屈，谁说我没思路了，我有的是想法，有的是创意，有的是商业模式，这个我不否认，但是，有想法和有思路完全是两回事，前面我也说过了，想法人人都有，但是能够实现这个想法的思路的人却是少的可怜，尤其我深刻地感觉到，越年轻、越是强调所谓的商业模式和玩概念的行业的产品经理越是这样。

太浮了，基本功都没打扎实呢，就空谈一些所谓的模式，概念，并且还太自我封闭，硬要分出个高科技行业 and 传统行业，认为高科技行业的产品管理就和传统行业的产品管理与众不同，说句不客气的话，有了这种想法，就已经证明了你对产品管理的认识是非常的浅薄。

你见过分行业的 MBA 吗，你见过分行业的项目管理吗？

因此，我就一再要求我手下的那帮孩子们，多和其它行业的朋友们交流，不要动不动就给自己扣一顶高科技企业的帽子，再高科技的企业，挣不来钱有个 P 用，呵呵！

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

我记得老汤曾经和我说过，他说，你认为卖洗发水和卖软件有本质区别吗？

我无言以对。

这篇算是我接下来总结的一个开头吧，在接下来的篇幅中，我就总结一些我是如何培养产品管理新人的，希望能够给想进入这个领域，有着和我一样角色的朋友，以及喜欢听我胡言乱语的朋友带来一些启发。

## 第二十篇：我们要做什么样的产品？

每来一个新人，我总要和他们交流一个话题：作为一个产品经理，你希望为公司做一个什么样的产品？

几乎每一个兄弟在听到这个问题后，都先是一愣，然后就是一乐，我可以看出，这些兄弟们一定是认为我这个问题太没有挑战性了。

我总结了一下，兄弟们的回答大致可以分为三类：

1、做一个好用的产品。

一般遇到这类回答，我都会让这些兄弟们去继续温习一下产品经理到底是什么，产品好用不好用，专业的不是产品经理，而是产品的设计团队（Interaction Designer， Visual Designer， Rapid Prototyper， Usability Tester）。

2、做一个能挣钱的产品。

一般遇到这类回答，我都会很欣慰地拍拍这些兄弟们的肩膀，然后告诉他们，在现在的市场竞争环境中，做一个挣钱的产品何其难，因此，公司对各位的要求是先去做一个能为公司省钱（不赔钱）的产品就可以了。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

通过我们的产品为公司挣钱，这是我们工作最根本的目的，但我个人还是认为，我们不能只把眼光放到这个层面上，如果在产品发展的过程中能为公司省点钱，从财务报表上看，也是为公司挣钱了。

### 3、做一个解决用户现实问题的产品。

嗯，这就更现实和靠谱一点了，这是许多产品经理都知道的一个理念，但是，我个人还是认为这个理念还是没有谈到位，因为，我发现许多朋友虽然在按着这个理念来做产品管理的工作，但是他们的产品依然没有很好的市场表现。

基于这个理念，我们不妨再深入一步，从“用户对现实问题解决的期望度”和“企业产品的市场替代性”两个方面来考虑，分别加以“强、弱”和“高、低”两个指标，那么，我把产品分为四种类型，见下图：



我简单介绍一下这四类产品都有什么特点。

**第一类：**“用户期望度强，产品替代性高”的产品，就是说虽然用户对这类产品解决自己

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

的现实问题很期望，但是市场上的替代性产品（替代性竞争）太多，这样的产品不能说没有市场，只是对于企业来说太痛苦了。

做吧，竞争产品太多，不做吧，又会失去一个可能存在很大机会的市场，进退两难自然是最为痛苦的了。

最典型的产品就是 3C 类产品，这类产品有着巨大的市场，这是毫无疑问的，但是不同品类之间的产品融合性越来越强，进而造成替代性越来越高，这就直接影响到这些企业的产品发展战略，概念越来越多，炒作越来越厉害，更关注短期的效益而非长期的发展规划。

当然，并不是说所有的企业和产品都是如此，也有脱颖而出，鹤立鸡群的，比方说苹果公司。

苹果成功的案例其实也就为国内这样的企业提供一个可借鉴的发展思路，但是这种改变不是一时半会就能完成的，要完成这种蜕变，没有明确的思路和耐心几乎是不可能的。

乔布斯为苹果的浴火重生付出了多少时间和精力，我们不能只看到苹果人前吃肉，人家背后受罪的时候咱们也不能视而不见。

因此，我把这类产品叫做“痛苦类产品”。

**第二类：“用户期望度强，产品替代性低”的产品，就是说用户对这类产品解决自己的现实问题很期望，同时呢，市场上的替代性产品并不多，这样的产品对于企业来说，简直就是一个装满了真金白银的钱袋子。**

最典型的产品就是微软的 windows，在视窗操作系统里，还有哪个产品能够超越 windows，虽然也有一些类似的产品，但是在个人 PCOS 中的市场地位几乎可以忽略不计。

也不用多，如果一个企业有一个这样的产品，就足以让这个企业活的优哉游哉了，比方说人家微软，每销售一套 windows，就要为微软贡献 150 美金的利润，利润率竟然达到了

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

85%，而国内的软件企业，据统计，平均只有 7%。

因此，我把这类产品叫做“黄金类产品”。

**第三类：**“用户期望度弱，产品替代性低”的产品，就是说用户对这类产品解决自己的问题并不是很期望，但是呢，市场上的替代性产品也不多，这样的产品对于企业来说，只能作为用户解决偶尔出现问题的候选。

最典型的的就是很多互联网概念炒作起来的产品，比方说 SNS，我曾经问过公司里一个刚毕业的小孩子，你们在学校主要玩互联网上的哪些应用啊，他毫不迟疑地说道：开心网啊。

我再问为什么，他说，很简单啊，就是无聊。

然后我又问他，毕业参加工作后，还玩不玩了，他说，不玩了，一是没时间了，二是也不是那么无聊了。

由此可以看出，这类产品就是解决用户偶尔出现的一些问题，比方说无聊，同时呢，市场上该类产品也不是很多，国内提供 SNS 服务的企业现在也就剩那么几家了。

其实在大部分的企业，多少都有这样的产品存在，我们应该好好评估一下，哪些产品是属于这类的。

因此，我把这类产品叫做“候补类产品”。

**第四类：**“用户期望度弱，产品替代性强”的产品，就是说用户对这类产品解决自己的问题并不是很期望，但是市场上的替代性产品也很多，这样的产品对于企业来说，我只能用四个字来形容，就是：自娱自乐。

这类产品的出现，肯定不是企业主观这么想的，没这么傻的企业，出现的原因有很多，比方说单纯的以技术作为推动的，而这种技术又不是具有壁垒的，还有就是把本来应该是属于一个产品模块或者功能的“错误地延伸为一个产品”的，说白了，这类产品虽然也是期望去

解决用户的问题，但事实是，这类产品解决的只是一个“自己想象”的，现实中并不存在的用户问题的。

在中国的企业中，尤其是 IT 企业中，这类产品简直是不胜枚举，也就是因为软件和互联网产品的制造成本低到可以忽略不计，因此企业也才不把这类成本当回事，换到制造业试试，一个产品的错误可能就会让一个企业失败。

通过对这四类产品的分析，我们肯定会有这样的一个期望：要是我们的产品都是“黄金类”的就好了。

但是，愿望是好的，但现实是残酷的，没有一个企业能做到说我的每一个产品都是“黄金类”的，我们需要做的只是：

**增加黄金类，减少痛苦类，控制候补类，杜绝娱乐类。**

作为一个产品经理，都希望自己的产品在市场上有优秀的表现，但是，我要说的是，当我们抱怨我们的产品没有市场，没有忠诚用户，没有收益的时候，是不是可以换个角度想想，我们到底为企业做了一个什么样的产品出来。

这，或许才是关键。

## 第二十一篇：涨价的艺术

这段时间和兄弟们聊天，闲聊啊，几乎每个人都抱怨现在有些东西涨的太夸张了。

一个兄弟发表意见，他那个小区只有一个早餐摊，基本属于成都小吃那种类型的，每天早上他都是在那里解决早饭的，但是今年过完年回来后，猛然发现一笼小笼包的价格由 3.5 元猛然涨成了 5 元，再细细一看，价格上涨的食品其实只有两个：

小笼包：3.5 元-5 元

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！



蒸饺：3.5 元-5 元

他这就有些不解了，如果说是面粉和猪肉涨价，那为什么其它的食品没有涨呢？比如说饺子，各类面条类制品等等。

他把他的不解说完后，兄弟们是各抒己见，聊着聊着就又聊到产品管理的价格策略上了，我心想，各位也正行，从早餐聊到小笼包，从小笼包聊到涨价，从涨价就聊到产品管理上了。

不过，这还真和产品管理有关系，哪方面的关系呢，产品管理的价格策略管理。

大致说来，这种价格策略的管理可以分为两种情况：

- 1、产品的定价；
- 2、产品的调价：这个还可以分为降价和涨价。

我把我的想法说完后，大家很有兴趣，都想听听我对调价管理有什么样的看法，因为以前我已经和大家交流过定价的管理，在我的印象中，这个也是产品经理关注比较多的。

我说好吧，咱们就以这个小笼包涨价作为案例来分析一下产品经理如何才能做好调价管理。

案例概况：

- 1、这个早餐摊是该小区唯一的早餐摊，其它的早餐摊需要坐两站地才有。
- 2、据这个兄弟说，这个早餐摊早上卖的最多的就是小笼包和各类流食类，例如小米粥、紫菜汤、馄饨、豆浆等。

3、这个早餐摊的主要客户就是早起上班的年轻人以及部分晨练完后的老年人。

4、涨价的食品只是小笼包和蒸饺，其它食品未涨价。

那好，我们简单对这个案例做一个分析：

先来看第一点：这个早餐摊的唯一性说明了它在这个区域里具有不可替代性。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

第二点：它的主要盈利产品集中在早餐上，按照我们的专业术语来说，这是一个产品组合。

第三点：这个产品组合是由目标客户群的特点决定的。

第四点：这是关键的一点，为什么涨价的只是小笼包和蒸饺呢？

好，我们综合这四点整体分析一下，就可以很清楚地得出一个结论：

正是因为这家早餐摊在所在的区域具有不可替代性，以及很低的竞争程度，并且产品组合是目标客户的首选，因此，他才会仅仅针对小笼包涨价，而没有进行全面的涨价。

或者可以这么理解，他可以通过大幅提高不可替代产品的价格来弥补其它食品不涨价所带来的利润损失。

那么，这个案例可以带给我们哪些方面的启示呢？

1、调价（包括降价和涨价）需要从整个产品体系来考虑，而不是只基于某几个产品考虑。

2、调价应该是一种动态平衡，关键是要找出最优的，需要调价的产品组合，这个最优可以简单地理解为最能贡献利润的。

3、要形成这种动态平衡，前提和关键是一定要清晰地分析出产品、产品组合甚至是企业在市场环境中的地位。

4、这种地位决定了调价是否会成功。

由此我们可以看出，要想调价成功，分析产品、产品组合和企业的市场地位，这是最为关键的，我简单做了一个总结，要想分析这个地位，应该需要从两个关键方面来衡量。

1、市场竞争程度

2、产品（组合）稀缺程度

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

做个图示意一下：



可以看出，两个指标一共组合出四种策略，简单做个说明：

1、市场竞争程度高+产品（组合）稀缺程度低：如果是这种情况，那么，比较适当的策略是降价。

因为对于目标客户来说，可选择的产品很多，并且企业自身也面临着很激烈的竞争压力，最典型的行业莫过于就是 IT，家电等行业，例如互联网普遍是免费，软件也倾向于免费，而硬件和家电则降价很快，鲜有涨价的，即使是在通胀比较厉害的现在。

2、市场竞争程度低+产品（组合）稀缺程度低：如果是这种情况，那么，比较适当的策略是保持现有的价格策略。

因为虽然对于目标客户来说，可选择的产品比较多，但是企业所面临的竞争压力并不是太大，对于企业来说，依然是处于一个可以有较高毛利的阶段，但是，必须要记住的是，一旦涨价，很可能把你的客户推向到你的竞争对手那边。

当然，这种保持也只是一种暂时的，作为产品经理，一定要随时关注市场竞争程度的变化，如果竞争程度由“低”变“高”了，那么，必要的降价就不可避免了。

比较典型的行业，比方说冷冻食品，现在国内基本上就是那么几家垄断了市场，并且他们的产品所面临的竞争不仅仅是竞争对手一方，还包括消费者本身，因为无论是速冻饺子，

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

或是粽子一类的食品，通常家庭都是可以 DIY 的，他们销售的不是食品本身，而是一种便捷。

但是，当这种便捷一旦不作为目标客户的首选时，降价就难免了。

这就是为什么一到逢年过节，尤其是北方的春节的时候，这些产品的价格反而会降的原因了，因为春节都是家庭 DIY 饺子的。

3、市场竞争程度高+产品（组合）稀缺程度高：这种情况的调价策略类似于第二种，都是保持现有价格策略，但是有着本质的不同。

第二种情况是主要是由产品（组合）稀缺程度低这个变量决定的，而这种情况则是由市场竞争程度高这个变量来决定的，虽然产品本身很稀缺，但是竞争很激烈，因此，保持一个比较稳定的价格是很重要的。

因为，如果涨价，那么，目标客户会流失，如果降价，那么，收入受到影响，因此，关键依然是第二种中提到的，要时刻关注决定性影响的变量，这里就是：市场竞争程度。

4、市场竞争程度低+产品（组合）稀缺程度高：如果是这种情况，毫无疑问，企业可以通过涨价来获得更多的收入。

比方说案例中提到的这家小吃摊。

但是，千万要记住，这种“低”和“高”都是相对于某个时间，或是某个区域的，千万不能作为一种常态存在，尤其是在某个领域的先入者，如果把这个作为你的常态，必然是要吃大亏的。

通过对这四种组合的说明，我们可以大致知道一个调价的基本依据，但是，我要强调的是，如果你真的打算调价，仅仅看这两个指标是远远不够的，我们需要考虑的因素还有很多，

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

例如：

1、当前收入是否真的无法弥补成本上升带来的损失？

(在成本没有明显变化，单纯期望通过涨价来获取更高利润，会被消费者所不齿的。)

2、如果决定涨价，应该涨多少才能达到自己的期望，而这种期望又不会影响目标用户的购买？

(我那个兄弟已经表示了，以后早点起，自己做早饭吃了，那怕每天吃方便面也比现在的费用省不少)

3、这种涨价是一次到位，还是缓慢的，分步骤的涨？是否需要制定一个涨价策略？

(考虑消费者的心理承受能力，是否会让消费者被迫选择其它的替代品)

4、是否有同业联盟支持这种普涨？如果没有，如何做？

(不要最终成为串通涨价，哄抬物价啊，呵呵!)

5、这种涨价的影响会有多长时间？如何消除涨价带来的负面影响？

(涨价都会有负面影响的，如何消除？你想过没有？)

.....

总之，很多的，那两个指标所形成的四种组合都是基于静态环境来考虑的，而在动态的市场中，我们每天需要考虑的因素都会影响这种组合的效果。

把握好了，涨价对企业来说是有利的，把握不好，涨价对企业就是有害的。

因此说啊，制定价格是一种策略，而调价则是一种艺术，一种平衡企业和消费者现有关系的艺术。

## 第二十二篇：成功的产品都有什么样的特征？

什么是成功的产品？

这是我在一次和兄弟们交流的时候，一个兄弟提出来的问题。

什么是成功的产品呢？

市场份额高的？但是现实的情况是很多产品虽然市场份额高，但是企业却一直处于微利状态。

能挣钱的？但我们更多看到的是企业虽然挣了不少钱，但是客户说流失就流失了，挣的钱大都用在了开发新客户上。

那到底什么是成功的产品呢？

说实话，我还真不好回答这个兄弟提出的问题，毕竟每个企业，或者说每个产品经理对成功的产品有不同的理解，我说的再多也只是我个人的看法而已，但是，我还是想和各位兄弟探讨一下成功的产品应该具备什么样的特征。

曾经和一个国外的朋友交流过类似的问题，我问他，在你们的公司，如何来定义你的产品是否具备成功的因素。

我本来以为他会像我们通常理解的，列举出 N 个量化指标，然后一一解释每个指标，但是出乎我意料的是，他只说了两点：

- 1、对于客户，比竞争对手提供更多的价值；
- 2、对于自己，比竞争对手减少更多的成本。

只要你的产品具备了这两点中其中一点，那么，你的产品就具备了在市场上成功的潜力。

我说那些营销手段、运营模式难道不是吗？

他说，这些手段和模式在企业看来，本质都是为最大限度的发挥这种潜力起作用的。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

我想再深入地问一下，最好是举些例子，结果人家说有事就结束了。

这次，我的这个兄弟提出了这个问题，我觉得其实本质都是一样的，正好结合我的理解来说说我认识。

前几天，我有个发小结婚，我去他的新房参观，看到他买了个 46 寸的大液晶，甚是羡慕，他对我说，你要是有时间，帮我看看这电视怎么弄，我很奇怪，我是搞 IT 的，又不是搞家电的，电视我可倒腾不了。

他说，我这个电视有个功能，是可以在线看电影的，说着，就把我带到电视后面，我一看，哦，明白了，原来这电视有个网口，插上网线后，就可以从厂商提供的片库里看电影什么的，这应该就是所谓的互联网电视吧。

我看了看电视墙，没网口呀，他说这不就让你搞吗，你想想办法，怎么就能看了。

这下我可有些为难，如果从卧室（他家只有卧室有网口）拉一根网线过来，至少得 10 米，并且还是明线，会让地面很乱，但是如果用无线网卡，我还真不知道电视可不可以用（我只知道电脑可以用，电视的就不清楚了，还请懂行的兄弟们指教），假设能用，但是无线信号显然不稳定，看的时候肯定不很流畅。

我只好答应他我再琢磨琢磨怎么办。

最合适的方法倒是没想出来，不过这个事情倒是让我和今天的主题联系在了一起。

电视厂商提供这样的功能，很显然，就是想赋予电视用户更多的价值，卖出更高的价格，可能电视厂商是这样想的，我提供给用户的产品价值越多，肯定就会越吸引用户，那么我就可以获得更大的收益。

没错，道理是这样，但是这里有一个关键的问题是：你如何知道你提供的这些价值是用户真正需要或者他们能够接受并使用的呢？

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

我觉得这是关键。

你看我这个朋友就是一个明显的例子，电视很吸引人，但是却不能很好的使用，这对于用户来说，就是一种典型的付出成本和获得价值的不符。

上面说到了，我那个老外朋友说的第一点：对于客户，比竞争对手提供更多的价值。

我觉得这并不一定能使你的产品成功，是不是这样说更为合适呢？

对于客户，比竞争对手提供更多的客户具有现实需要的价值。

因此，关键是你提供的这个价值是否是“客户现实需要”的。

不光是家电厂商，其实我们许多行业，许多产品实际上都提供了很多用户并不是现实需要的价值在里面。

我把它称为是“价值浪费”。

价值浪费对于用户和企业来说，都是成本的浪费。

用户花钱换回了很多不实用的价值，而企业则同样也在付出无谓的成本。

大致说来，这种成本集中在生产和推广阶段。

比方说提供在线片库，企业总得购买正版片源吧，这是一类成本，在电视中植入相应的解码芯片，又是一类成本吧，在推广中，又要培训促销人员这方面的知识，又要通过促销人员来让更不懂的用户理解这是什么，这都是企业要付出的成本吧。

说到这里，这就又和第二点联系在一块了：对于企业，比竞争对手减少更多的成本。

这种相比于竞争对手的成本优势在生产制造型企业的市场竞争中是很明显的，那在软件或者互联网行业呢？

可能有些朋友会说了，这貌似没什么成本吧。

我以前也是这么想的，但是经历的多了，才明白同样也是这个道理。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！



比方说，你现在的的一个软件产品要增加一个功能（对于用户来说，是一种价值和收益），这个增加功能的过程本身就会产生一定的成本，而问题是在你成本之下的要赋予用户的价值是否是用户真正需要的呢？

作为一个产品管理者，这是在你规划产品的时候就要一定清晰的。

因此，我现在越来越感觉到，其实一个成功的产品所具备的特征其实就是我那个老外朋友说的，不多，就两个，但是很复杂。

首先，你要明白那些价值是用户真正需要的。

其次，你要明白这些价值如何才能更好的实现。

第三，这些价值实现所需的成本是否是企业可以承受的。

第四，企业所付出的成本是否真的可以在市场上获得回报。

第五，如果以上都不是问题，接下来的才是如何营销产品的价值。

也就是我那个朋友说的，任何营销手段和模式无非都是最大限度的把产品价值更好地告诉目标客户而已。

而要做到这五点，产品经理必然是要下很多的功夫才能实现的。

但是，现实的情况是，我们许多企业和产品经理只关注价值有多少，而不关注价值是否是浪费的，只关注手段和模式有多 NB，而不去关注这些手段和模式背后所要承载的本质是什么，只关注我这个产品能卖多高的价格，而不去关注如何建立成本优势。

因此，站在企业竞争的角度，归纳起来就是两点：

- 1、对于竞争对手而言，你的产品是否有真正的价值优势；
- 2、对于竞争对手而言，你的产品是否有真正的成本优势。

如果这些都具备了，我们再去考虑手段的事情。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

千万不能本末倒置。

要实现第一点，就要求我们这些产品经理必须真正懂得市场，懂得客户。

要实现第二点，就要求我们这些产品经理必须真正懂得企业，懂得产品。

只有把这两点结合好了，我们才能做出一个具备成功潜力的产品出来。

## 第二十三篇：如何写一份合格的产品使用说明书？

天气热了，笔记本的散热就成了一个大问题，兄弟们纷纷建议是不是也需要想些办法也让大家的本本“清凉一夏”啊。

建议不错，于公于私都是很合理的，散热好了，与共，是在保护公司财产，于私，也可以提高兄弟们的工作效率，尽量避免频繁死机的情况，当然，也能体现出公司人性化管理啊。

于是就找各种解决方案，最终，一个热衷于团购的兄弟发现了一种产品-冰垫，据介绍，这种产品用在人身上，可以祛暑醒脑，用在笔记本身上，可以散热降温，在大家的一致同意后，由这位兄弟主导，团购了一批这个冰垫。

没几天，冰垫收到了，嗯，看起来很不错的样子，无论是做工还是款式，都很到位，就是不知道效果如何，于是，大家纷纷开始尝试。

正用着呢，一个兄弟嘟囔起来了，“这个冰垫到底怎么用啊？这使用说明我不太明白啊。”

这句话提醒了大家，本来以为这种产品的使用其实是很简单的，也没看什么使用说明，听他这么一说，难不成在使用上还有些要求的？

于是大家纷纷看包装背后的使用说明，一看，果然，本来兄弟们还可能会用，结果一看，反而都不知道该怎么用了。

于是，一个兄弟非常职业化的郁闷地说了一句：“这个产品使用说明写的可真够可以的。看了反而不会，不敢用了。”

我们都笑，于是话题就转移到了产品经理如何撰写产品使用说明上这个工组上了。

产品经理是否需要撰写产品使用说明呢，专业点讲，产品经理是否需要撰写用户手册，或则是帮助文件呢？

原则上说肯定是产品经理来做的，因为产品是你设计的，各项标准是你制定的，谁最熟悉产品怎么用，毫无疑问是你，因此，由产品经理来写也是自然而然的事情了。

但是，很多时候，产品经理并不亲自去写，而是交给专门的文档工作人员去写，自己只需要审核把关就可以了。

但无论是哪种情况，出现了使用说明让消费者不明其意的情况，根还是在产品经理身上。

因此，如何能够亲自或者指导相关人员撰写一份合格的产品使用说明肯定是一个合格的产品经理应该必备的基本技能之一。

为了说明这个问题，我就以这个冰垫为例，说说自己的看法。

这个冰垫的使用说明如下：

本品通过不断吸收人体热量逐渐液化，在 27 度以下时，会自动放热还原成结晶体状，可循环使用。在绝大部分地区无需冰箱，当室温到 27 度以下时，自动放热结晶。如果在某些炎热地区，夜晚室温始终在 27 度以上，请采用凉水浸泡或冰箱冷却。本产品已做防水处理，从水中拿出后，擦干即可使用。

咱们一块来分析一下，这个使用说明有什么问题。

我总结了一下，一共有四个问题。

1 专业术语让消费者迷惑。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

比方说，液化/放热/结晶，这都是很典型的物理学中的名词，虽然不是太难理解，但是在一份给消费者看的使用说明中出现，绝对是犯了一个大忌。

## 2 结构混乱

这是一份使用说明，不是产品原理介绍，而第一句则是完完全全的产品原理介绍，消费者是不会在乎你是采用什么原理来做产品的，他们只关注按照你的使用说明使用产品后是否真的解决了他们的问题。

## 3 废话太多

其实真正指导消费者使用的就是第二句和第三句。

但是，一个很简单的说明，却被搞复杂了，第二句话第三句一共有 64 个字（含标点），但是其实只用一半的字就能说明白。

这个无非是要告诉消费者：

室温 27 度以下时，自动降温；室温 27 以上时，请用凉水或冰箱冷却效果更好。

多余的字数从哪里来的，还不是又犯了第一点中的问题，加了一些专业词汇。

## 4 信息不完整

如果是非关键信息，不完整就不完整吧，不会有什么大的影响，而如果是关键信息不完整，可就很可能让消费者头疼一番了。

不完整的信息在哪里呢？

看这句：夜晚室温始终在 27 度以上，请采用凉水浸泡或冰箱冷却。

缺什么呢？很显然，缺一个关键的时间信息啊。

你倒是告诉消费者用冷水或冰箱冷却多长时间啊？

并且冷水和冰箱的冷却时间是否有区别，这从理论上来说也是有差异的啊。

有木有，有木有，有木有啊！

写了一堆消费者不懂/不关注的信息，反而把关键信息漏掉了，也真是太失败了。

区区的 131 个字，竟然包含了产品说明书中四个比较典型的问题，也算是为咱们产品经理的这项工作提供了一个很好的反面教材了，我看这是这个说明书唯一的贡献了，呵呵。

那好，分析完了问题，那该如何写一份合格（还不敢奢望优秀，能把说明书写的别让自己都看不懂就不错了）的产品使用说明书呢？

先来说说我认为的合格的说明书有哪些标准。

其实刚才分析问题的时候已经说到了，就是那四个标准。

- 1/结构要紧密；
- 2/要用消费者听得懂的语言
- 3/要言简意赅
- 4/信息要完整

接下来重点说说如何达到这四个标准吧。

先来看一点，结构要紧密。

不要把产品说明书想的那么简单，认为不就是那么几页纸或者一个CHM文件吗。但是，就是这么一个简单的表现形式却要承载你的产品设计思路和使用标准和流程在里面，我们可以给研发看流程图，但是你却要在使用说明书中把流程转化为文字，这要是没有一个清晰和紧密的结构来做支撑，想写一份非迷宫似的说明书简直就是天方夜谭。

因此，要做好这点，一方面自己逻辑要清晰，知道如何来构架说明书的框架，如何规划说明书的内容，另一方面，用一些工具来配合也是不错的，例如 mindmanager 就是不错的工具。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

第二点，要用消费者听得懂的语言。

这可是老生常谈了，但是在实践当中，我们总是不由自主地会多少犯一些这样的错误，尤其是技术转型的产品经理，因为一些专业术语习在他们眼中是习以为常的，甚至在他们的意识中，就不算是专业术语了，因此，他们就会很自然地带出来，包括给消费者看的使用说明书中。

要解决这个问题，主要是自己要注意，在自己写完后，不妨让非技术部门的同事帮你把把关，这样可以很好地避免这个问题。

第三点，言简意赅。

这完全是文字操作能力的范畴了，言简意赅说起来简单，但做起来真的是很要功夫的，要解决这个问题，说实话，没有什么好的办法，只能是自己有意识地增强一下自己的文字表述能力了，当然，有个很好的方法就是用图片来呈现，但图片毕竟只适合在一定程度上表现关键信息，并且一份说明书也不可能都是由图片来说明的，那就成漫画了，呵呵，必要的文字说明也是相当关键的，尤其是一些关键信息上。

4/信息要完整。

这个就要充分站在消费者的角度来考虑了，你要想清楚消费者在说明书中最希望看到的信息是哪些，最关注的点是哪些，这个确定下来后，你在撰写的时候，就要在这些方面尽力完整的说明，努力做到不要有遗漏。

在写完后，不妨自己读一读，看看语句是否通顺，信息是否完整呈现。

作为一个规范的产品管理体系，产品说明书撰写规范是其中不可获取的一部分，绝对不是我们可以信手拈来，说写就写的，再往具体的说，说明书中涉及到的文字规范，图片规范，结构规范，版式规范等等，都是需要定义出来的，总之一句话，规范的标准才能有高效的工

作，才能有合格的成果。

## 第二十四篇：我们该如何面对客户？

我们很多时候总喜欢把做事原则作为行动方案来对待。

例如，我们经常会被教育“一定要把客户当成我们的上帝”、“客户是没有错误的，有错的永远是我们”等等这样一系列告诉我们如何面对客户的所谓的至理名言。

但越来越多的经历让我感觉到原则永远只是原则，永远不能成为我们具体做事的行动方案，否则我们不但得不到客户的好感和信任，反而会让我们的工作陷入到一团糟。

事情是这样的。

一个哥们，是做那种大客户的，有一次，他发了一台设备给客户，客户在用了一段时间后，设备出现了一些问题，因为当时客户急于使用设备，但是按照公司的规定呢，需要把旧设备发回来以后才能换新设备，我那个哥们考虑到客户的实际情况，于是就和他商量好，我这边发新设备，他那边把旧设备发回来，同步进行。

但是出乎意料的是，新设备到了，可旧设备却没有发回来，我这哥们赶快和那个客户联系，问是怎么回事，这下可好，客户那边就开始推了，一会说是这个原因，一会说是那个原因，反正就是不想把旧设备发回来。

我这哥们有些着急了，毕竟他是处于对客户的好意才这样做的，肯定是违反了公司的流程，这要是不把旧设备发回来，他这边怎么和公司说呢。

于是，他就每天多次催客户赶快把旧设备发回来，有时候就是哀求了，毕竟作为企业和客户，应该是相互理解的，我这么为你考虑，你也总得考虑一下我的情况吧。

但是越是这样，客户那边似乎越牛，你有时候催的多了，还把客户催烦了，和你交流的

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

语气就有些不对了，甚至有几天，客户经常会发短信用一些不太入耳的语句，让你感到很无奈。

这哥们把这事情和我说了，我说，客户有这样的行为也算正常，因为在他眼里，这是他和你们公司之间的一种博弈，而博弈追求的根本就是看谁的底牌多，底牌大，现在你们有一台设备在人家手里，这就是人家的一张底牌了啊。

他越发担心了，说他会不给我们这台设备吧，我说不会，但是他会把这台设备作为和你们讨价还价的资本，等你们满足了他的一些要求后，自然会把设备给你们的。

他想了想，说道，这最后不是两败俱伤吗，我说是啊，难道你还没发现，企业和客户之间两败俱伤的居多，互惠互利的很少吗。

他陷入了沉思，我估计着他一方面是在想客户到底还有什么想法，另一方面就是在想为什么会出现这样的情况。

他怎么想我就知道了，我只说说我的一些想法。

其实说到底，这个案例反映出来的本质就是：我们到底应该如何来面对我们的客户？

关于这个命题的答案，各种说法都有，甚至还有相互矛盾的，比方说，有人告诉我们，“客户永远是对的”，而有些人则告诉我们，“客户是不能惯的”。

这到底是让我们怎么来对待客户啊？

算了，不看别人怎么说的了，作为产品经理，还是想想自己现实的情况吧，原则性的东西还是别琢磨的太多了。

在我看来，企业和客户相处其实很简单，四个字：以诚相待。

当然，我这里谈到的“诚”，不是单指某一方，而是指双方。

其实按照企业和客户的交换层次来看，我把它分为三个层次：

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！



1、货币交换：就是客户用相应的货币来换取企业形成产品的资源成本。

2、价值交换：就是客户和企业之间通过交换来满足各自的需求，客户获得产品是为了解决现实问题，企业则是为了通过获得收益来实现企业的理想。

3、道德交换：就是客户和企业之间在实现以上两层交换的同时，其实也是自我道德约束的一种体现，客户和企业之间要相互用公平互利的态度来面对对方，如果道德交换顺畅，那么，企业会得到客户的忠诚度，而客户会得到企业更好的关注度。

关于这点，我多说两句，企业通常认为客户的忠诚度是通过等价的“货币交换”和“价值交换”来得到的，其实不然，客户的忠诚度说到底是客户对企业的信仰造成的，能提供等价货币和价值交换的企业很多，但是能提供平等道德交换的企业却很少，而只有这样的企业才有可能获得客户真正的认同。

因此说，从最为根本的交换层次来说，也就明确了我们应该如何对待我们的客户，但这还不是关键的，关键在于我们要让这种态度影响到客户自身并反过来推动客户对待我们的态度。

只有形成了一种基于双方的共识，那这种道德交换才有可能形成，否则我们就永远只能停留在前两个层次上，从而让我们感觉到企业和客户之间永远是在博弈，而不是合作。

因为只有利益不同的情况下才会存在博弈，合作永远是建立利益一致的基础上的。

我们之所以感到和客户之间不太容易相处，究其根本，还是我们没有把这种企业和客户之间的利益关系理清楚，理顺畅，这样自然会出现双方为了保护自己的利益而博弈的情况。

影响这种关系的因素有很多，从各个层面都可以找出，有社会层面，比方说人和人之间缺乏必要的信赖，有市场层面的，企业为了自己的发展而无视整个产业的健康，有企业层面的，企业浅显的眼光和缺乏社会责任的态度让消费者痛心伤心，有产品层面的，糟糕的产品

让消费者认为企业只是想掠夺自己的利益而不是真正为自己解决问题，当然，也有消费者层面的，不理智的消费态度使自己一次次受伤而使自己形成一个封闭的保护圈，等等。

各种因素使得我们在这个市场中艰难前行，和客户的关系一团混乱。

要解决这个问题，不是说由谁来做就可以的，需要各个方面的一些调整，但是作为企业来说，应该是首先迈出第一步，这是对消费者的负责，其实也是对自己企业发展的负责。

过了几天，那个哥们给我电话，说设备终于送回来了，我说怎么解决的啊，他说也没什么，就是他把关注点转移开了，不再去催促客户设备的事，而是问客户是不是还有什么问题，新设备用的怎么样，结果没几天，设备就送回来了，就这么简单。

虽然我说了一大堆，其实仔细想想，要和客户搞好关系，其实就那么简单，我们面对的不仅仅是全球最大的市场，其实也面对的是全球最好的消费者，但是，我们永远要记住一点，我们一定要尊重这些最好的消费者，我们在想办法拿出消费者钱包里的钱的同时，不妨多想想我们如何走进消费者的心里吧。

记住这点，我上面讲的那些就可以都忘掉了。

## 第二十五篇：不要给用户错误的联想

我们都知道，即使我们对于产品的说明再详细，也同样会让用户产生一些联想，从而影响用户对我们产品的理解和使用。

前几天，公司安排某个哥们考察一下国内的邮件群发服务商，要选出一个不错的作为公司的邮件营销平台。

没过一会，这个哥们就在 QQ 上和我说，有一个服务商的注册死活注册不了，我问他没提示吗？

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

他说有,但是同样是死活不理解这个提示是什么意思,让我帮他看一下,要是搞清楚了,就帮注册了就成了。

说完,就把注册地址发给了我,我打开页面一看,很简单的注册页面啊,必需要注册的信息也就那么 7 项,怎么可能会出现他说的问题呢。

先来看这个页面的截图。

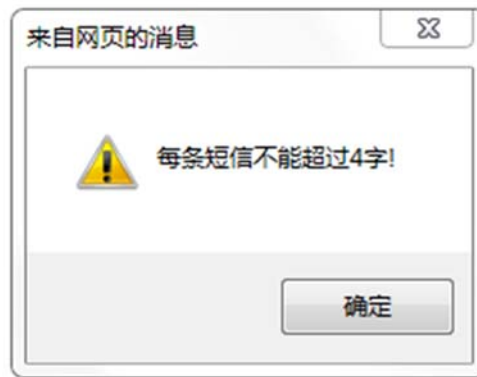
(\*)为必填字段

姓名 *		<input type="text"/>	
ID *		<input type="text"/>	检查 ID 用户名长度为4~12个字符
密码 *		<input type="password"/>	包含 6~20个字符,区分英文大小写
重新键入密码 *		<input type="password"/>	
公司名 *		<input type="text"/>	
事业者登录号码		<input type="text"/>	
Email *		<input type="text"/>	
联系电话 *		<input type="text"/> - <input type="text"/> - <input type="text"/>	
联系手机		<input type="text"/> - <input type="text"/> - <input type="text"/>	
传真号		<input type="text"/> - <input type="text"/> - <input type="text"/>	
联系地址		<input type="text"/>	

很简单吧,都是我们在注册时经常会遇到的,按理说应该是轻车熟路。

但是,当我一项项填写下来后,点击注册按钮,果然,一个莫名其妙的提示出现了,见

下图:



这是嘛意思呢？

什么是“每条短信不能超过 4 字！”，我甚至非常弱智地又看了一遍注册项，难道有需要填短信的地方，这怎么可能呢，呵呵。

那好，到底是哪条注册项的错误弹出的这个提示窗口呢。

姓名、ID、密码不可能，公司名、EMAIL 也不可能，那就剩最后一项必填项了：联系电话。

既然在“联系电话”的下一项是“联系手机”，那就说明这项应该是填“联系座机”的。

难道是我的座机一不留神填错了，再仔细看看，没错，北京的号啊。

于是我又认真填写了一遍，点击注册，依然是这个提示窗口。

郁闷了，果然注册不了，别看才七项，真的是坑爹啊。

我还就不信这邪了，我就不信注册不了，做产品经理的连这都搞不定，还做什么做啊。

于是，我把问题的症结定位在了“联系电话”上，90%是这里的问题，但是这里能有什么问题啊。



第一个文本框填区号，第二个文本框填电话号码，第三个文本框填座机，没错，都是这样的顺序啊。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

于是，我继续弱智并执着地又认真填写了一遍，问题依旧，注册不了，还是上面那个“每条短信不能超过 4 字”的提示。

问题激起了我的斗志，我就不信了，今天要是注册不了，靠，我也没撤了，哇咔咔。

电话号码拢共就 15 位（区号 3 位 010+北京 8 位电话号码+公司 4 位分机），我用穷尽的方法肯定能知道问题出现在哪里。

在经过多次尝试后，我哭了，终于找到问题所在了。

不过我还是要诅咒设计这个注册页面的家伙，你要是把提示信息设计的准确一点，我至于费这么大事吗。

问题出在哪里呢，说出来大家估计都要 BS 这个设计页面的家伙了，那个错误提示窗中的信息太操蛋了。

“每条短信不能超过 4 字！”

其实，它提示的意思是：

“联系电话”中的每个文本框填写的数字不能超过 4 个字符，也就是说：

如果你这样填：



› 联系电话 \* | 010 - 1234567 -

是错误的，只有这样填：



› 联系电话 \* | 010 - 1234 - 5678

才是正确的。

啥也不说了，在这样的注册信息里注册下来，估计对于每个人来说，都是体力和脑力的考验。

在略作休息后，我又职业性的，习惯性的分析起这个注册信息的问题。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

我把这个问题分为两个部分，表面看起来是提示信息的莫名其妙造成的，实际上是正常注册时信息设计让用户产生了错误的联想造成的。



再来看这个注册项，在注册时候，有个引导页面，让你选择是“个人用户”还是“企业用户”，在选择了企业用户后进入到这个注册页面。

我们可以想一下，当用户看到这个联系电话的注册项时，头脑里会显现出何种的填写习惯呢？

毫无疑问，肯定是按照**区号+公司座机号+分机号**的顺序来填写的，即使没有分机号，又有多少用户会觉得座机号在这里竟然是需要分开填写的呢，没有这样的理由啊。

好，退一万讲，就算这家公司个性，需要分开填写，那你倒是在设计上控制一下啊，比方说，每个文本框以 4 个字符自动切断，这样也可以解决这个问题啊，好，你说你不想做这方面的改动，那最简单的，你在这个注册项的后面加个提示也可以啊，就加个填写范例不也能解决问题吗。

好，就算你不改动程序，不想加范例，就想弹出个窗口，那也行，能不能找个中文不错的人把提示语句好好说明一下啊，“每条短信不能超过 4 字”，鬼知道这是指什么啊，也就是我的职业特点决定了我想刨根问底，要是换了一般用户，早就放弃注册了，别指望会有多少用户给你打电话或者留言咨询如何注册，好好想想，这会流失多少潜在客户啊，就因为这样一个自己的低级错误而让用户产生了错误的联想，又影响了用户的注册流程，最终失去了一些潜在客户，失败啊！

总结一下。

从根本上说，是联系电话这个注册项的形式让注册用户产生了错误的联想而影响了注

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

册的流程。

从形式上说，是 UE 的问题，根本没有认真考虑过这个信息的表现形式会给用户带来哪些错误的认知。

从技术上说，就算 UE 决定这样做，那也需要从技术上来配合，就像前面说到的，至少有三种方式：

1) 程序控制；2) 页面提示；3) 弹出信息更准确一些。

除此之外，还有一个问题不知道这家公司考虑过了没有，如果就按照每个文本框只能填写 4 个字符的要求，那我的分机号填在哪里啊？

因为我是选择公司用户来注册的，正常的情况都是存在分机的，如果是有分机的注册用户怎么办（即使没有分机，就是上面提到的问题），当然，你可以说，我可以根据你注册的姓名来通过前台查找，寒，你不麻烦吗？

还是本文开篇的那句话，即使我们把产品的相关信息做的再详细，再到位，在现实中，依然会让不同的用户产生各种联想来理解和使用你的产品，这样就会出现各种潜在的问题，那么，如何解决这个问题呢，说到底就是一片，设计好用户的业务流程和产品体验（注意，是产品体验，不是用户体验，用户体验只是产品体验的一个构成部分而已），我们必须考虑用户从获知你的产品到使用以及持续使用中这个业务流程中所有出现的环节，和这些环节中可能存在的影响因素，只有把这些都想清楚了，才能最大限度的减少这类问题的出现。

## 第二十六篇：做给用户的表面文章

前几天，和老婆去超市采购生活用品，在选择洁厕液的时候，老婆几乎没怎么挑选，就

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

很有目标性的拿起了某牌子的洁厕液，我有些不解，对她说你好歹也衡量一下性价比再决定啊，你看你选的这个牌子，同等容量的情况下价格偏贵啊，你看那个，便宜1块多钱呢（现在能便宜一点就是一点啊，呵呵）。

老婆不屑地看我了一眼，说道，你懂什么，这个用起来好用，比其它牌子效果好，我是经过不断实践才定下这个牌子来的。

我赶快沉默是金，但是心里还是有些疑惑，不就是一个洁厕液吗，用那个不一样呢，再说了，效果好坏，你靠肉眼能看出来，真是不解。

不过这倒是引起了我产品经理的职业习惯，我倒要看看同样都是洁厕液，老婆选的品牌子就比其它的好在哪里。

于是，我在和老婆的几经协商下，我自己选择了另一个牌子的洁厕液准备回家做对比。

回到家后，我把两个牌子的洁厕液往马桶里各自倒了一部分，我倒要看看老婆选的到底比我选的强在哪里。

这时，老婆也凑了过来，看到我在做实验，笑了，没等我说话，她就说上了。

“看到两种产品有什么不同了吗？”

我说道：“似乎是有些不同，好像我选的这个液体偏稀，你选的这个偏稠，但是这有什么不同吗？”

“笨，还做产品经理呢，这个都没明白，你仔细看，偏稀的洁厕液倒在马桶壁上，一下子就流走了，而我选的这个，偏稠，你看，挂壁性多好，这可以更长时间的清洁马桶壁啊。”

“就因为这个原因？”我对这个说法还是抱有疑问。

“还有就是你看，我选择的这个液体是蓝色的，你选的那个是透明的……”

“这也有关系？”



“当然了，如果是蓝色的，你在倒的时候，就能够很准确的把握倒的量，而透明的液体，马桶壁又是白色的，你倒上去后，总感觉是倒的少，再加上液体偏稀，同样容量的洁厕液，我这个能用一个月，你那个用 20 天就没了。”

“就这两个原因？”我还是不能相信老婆坚持选择这个牌子的原因就这样简单。

“是啊，就这两个原因啊，怎么，你还打算尝尝两个的口感，呵呵！”老婆开起了玩笑。

我赶忙做呕吐状。

说实话，做产品经理很长时间了，在日常的工作和经历中，也会习惯性的对一些非自己行业的产品进行关注，但是关注的往往都是品牌了，营销了，推广了，产品包装，产品外观设计等方面的，说实话，对于这种产品介质本身很小的方面，甚至在我看来，这都属于是一种奇巧淫技的因素基本都不太关注。

但是用户的态度就是对产品最好的答复，别看只是洁厕液这种小小的日用品，在品牌、推广、包装、容量等方面没有明显竞争优势的情况下，这种看起来不起眼的小聪明都会让用户感到心满意足。

同样是洁厕液，区别仅仅在于：

1、稠和稀的区别：而稠的则让用户从视觉上感到挂壁时间长，从而从心理上感到清洁的效果更好。

2、颜色的区别：蓝色的则让用户从视觉上感到使用量可以控制，从而从心理上感到可以使用更长时间。

至于效果，说实话，谁能不通过仪器就评估出来，但是只因为以上两点从视觉上给了用户以不同，就引发了用户从心理上的认同，这种从“表面”入手的文章，在老婆选择的这个牌子的洁厕液上得到了最明显的体现。

抛开品牌，服务这些隶属于产品，但是不直接在产品介质上呈现的因素，用户对产品介质最直接的感受就是能够看的见，摸得着，闻的到，听的出的这些露于表面的因素。

而这些因素可能会让用户对你的产品在第一时间就会有一个感性层面的认识，而这种第一感觉往往会影响用户对你产品的深入认识。

尤其是对于一些用户几乎不太可能深入认识的产品而言，更是如此，例如像洁厕液这样的化学类日化用品就是这样，用户往往依赖产品介质表面的呈现对产品做出好还是坏的结论，以至于包括对企业的感受。

其实所有的产品都需要做“表面文章”，简单来说，其作用就在于通过感官就让用户对你的产品产生信赖感，而做不好表面文章，效果就会适得其反。

我们都见过低档车用假桃木做内饰，都见过用工程塑料做的数码产品，都见过做工粗糙的五金工具，都见过分量很轻的电线插板，我相信，这些产品在你购买甚至是见过一次后，你绝不会有继续购买的欲望。

表面文章该不该做，毫无疑问，该做，但是一定要记住一点，该做表面文章的地方一定要做好，做到位，但不该做的，千万别做，例如质量和服务。

因为前者能让用户更加信赖和支持，而后者则只会让用户感到烦心和厌恶。

## 第二十七篇：容易被轻视的一种用户体验

毫无疑问，用户体验作为用户和你的产品进行交互的一种最重要形态，作为我们构建产品业务流程中四个主要环节中的一环，自然有其相当的重要性，事实上，许多产品经理也在这个上面下了很多功夫，尤其是交互过程比较复杂和流程比较多的产品。

我不是用户体验的专家，在本文中也就不班门弄斧地去谈如何设计良好的用户体验，只

是谈一下很多产品经理在这个工作中容易轻视，甚至是忽视的一种用户体验的设计。

这个容易被轻视，甚至是忽视的用户体验就是在交互过程中的“用户提示”，也就是我们常说的“tips”。

在软件或者互联网这个行当里，很多产品经理都是技术转型过来，他们在用户体验的流程设计上可能有着不错的经验，但是咱们别忘了，再好的流程也必须辅以相关的文字或者图片提示才能最大程度地让流程清晰合理，让用户易于理解和使用，指望完全依靠技术来解决是不可能，也是不现实的，因为你的产品的目标用户是人，有着不同的经验和习惯，技术做不到穷尽，也做不到主动的思考来针对不同的人群。

但是，技术转型的产品经理（事实上不仅是技术转型，在几乎所有的产品经理中都存在这样的问题）很容易在“用户提示”上不知所措，结果是本来设计挺好的用户体验，反而被一些不合理的用户体验搞的大打折扣。

要想在用户体验的“用户提示”设计上少犯错误，甚至是低级错误，首先要知道我们提供给用户的“提示”有几种，这不同的提示都应该用在什么地方。

简单来说，我们经常要考虑的“用户提示”有三种：

#### 1、流程型提示

这个是我们最常见到的，流程型提示就是指那些在用户体验过程中对交互流程辅以说明的用户提示。

例如在软件产品中，最常见的就是安装过程中相应的提示，比方说对某个特色功能或者新增功能的介绍，对每一步操作的简单说明等等。

流程型提示在整个用户提示中所占的比例应该是最大的，但是问题可能也是最多的，主要原因就是因为流程型提示是一种辅助的文字说明，对于用户体验并不起到至关重要的作

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

用，因此，并不是说产品经理不会去考虑这个方面，而恰恰是考虑的太多了，反而混乱了起来。

前些天，我使用了一个软件，是修复浏览器的，这个软件在主界面上用流程图的形式表明了整个的修复流程，让用户一目了然，这个很不错，但是有个地方却让这种效果打了折扣，在修复的最后一步，它提示“有可能会重启浏览器”，问题出在哪里呢，就出在“可能”二字上。

何为“可能会重启浏览器”呢？按照理解，是在修复完成后，用户面临的结果是浏览器会重启，或者不会重启，但实际的情况是浏览器进行了重启。

我们不妨假设，如果确实需要重启的话，那何必要有这样的提示呢，我明白这个产品经理的想法，他的想法是因为用户 PC 环境的差异，可能会出现不同的情况，但是用户可不会这么想，他们只是在自己 PC 的环境中使用电脑，是看不到差异的，与其这样，不妨就把重启作为关键型提示，这样就会避免出现让用户在操作中模棱两可的想法。

这是一个很小的例子，但是却给了我们一个启发，就是在用户提示中，一定不要出现模棱两可的提示语句，这样会让用户陷入到无解中。

## 2、关键型提示

关键型提示是指那些在整个交互过程中对流程的发展起到关键作用的用户提示，这类提示在整个过程中不会太多，但是却高度影响着用户对这个产品的使用、认识和判断，毫不夸张地说，如果这类提示做不好，用户可能只会使用一次你的产品了。

因此，这类提示产品经理都很重视，从现实的情况看，只要产品经理把流程中的关键环节想清楚了，一般都不会出现太大的问题，大部分的问题都是出现在提示语言不到位，或者因为流程太多，太复杂，从而使这类提示出现了遗漏。

举个例子来说一下，前几天我在一家 B2C 网店买了些东西，从选购商品到最后结算之

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

前的步骤都不错，但是在选择付款方式的时候出了问题。



问题出在什么地方呢？很明显，出在那句提示：根据你所选择的商品，本次订单部分支付方式可能无法使用。

我本来是打算用货到付款的，但是这句提示却中断了我的操作，只能使用网上支付的方式，而我只有支付宝，而支付宝中的金额不足以支付这次购买，而那个时候又是黑夜了，充值的地方也早关门了（我没有网银），是的，我可以第二天再去购买，但是好像未支付的订单都是有时间限制的，过了这个时间，没有进行选择好的支付，订单就会自动取消。

当然，我这里不是要说支付的事，而是要说这个提示让我的操作陷入了停滞中。

根据提示，我们可以这样理解：是因为我选择的商品中有不支持货到付款的商品，因此，只能使用网上支付的形式。

那好，如果是这样，我可以对我当前的订单进行删减，去掉不支持货到付款的商品，加入支持货到付款的，但是再来看我的购物车（确认支付的前一步）。

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

包裹 1					
商品名称	商品数量	商品重量	金额小计	配送方式	
洁云单筒抽取式家用纸*5包	1	0.31kg	¥0.68		
MAXAM美加净复合中草药牙膏(冰爽薄荷)120g	2	0.14kg	¥4.2		
上海防酸牙膏(波兰香)178g	2	0.2065kg	¥7	普通快递	
巧手亮洁4合1亮洁精2kg	1	2kg	¥14.8	期望收货日期: 2011-11-18	
妈咪宝贝 小内裤 女婴用 XL19片	1	0.8kg	¥0		
妈咪宝贝 纸尿裤干爽纸尿裤XL女 120片	1	7kg	¥235		

所有的商品都没有任何提示说明不支持货到付款，包括我在选择商品的时候也没有，只有在确认付款的时候突兀的出现了那么一句。

忙了大半天，结果却倒在了黎明前，真是坑爹啊，是不是这个产品经理想着，用户可以一个商品一个商品排列组合的试啊，最终一定能找出那个不支持的商品出来。

如果你有这样创造性的想法，我觉得你的产品经理算是失败到家了，别的不说，只问一个问题啊，如果某位用户购买了几十，甚至是上百种商品怎么办，这种组合有多少个，我数学不好，劳烦您给算算啊，呵呵！

这就是典型的关键型提示不到位造成的，我想这个产品经理肯定了解哪些商品不支持货到付款，但是为什么不在商品订购页面就有个“不支持货到付款”的提示呢，这样也不至于出现我这种情况了。

再加上提示中“可能”二字，其实也就说明了他们只是把这个关键性提示放到了流程中确认支付的这一步来进行的判断。

话又说回来了，还可能什么啊，留给我的就是一个网上支付了，直接改成“本次订单只能选择网上支付”不就行了，咱就别客气了，嘿嘿。

总结一下，关键型提示对于产品经理来说，往往不会遗漏，但很容易放错位置，文字不当，逻辑不清。

### 3、选择型提示

选择型提示是指那类在整个交互过程中必须由用户做出判断而进行后续操作的用户提

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！

示，同样，本类提示的量也不会多，如果多的话，那就不是使用产品了，而是做选择题了。

比方说我们在安装软件的时候，由用户来选择安装类型（通常是常见；典型；自定义）或者安装目录就是最常见的一种选择型提示，我们肯定会对每种安装类型进行必要的文字说明的。

选择型提示容易和流程型提示混淆，因为他们都涉及到流程的继续，它们两者之间的本质区别在于，前者是由用户主导流程的继续，而后者则是由产品本身来主导。

这类提示就不用多说了，通常是不会犯太大的错误的，常见的错误同样是在文字表现上。

好了，大致就是这三种用户提示的类型，那如何来做好用户体验的这个部分呢，说起来也没什么捷径，两点吧，第一就是在设计交互的时候，用户使用过程的逻辑一定要想清楚了，逻辑是为构建使用流程奠定基础的，逻辑想不好，流程就是混乱的，第二就是加强文字功底，毕竟提示只是几个字，一句话的事情，要在很少的文字中说明必要的信息，这不是太容易的事情。



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](mailto:zyzhang@chinapm.com.cn)

或者扫描下面二维码



(↑) 微信群

公众号 (↑)

→中国产品经理联盟←

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

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

UCPM 版权所有，欢迎转载传播，但请注明版权！