

一条产品路，十年坚持心

---我们看到的中国产品经理成长的十年---

前言

04年，我们成立了国内第一个产品经理的职业组织-产品经理之家。

05年，我们更名为UCPM (Union of China Product Manager, 中国产品经理联盟)。

07年，我们的注册用户突破3万，这个数量现在看起来貌不惊人，但是在当时，这是中国产品经理数量的三分之一，甚至可能是一半。

也是在07年，我们做出了一个自认为了不起的决定，我们要记录每年中国的产品经理们在成长中的点点滴滴。

因此，从08年开始，中国的产品经理圈子里有了每年一度的《中国产品管理者现状调查》。

这一做，就是十年，弹指一挥间。

依稀记得，我第一次发布调查报告时激动的心情，因为在众多的中国的职业人群调查报告中，终于有了产品经理这个新鲜职位的一席之地。

在这十年中，我们见证了中国产品经理人群规模的从小到大，从十几个人的聚会，到现在能组织起成百上千人的年会。

在这十年中，我们见证了中国产品经理的薪资从平淡到火爆，从月薪几K到年薪十几K，再到几十K。

在这十年中，我们见证了中国产品经理职位从无人所知到炙手可热，从“产品经理是干什么的”这样的问题到“谁有好的产品经理，求推荐”。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

.....

为了让见证成为珍藏的回忆，我们每年都坚持做着《中国产品管理者现状调查》，直到2018年，它已经见证了整整十年。

作为这个调查的发起人之一，我希望在本文中，通过回顾这十年的调查来让中国的老的，新的，还在岗位上的，已经离开这个职位的，或期望从事这个职位的各类产品经理们知道我们这个人群是如何星星之火是如何燎原的。

说明：

以下分析基于 UCPM 《中国产品管理者现状调查》数据，不代表实际情况。

第一篇：性别无法阻挡对产品经理的热情

实事求是的说，现在的产品经理依然是男性的世界，可能是仅次于研发生产领域的，见

图 1:

这个比例基本上和国外调查的情况一致，在 2017 年，美国产品经理的性别比例是男性占 61%，女性占 39%。

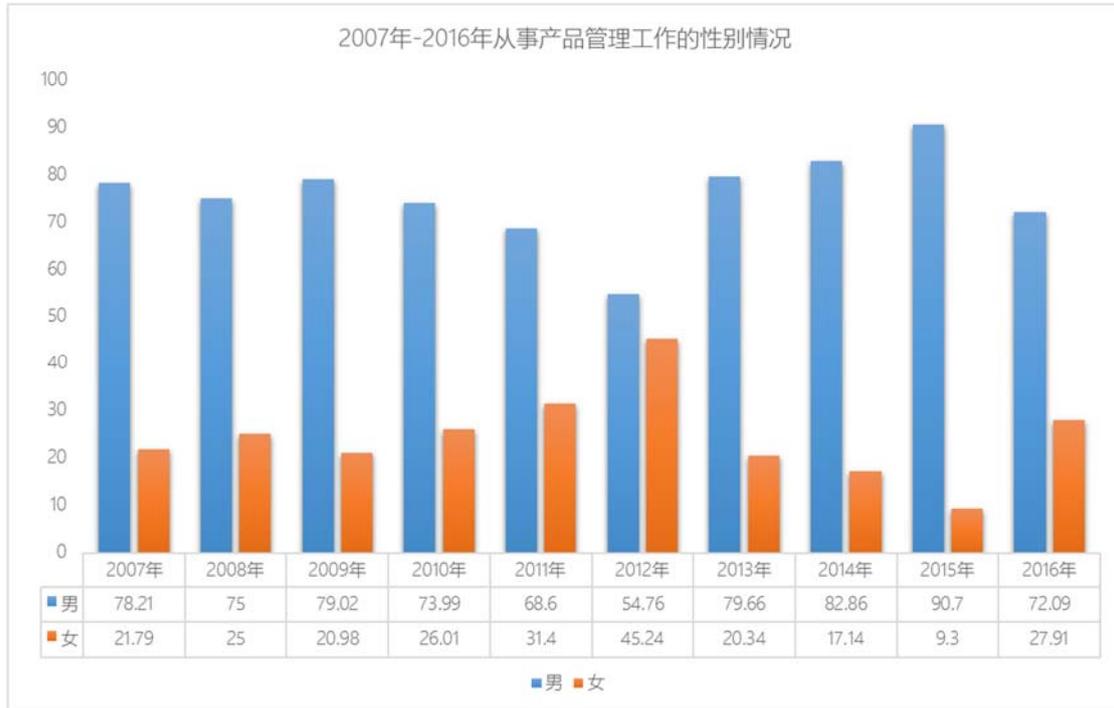


图 1

我们会说出男性从事产品管理工作的很多优势，比方说有逻辑，能吃苦，易于和研发团队打成一片等等，但是，我们也不可否认，女性也具有很多天生的优势，比方说亲和力，细心，有耐心等等。

其实，在我看来，一个职位无关性别，性别所具有的天生优势必须结合职业的要求才能发挥出最大的价值。

在我工作的这么多年来，我说实话，遇到的女性产品经理确实不多，但是一旦做出感觉了，很多时候都要比男性做的更好。

我记得我 01 年刚做产品经理的时候，负责的是一款词典软件产品，当时我们对标的就是金山的金山词霸，而当时负责金山词霸的就是王欣，一个很优秀的女性产品经理。

当然，尽管像王欣这样优秀的女性产品经理凤毛麟角，但是也从侧面印证了刚才我的观点，女性做好了，很多时候是“谁说女子不如男”。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

在这十年中,男性产品经理的增长基本上处于一个比较平稳的情况,见图 2,只是在 2012 年的时候出现了一个比较大的下滑,但是随后就迅速反弹,我仔细想了想 2012 年到底发生了什么造成的这个情况,但是一直没想出来,难道是 2012 年的时候联盟出现了暂时的停滞造成的?

看来联盟还是比较受男性产品经理的欢迎。



图 2

同时,女性产品经理在 2015 年出现了大幅的衰落,见图 3,这个就不能把原因归于联盟的暂时停滞了,可能是经过多年的职业期,很多早期的女性产品经理成了家,有了孩子,开始把很多的精力放到了家庭上,我认识的一个女性产品经理现在已经是两个孩子的妈妈了,当然她现在也离开了这个圈子,倒不是不喜欢这个工作,而是有了孩子后再做产品经理,太辛苦了,毕竟在很多女性眼里,家庭才是她们的第一要务。



图 3

不过有一点可以肯定的是，从 2016 年开始，女性产品经理比例又开始了快速反弹，相比于 2015 年，增长了 18.61，看来，一批新的女性产品经理开始崛起了，不过我想说的是，如果有需要老汤这边辅导的，可以随时私信啊，免费的。

最后再回到性别和产品经理职业的关系上，对于很多企业来说，可能认为男性更适合做这个职位，尽管在 JD 中没有明说，但是内心中还是有一点歧视的，总认为女性做产品经理不是太合适，要结婚，要生子，以后的事情好麻烦的。

我要说两点，第一，不要有性别歧视，这个是违法国家《劳动法》的，美国都有 39% 的女性产品经理了，咱们进步的空间依然很大；第二，女性产品经理有着她们的优势，有理想的产品经理是不分性别的。

对于那些刚刚从事产品经理工作的妹子们来说，好好去做产品经理，它会带给你与众不同的职业体验。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

对于那些已经做了很长时间，或者已经不再从事产品管理工作的妹子们来说，不要忘记那段美好的职业经历，祝你们在新的职业中顺顺利利，一切安好。

至于那些男性产品经理，你们爱怎么做就怎么做吧！

第二篇：这是个越老越吃香的职业

在职场中，我们必须承认一种情况的客观存在，就是有些职位会随着从业者年纪的增大而让从业者在企业内越来越不吃香，比方说在去年年底的时候闹的沸沸扬扬的中兴程序员事件，尽管事后各种猜测都有，有说是内部斗争的牺牲品，有说是个人中年危机导致的，但不管怎么说，我们很多从事软件、互联网行业的朋友们肯定知道，在自己公司的研发部门，几乎清一色的都是喝着冰可乐年轻人，很少有手捧保温杯的中年大叔。

当然，与之相反的是，有些职业则会随着年纪的增长而越来越吃香，比方说中医，有时候我们去看中医，总是想找个“老中医”，因为在我们的认识中，“老”就意味“经验的丰富”。

其实对于任何一个职业来说，都应该是“越老经验越丰富的”，毕竟时间是公平的，后来者永远无法在时间这个维度上赶超前行者，如果从这个角度看，应该是工作时间越长的职场人越吃香才对，俗话怎么说的，家有一老，如有一宝，这个道理理论上也是适用于企业的。

但是为什么会出现前面提到的截然相反的情况呢，不用说大道理，因为企业在考虑这个事情的时候其实想的很简单，就是一个“成本”和“收益”的简单计算。

当你所从事的职位为企业带来的“收益”少于“成本”的时候，你的职位肯定会有很大风险，或者在收益一定的情况下，企业肯定愿意找支出成本相对较少的人，相反，则是另一种情况了。

讲了这么多，就应该带出本篇的主题了，产品经理们，随着自己年龄的增加，是越来越

吃香，还是越来越不吃香呢？

关于这个，我还真不好妄下结论，毕竟在这个专题中，我是要靠数据来说话的，关键是如果出现误导，我可承担不起这个责任。

当然，这个问题还是需要有个结论的，那我们就听听牛人是怎么说的吧，见图 1：

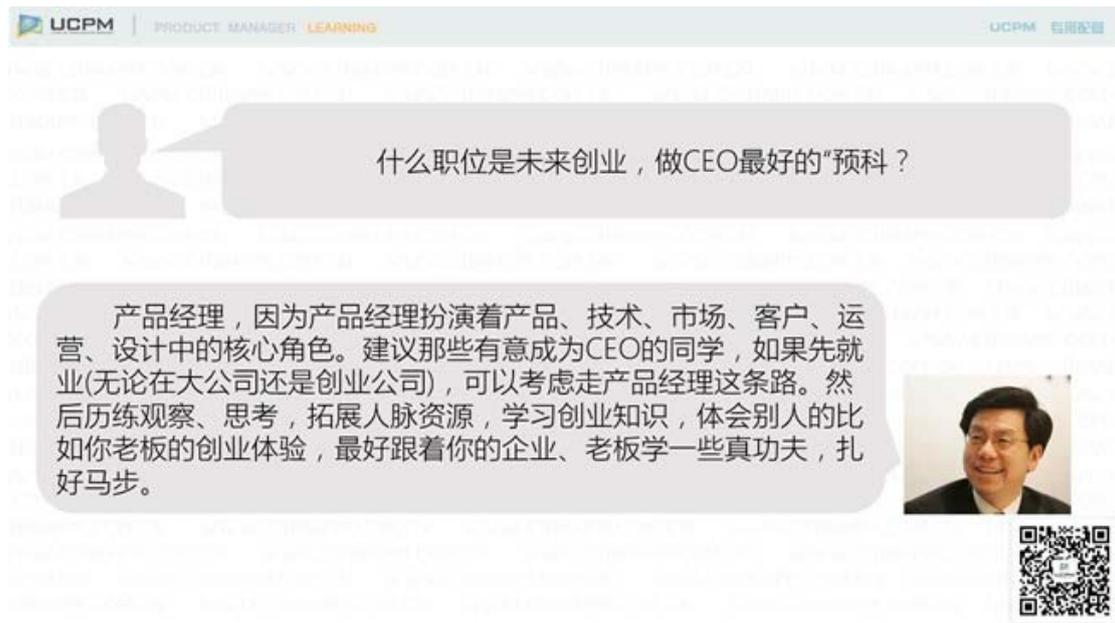


图 1

李博士的这个回答，其实已经把那个问题回答的很彻底了，无论是按照职业人的路径走，还是未来去创业，产品经理都具有独一无二的优势。

但是，这种独一无二的优势在你的产品经理职业生涯的什么时间点会出现呢？或者说换句话说，一个人如果从事产品管理工作，要多长时间才能顺利“毕业”，具备独当一面的实力了呢？

2005 年的时候，联盟在北京举办了第一次产品经理沙龙，见图 2，尽管规模很小，但是却讨论了上面提到的那个问题，就是，一个产品经理从开始从事这个工作，直到成为一个合格（注意，我说的是合格，而不是优秀）的产品经理，大概需要多长的时间。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

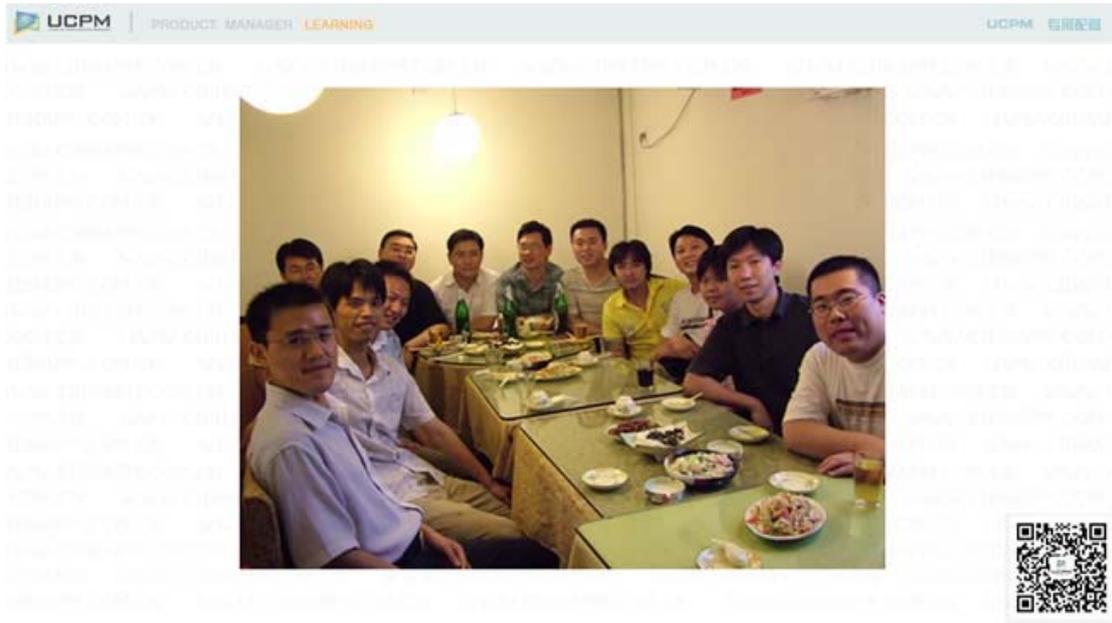


图 2

我们最后形成了一个一致的意见，就是：十年。

如果坚持不了十年，那么，你就会成为产品经理这条路上的砖石。

如果按照这个时间要求去计算，我们假设一个人从毕业就开始从事这个工作（很大程度上只是从事助理产品经理的工作），那么，他在这个工作上能够爆发实力的黄金年龄是 32 岁，如果再基于现实的情况看（刚毕业很难直接挂产品经理的 title 的），这个年龄应该是在 35 岁左右。

有些朋友不太愿意接受这个结果，认为怎么可能有这么长的时间呢，咱们还是用数据说话，见图 3：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



图 3

咱们的美国同行从事产品管理工作的平均年龄是多少呢，从 2007 年的 36 岁直到 2016 年的 40 岁，在 2017 年，年龄段集中在 35-44 岁。

而我们国内的产品经理年龄分布又是什么情况呢？见图 4：



图 4

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

在我们的历届调查中，并没有直接统计平均年龄，而是按年龄段在统计，可以看出，国内的产品经理主要是集中在 26-30 岁，只是在 2013 年-2015 年，年龄段集中到了 31-35 岁，而如果以美国同行的年龄段作为标准的话，我们正好在 36-40 岁这个年龄段处于非常低的比例，见图 5：



图 5

至于 40 岁再往上，就可以几乎忽略不计了，见图 6：

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
41-50岁	0.77	1.07	1.4	1.73	1.65	0	5.08	5.71	0	0
50岁+	0	0	0.35	0	0	0	0	0	0	0



图 6

我很好奇的是，在 2009 年的时候，竟然有 0.35 的受访者年龄在 50 岁以上，都是哪些朋友啊，晚辈在此表示崇高的敬意。

怎么来看待这种情况呢？

还是基于李博士的话来说一下，他说了，产品经理会涉及产品、技术、市场、客户、运营、设计中的核心角色，而你要把这些业务知识都掌握一些，然后再按照产品管理体系中的要求把这些知识融入到自己的产品管理工作中，需要的时间肯定不会短，而这也仅仅是实现了“道、法、术”的“术”而已，当然，有了术，顺利开展工作是没问题了，但是离独立操盘一个产品还是有些差距的。

如果想达到最高的目标，各位，那可能就是一辈子的事情，大家别不信，管理思想这种东西是常改常新的，比方说丰田的精益化生产管理思想（TPS），干了三十几年了，还在改，就连丰田企业中几个负责 TPS 的老头子都说，到现在他们都不敢说理解了 TPS，为什么呢，因为很多东西经常会变，他们必须不断根据变化的情况来调整 TPS。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

扯远了，咱们回归正题，为什么美国同行的平均年龄段集中在 36-40 岁呢，因为到了这个年龄，一个人无论是从体力、心智、经验、素养、技能、人脉上都形成了自己的一套完备体系，可以在这个职位上游刃有余的工作了。

而我们呢，主要集中在 26-30 岁这个年龄段，在产品经理这个职位上，在我个人看来，还处于一个朦朦胧胧的状态，很多和产品管理有关的思想都处于一个形成的阶段，当然，这种情况也并非我们想看到的，而是现实的情况决定，比方说企业需求的旺盛和人才供给的不足，这个我们在后续的文章中会说到。

当然，年龄再网上，无论是美国还是国内，情况都一样了，这个原因就很简单了，因为超过 45 岁，并不是经验不行了，很大程度上是体力跟不上了，做个真正意义上的产品经理，无论是体力，还是脑力，都是需要极大的承受度的，45 岁往上，再做产品管理工作，确实需要很大挑战的。

因此，我们可以这样来看待这个职位和年龄的关系：30 岁之前是准备期，30-35 岁是预热期，36-45 是黄金期，45 往后是转型期。

这个过程是漫长的，也是艰苦的，当然更是具有挑战的，如果你只是为了凑个热闹做了产品经理，我个人还是劝你趁早放弃的好，尽管每个职业都有自己的一些路径特征，但是有一点是一样的，就是最终想在一个职业中出类拔萃，只有真正热爱这个工作才有机会。

第三篇：别只盯着 IT 企业的产品经理

先说个事，在 2009 年的时候，联盟应邀参加了由山东农药工业协会举办的“产品经理高峰论坛”，见图 1：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



图 1

联盟连续参加了 2009 年，2010 年两次论坛，在参加之前，我其实是一直持怀疑态度的，心想农药行业这么冷门的一个行业，能有多少产品经理参加，但是去了之后才发现我是大错特错了，连续两次，每次的参加人数都在 400-500 人，那可是将近 10 年前的事了。

通过参加这次所谓的传统的不能再传统的行业的产品经理论坛，让我对产品管理在不同行业的发展情况产生了更大的兴趣。

曾经联盟也谈起过这个问题，我也写过一些文章，认为产品管理的发展会集中在几个行业，IT、电子科技、机械制造、FMCG、生物医药、金融等，但是却真的没想到农药行业在 09 年就有了如此的产品经理规模。

那么，在十年的调查中，真实的情况又是什么样的呢，见图 2：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

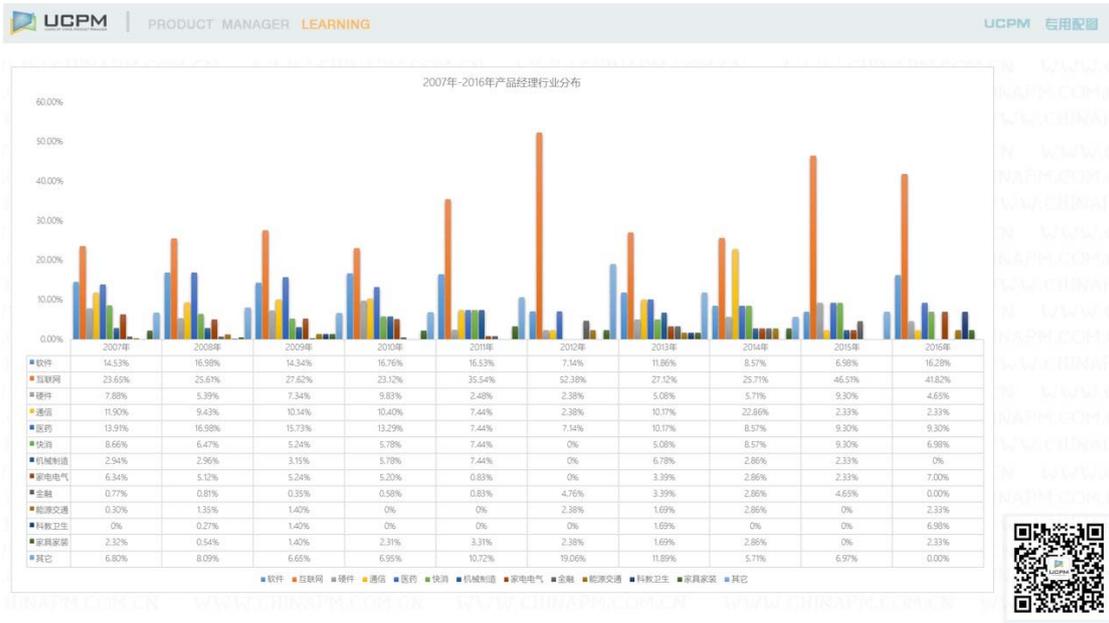


图 2

毫无疑问，互联网、软件、医药、快消这些传统的产品管理热门行业在产品管理上的发展上相对是比较稳定的，这个就不用多说了，大家都知道的。

有意思的是，有两个行业引起了我的注意，就是金融和能源交通，见图 3 和图 4：

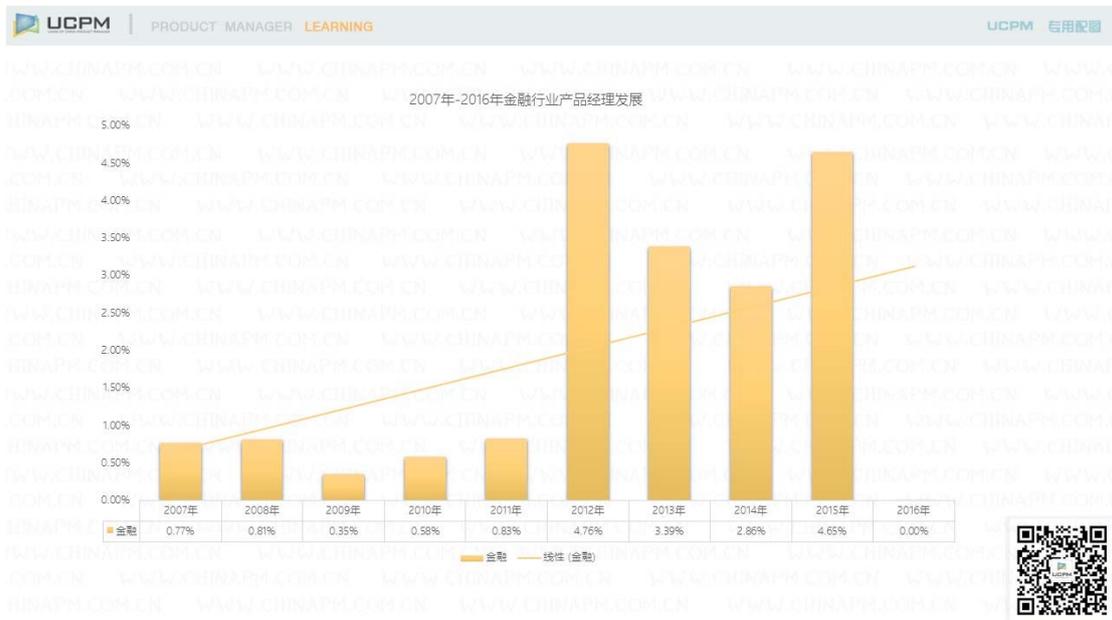


图 3

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



图 4

从趋势线可以看出，金融行业和能源交通的产品经理发展整体是向上的。

我们知道，金融行业和交通行业是典型的服务型产品供应商，这可以从侧面说明在传统的服务型行业中，产品经理这十年也有了长足的发展。

记得是三年前，2015 年的时候，我回老家去办一些事情，我老家是一个五线城市，我去建行办业务的时候，就惊奇的发现在大堂的一个办公桌上的水牌上，赫然写着“产品经理”，当时那个座位上没人，要不我真想好好和他聊聊，看看银行的产品经理都在做什么。

后来我回了一次我的母校，我的辅导员知道我在做产品经理，于是他就从口袋里拿出一张名片，说，看，这是建行的一个产品经理给我的，让我要是办业务就去找他。

咱们客观的说，就我理解的银行的产品经理，可能很大程度上并不是产品管理所定义的产品经理，只是挂了这样一个流行的 title 而已，但是至少可以印证一点，就是在银行这样典型的金融服务企业中，产品经理的概念已经开始快速普及了，当然，要把这些还有些名不副实的产品经理教育成真正意义上的产品经理，还需要很多的工作去做。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

此外，还有一点可能是在过去十年的调查中联盟忽视的，就是没有精确统计出“其它行业”的发展情况，只是统计了一个大概，见图 5：



图 5

尽管从趋势线上看，其它行业的产品经理发展出现下降，但是我们可以看出，在 2011 年-2013 年的时候，增长还是比较快的，但是为什么在 2013 年之后出现了下滑，这个问题确实需要我们好好分析一下，我分析可能的原因有两个：

1、热点效应

什么是热点效应呢，简单说，就是社会中的某个事件快速发酵的时候，会带动其它和此无关的事物向其靠拢。

在互联网产品经理快速发展，成为热点的时候，很多其它行业的企业也关注到这一点，于是就“追热点”、“赶潮流”的设立了产品经理这个职位，我们可以从图 6 中看出基本是这个情况。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

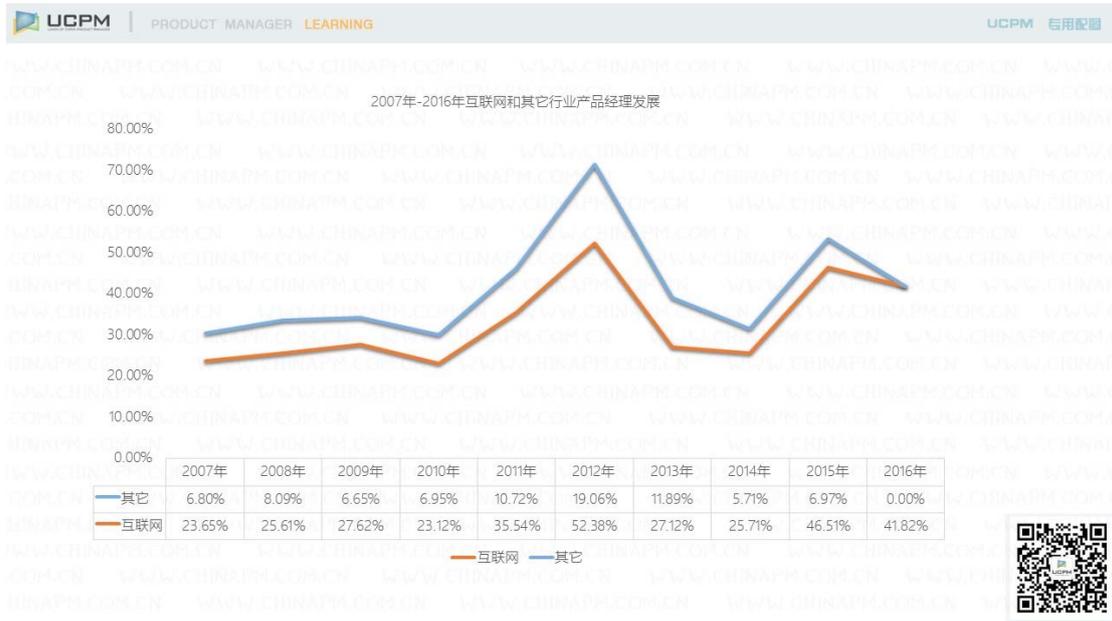


图 6

其它行业产品经理的发展基本上和互联网产品经理的发展曲线是一致的。

2、价值衰减

结合热点效应，其它行业中的很多企业“赶时髦”，设立了产品经理这个职位后，经过几年的尝试，发现自己的产品经理并没有发挥出应有的价值，因此，就会对这个职位产生怀疑，或者干脆就取消掉这个职位。

在我看来，这种情况在国内现阶段的产品管理发展过程中是非常正常的，因为现在一说起产品经理，就以“互联网产品经理”为准，前段时间，有家传统企业和联盟联系想做次内训，但是其中有一个要求让我不解，就是它要求得基于互联网产品经理的工作来讲。

正是因为这些原因，在很大程度上造成了很多传统行业的产品经理做的工作是“不伦不类”的。

此外，还有一个原因就是现在在圈内，缺乏优秀的传统行业的产品经理的展示平台，上网一看，满眼的互联网产品经理的信息，这也从信息流向上，在一定程度上造成了传统行业

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

产品经理的困惑。

现在不是都流行给某个事物“找爹”吗，好，咱们也为互联网的产品管理找找“爹”。

首先，国内 IT 企业的产品管理很大程度上学的是美国 IT 企业，没错吧，那美国 IT 企业又是学的谁呢，学的是美国一家叫“财捷”的财务软件公司的产品管理体系，而“财捷”的产品管理体系又来源于哪里呢，就来源于宝洁，因为财捷的创始人以前就是宝洁的产品经理，是他把产品管理思想带入到 IT 行业中的，那是上世纪 70 年代的事情了。

各位，不开玩笑，现在我们看到的那些 IT 巨头，例如微软，谷歌什么的，他们的产品管理思想都流着传统行业产品管理的血液，只不过是在不断的发展中，结合了自己企业的特点形成了符合自己的产品管理体系。

而中国的企业在产品管理实务上，目前最缺的其实就是这个过程，都在模仿，都在照搬，很少有基于经典产品管理宗旨而原生的。

因此说啊，那些有意愿建设产品管理体系的企业，别把眼光放在 IT 企业上，要基于真正意义上的产品管理思想，结合企业的实际情况来设立符合自己的产品管理体系，这样才能让你体会到产品管理的魅力和价值。

不过，我还是要说的，对于产品经理的发展，我始终持乐观态度，因为这几年我深刻的感受到，越来越多的行业和企业开始设立产品经理，开始重视产品管理，最后呢，我给大家出个选择题。

在电影导演圈，有两个导演被誉为是产品经理，请问是哪两位：



请选择，并说明原因啊！

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

第四篇：结构合理才能把产品做好

任何一种社会组织，无论是政府、军队、企业，或是家庭，能否运转的良好，依赖的基础条件其实都是这个组织的结构是否合理。

因此，我们会发现，所有组织的建立、改革和完善，都最终必须面对“结构改革”这条路径。

产品管理体系，作为企业三大业务体系中的一环，和其它两大业务体系构成了企业业务的基础结构，因此，企业是否准确和规范的设计产品管理体系这个环节的角色就在很大程度上会影响到企业整体业务结构的质量。

那么，如何来衡量产品管理体系是否具备了它应有的定位和应该扮演的角色呢，从微观的角度看，其实我们从产品经理所在的部门就可以一探究竟。

我们先来看在这十年中，我们这些产品经理都属于哪些部门呢？见图 1：

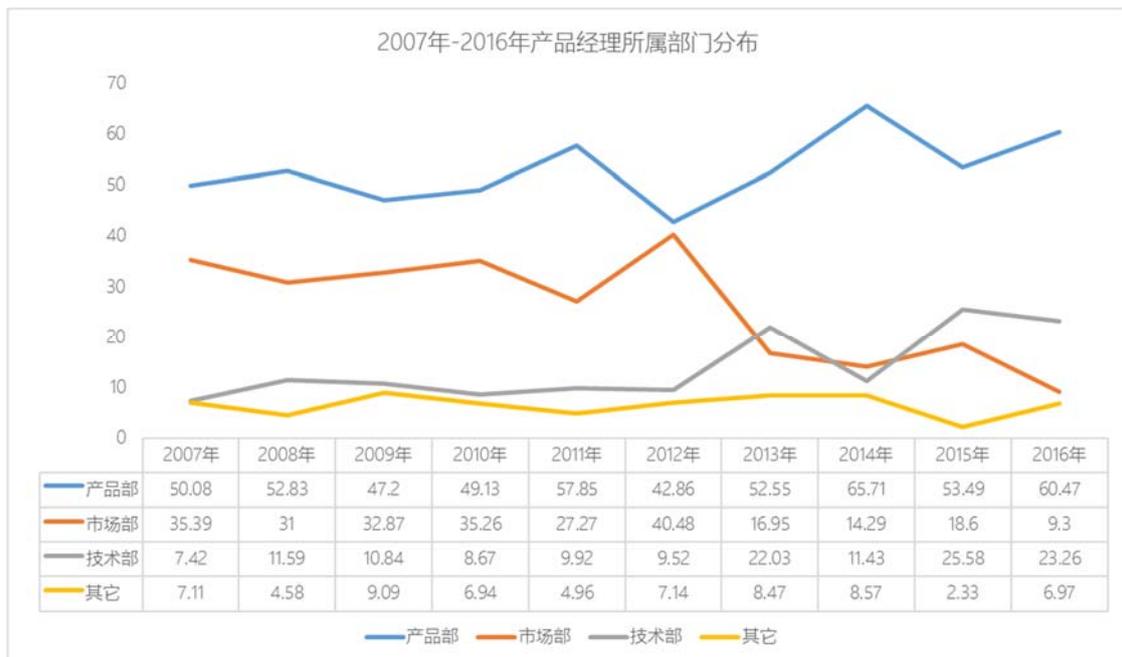


图 1

备注：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

其它：大家可以看一下 2013 年-2016 年（2007 年-2012 年欠具体信息）的情况。见表

1:

年度	所在部门
2013	产品项目组；品牌部；事业部；销售部；产品规划部
2014	管理者；办公室；运营部
2015	经管办
2016	供应链；运营部

表 1

但从数据上看，似乎是不错的，在大部分的年度调查中，超过一半的产品经理都属于独立的产品部（产品管理体系），其次为市场部（营销管理体系），然后是技术部（研发生产管理体系）。

但是，我又要说但是了，如果产品管理部门是真正基于产品管理体系而建的，那么，一切都没有问题，如果不是的话，那么，问题就来了。

这是什么意思呢？

我先来说一下我刚做产品经理的时候，我们这些产品经理隶属的体系是什么。

我们当时也有独立的产品部（我们叫产品管理部），但是，这并不是基于独立的产品管理体系建立的，而是建立在研发管理体系上的，简单说，就是我们这些产品经理其实是归研发体系管理的，见图 2（左）：

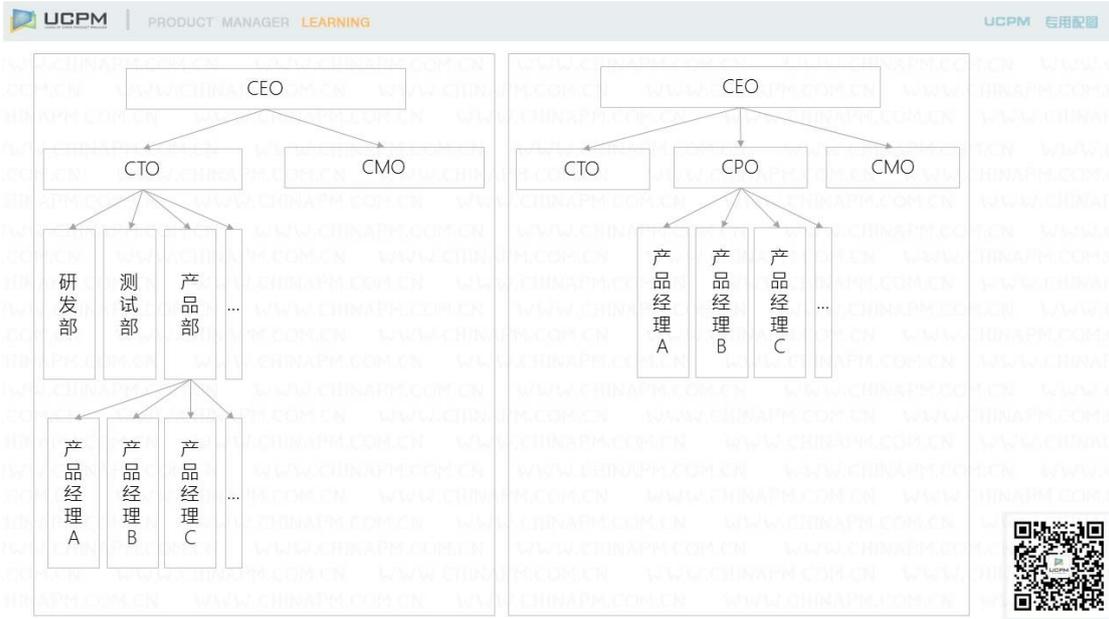


图 2

那么，归到研发体系下有什么不足呢？

我个人最大的感受就是产品经理的“自主权”被大大削减了，通常情况下，这种结构下的产品经理所有要做的工作都是基于研发体系的目标而定的，举个例子，比方说，产品经理通常都要制定产品的路线图，而在这种结构下，产品经理的路线图制定往往要基于研发的路线作为依据，例如，今年研发要准备做五个产品，那么，作为产品经理，你只需要根据这个目标做产品计划就行了。

但其实，企业要做什么产品，是由产品管理体系来提出建议和策略的，简单说，就是这种结构下的产品经理差不多就已经沦为给研发打工的了。

此外，还有一个比较明显的问题，就是不太容易形成一个高效、低成本的产品结构策略制定机制，尤其是在事业部或项目组的形式下，处于每个事业部或项目组的产品经理只能看到自己负责的那一块，而对企业的整体产品布局 and 结构缺乏全面和系统的认识，即使通过层级机制来实现，但是成本和效率经常都是不尽如人意的。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

产品经理被归于研发体系多出现在技术型的企业中, 同样是偏重于市场型的企业, 产品经理就通常会被归到营销体系中了。

归根结底, 无论是上面那种情况, 其实本质上还是反映出在很多企业中, 对于产品管理体系的认知是不到位的, 这些企业最明显的思考点就是“产品管理应该属于研发还是市场呢?”

但产品管理体系本来就应该是和研发、市场这两个体系的地位是平等的, 不能为了降低结构改革的风险而做出折中的选择, 其实, 折中的选择往往会隐藏更大的结构风险。

那么, 规范的结构应该是什么样子的呢, 大家可以看图 2 (右), 不是本文的重点, 我就不详细说明了。

很早的时候, 我就看过国外一篇文章, 就提到如何提升产品管理体系的地位, 其中有一段话我现在依然印象深刻, 大意是:

为什么公司可以有 CEO、CTO、CMO、CFO、COO, 为什么就没有 CPO 呢? 只有有了 CPO, 才意味着产品管理者真正进入到了企业的业务决策群中, 而不只是附属于某个体系的执行部门, 也才真正意味着企业转向以市场为导向的发展道路。

那么, 国内 CPO 的情况如何呢? 见图 3:

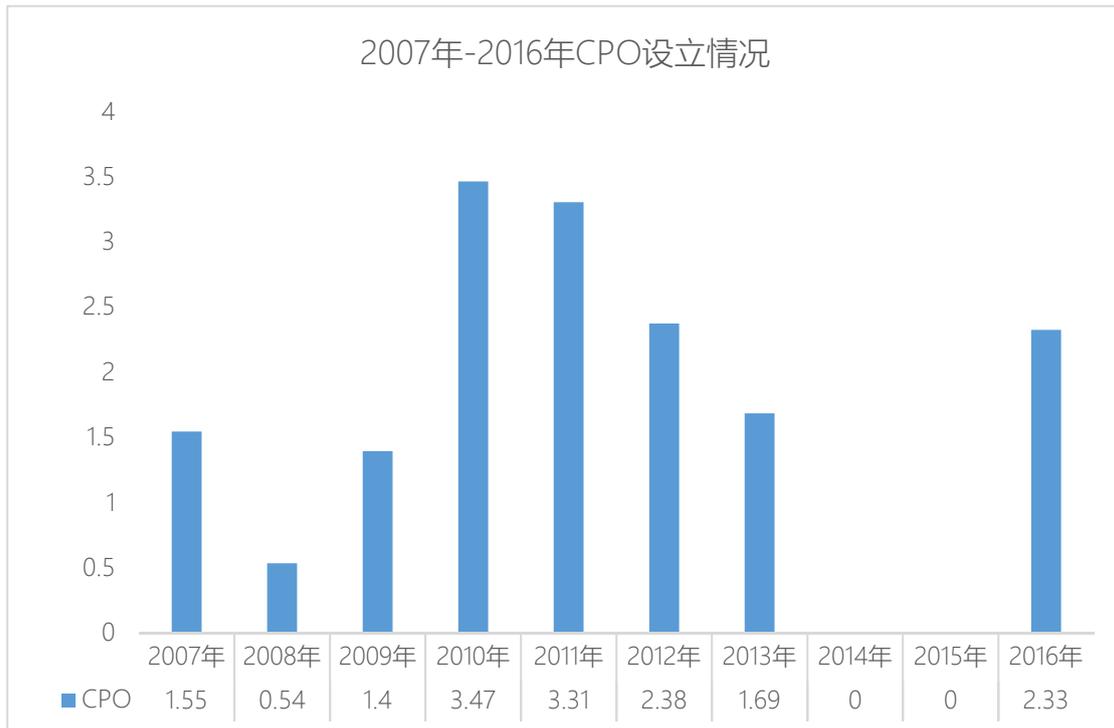


图 3

我看不出需要做太多说明了，十年的数据用“惨不忍睹”形容一点都不过分。

如果我们再考虑一下这些 CPO 是不是真正意义上的，还是只是挂了个 title，如果是的话，我想这个比例还得再打个折扣。

那么，产品经理现实中都是向哪些人汇报呢，这个我们在后续的文章中会谈到的。

在市场竞争愈发激烈的今天，在“以市场为导向”的企业发展观念愈发深入人心的今天，在消费者需求愈发多样和多变的今天，产品管理体系作为一种有效促进企业转变经营思路的业务管理思想，如何能够更好的和现有研发和营销体系结合和配合，我认为应该是接下来每家企业都应该认真思考的，并基于这些思考作出相应的结构调整，并通过不断的完善让企业最终形成一个牢固的“铁三角”。

当然，每个体系都有自己的价值，优秀的企业永远是在不断完善三者之间的关系，前三十年，大部分的企业已经建立和强化了研发和营销体系，或许在接下来的时间里，如何让产

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

品管理体系发挥出应有的价值，应该成为每家企业必须研究的课题。



第五篇：产品经理都来自哪里

我一直认为，像我这样一毕业就机缘巧合的做产品经理的情况在现在是很少的了，但是在那个时候，至少就我了解的我所在的行业情况来看，我这种现象还是很普遍的，就拿我当时的那家公司来说吧，第一批共设立了好像是六个产品经理，全部都是像我这样的懵懂菜鸟。

有朋友会说了，为什么其它岗位的老鸟不做呢，这个是有时代原因的，因为在当时，对于软件行业来说，是崇拜程序英雄的时代，并且也是技术人员主导的时代，鬼才闲的去做这个说不清，道不明的什么产品经理呢。

这就又涉及到一个问题，那当时的公司是怎么认识到产品经理这个职位的呢？

其实也没啥特殊的原因，因为当时很多软件公司在过 CMM，而在 CMM 中，就有产品经理这个角色，因此，可以这么说，产品经理在当时，对于大部分的公司来说，是一种别动的认知而不是主动的寻求。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

经过了这么多年的发展，产品经理已经从被动到主动了，需求量大大增加，但是一个新的问题摆在了很多企业的面前，需求端有了，但是供给端呢，从哪里来找产品经理呢？

目前来看，就是两条路，一条是从学校挖掘苗子，当然，准确的说，这个供给端所提供的人并不能准确定位成是产品经理，只是产品实习生而已，即使上岗了，也只能从产品助理做起，这个来源比较适合有钱，有时间，有条件的大公司，对于那些中小型的公司来说，就只能寻求第二个来源了，就是从其它岗位发现有潜质的人来做产品经理，社招和内推都是这个来源的主要途径。

那么，对于企业来说，他们都认为现有的哪些岗位适合转型做产品经理呢？

在十年的调查中，我们把企业中除产品管理体系之外的两大业务体系（研发体系和营销体系）作为主要来源，通过十年的统计，情况如下，见图 1：



图 1

从统计中可以看出，研发体系一直是产品经理的主要来源，这应该是和现在科技型企业普遍设立产品经理有关，当然，也和企业的特征有关，这些企业最直接的想法就是：我们是

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

科技企业，是靠技术吃饭的，那么，产品经理最好也要从研发人员中选拔。

那么在其它行业中呢，就我了解的情况来看，来源就正好相反了，营销体系就成了主要来源，在十年的调查中，我们是把市场岗和销售岗分开统计的，但是这两类岗都属于营销体系，如果合并来看的，这个来源的比例也是不小的，可以说是不相上下，见图 2：



图 2

不过，这里需要说明一点的是，就是因为在以往的调查中我们并没有清晰的定义好来源属性，因此，很多朋友在填写的时候，就无法准确说明来源，而是选择了“其它”。

比方说，在 2014 年的“其它”选项中，就有朋友填写的是供应链，事实上，供应链应该是归到研发体系下的，还有 2016 年的软件测试工程师，这都是我们的失误，接下来会完善起来的。

当然，我们知道以往产品经理的来源只是呈现了一个客观，那在未来，这种来源是否会发生一些变化呢？

这就需要我们做一些趋势预测，我们首先计算了十年中各个体系的来源平均值，然后通

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

过对比我们可以看出在研发体系中的情况是，见图 3：



图 3

其中有五年是低于平均值的，有五年是高于平均值的，我们可以大致这样理解，基于研发体系的产品经理来源会趋于稳定。

再来看营销体系的情况，见图 4：



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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

图 4

其中有六年是低于平均值的，有四年是高于平均值的，我们可以这样理解，基于营销体系的产品经理来源会在一定程度上减弱。

其实，我们都知道，无论产品经理是来源于研发体系，还是营销体系，都有一定的优势，也有一定的劣势，关键的问题是如何发挥优势，补齐劣势，让自己能够成为一个真正意义上的产品经理才是最需要企业和转岗的朋友要去考虑的。

毕竟成为了一名产品经理，就意味着要进入到一个新的体系中去工作，以往的技能、思维、习惯都需要作出一定程度的调整才可以，如果依然按照原有的经验去做产品经理，我可以肯定的说，想成为合格的产品经理是基本上不可能的。

到这篇为止，我们就对 2007 年-2016 年中国产品经理的基本情况有了一个大致地了解，分别从性别、年龄、行业、部门分布和来源做了一个总结，在后续的总结中，我们就对产品经理的现实职业情况进行说明。

第六篇：我们绝不是孤家寡人

产品管理诞生之初，老麦（尼尔.H.麦克埃洛）就组建了一个规模很小的产品/品牌管理团队，算上老麦，一共就四个人：

老麦：品牌经理

TOM：助理品牌经理

ANDREW&DAVID：Check Up，可以理解为市场检查员。

我们可以这样理解，其实从产品管理诞生的时候，老麦就为徒子徒孙们大致勾勒了一个产品管理团队（注意，不是产品团队啊）的雏形，从老麦的团队构成中，我们至少可以得出

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

两点结论：

1、产品经理确实需要一个管理团队来支撑工作的开展

老麦也知道，要把一个产品做好，单靠自己是不行的，必须依赖两个团队来完成工作，一个就是从横向上看，和其它两大业务体系形成的产品团队，另一个就是从纵向上看，在产品管理体系中形成的产品管理团队。

通常我们习惯于把自己定位到产品团队中来扮演旗手的角色，但是我们往往疏于其实在产品管理团队中我们还要扮演领导的角色。

那么，一个合理的产品管理团队如何才能发挥出效能呢？请看第二点。

2、产品管理团队人不在多，而在于职位功能上的合理划分。

在老麦的产品管理团队中，老麦统筹佳美香皂的品牌战略规划，策略制定和方向把控，助理品牌经理负责整个品牌的战术执行过程，check up 负责品牌市场运作的效果数据收集。

这样就形成了一条很清晰的产品管理业务线，从战略，到规划，到战术，再到执行效果，直到效果的评估和战略的优化和完善，在当时那个没有太多先进技术手段和工具知识的时代，老麦可谓为我们这些晚辈上了一趟很好的业务管理课。

那么，现实中的情况是什么呢？

这得从三个方面来看：

- 1、企业组织内的产品管理部门是否有独立性；
- 2、产品管理者向哪些人汇报；
- 3、产品管理者是否有直接的可管理下属，这是我们开展工作的。

第一个方面决定了产品经理是否可以在更高的层面上开展工作，这是我们开展工作的基

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

础。

第二个方面决定了产品经理是否可以顺利的开展工作，这是我们开展工作的前提。

第三个方面决定了产品经理能否把产品管理工作做好，这是我们开展工作的条件。

那么，这十年来，大家的情况又是什么样的呢？

先来看第一点，是否有独立的产品管理部门，十年来的情况见图表 1:



图表 1

从图表中可以看出，大部分的朋友选择了企业内有独立的产品管理部门，平均水平达到 63.995。

这是个非常不错指标，至少说明一点，大部分的企业还是能够意识到独立的产品管理部门是必须的。

基础有了，那前提又是什么情况呢？也就是产品经理通常向谁汇报，见图表 2:

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用!



图表 2

备注：

我们只统计了 2014 年-2016 年的“其它”选项的内容，情况如下：

2014：研发总监、业务线领导、研发部长、总经理、运营总监

2015：CTO；研发中心总监；技术经理；技术副总裁

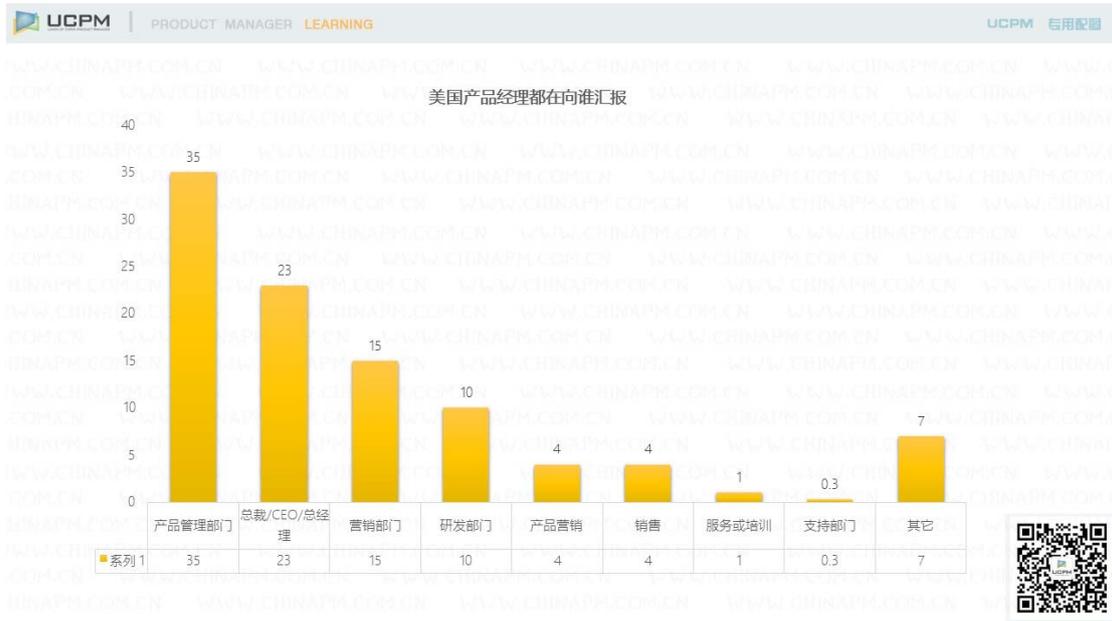
2016：部门副总监；部门经理；运营部主任；总裁助理；平台项目经理

从数据中可以看出，在大部分的年度里，产品经理的直接汇报人是产品部经理，平均水平为 37.09，或者可以这样理解，从业务体系的角度看，大部分的汇报结构是纵向的，是基于产品管理部门的。

说到这里，我们不妨看一下美国同行的情况是什么，见图表 3：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！


图表 3

因为设定的项不同，因此我们不太能够直观的看到对比情况，因此，我们需要把汇报对象按照业务体系进行重新分类，分为四种：总办；产品管理体系；研发管理体系；营销管理体系，那我再针对各自最新年度（中国为 2016 年，美国为 2017 年）的报告做一下对比（因为无法准确分离“其它”中的数据，因此，我们以其它代表研发管理体系），见图表 4：



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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

图表 4

从数据中我们可以看出，在汇报人是总办和研发管理体系上，中美产品经理的占比差不多，但是有意思的是，在汇报人是产品管理体系和营销管理体系上，中美之间的占比正好相反：

我们有超过 53.5 的朋友向产品管理体系汇报，而美国只有 35，而美国有 24.3 的同行向营销管理体系汇报，我们只有 9.3 向营销管理体系汇报。

这是个有意思的情况，这个问题留给大家，可以想想为什么会出现这种截然相反的情况。

最后咱们看一下，在产品管理体系中，你这个产品经理到底有没有直接管理的下级，见

图表 5：

图表 5

从数据中看，还是不错的，大部分的朋友肯定了有直接管理的下级，平均占比达到 52.715，看来大家现在幸福多了，有下属帮你做一些事情了，我不由的想起了我以前苦逼的人生，光杆司令一个。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

不过，我还是想问大家几个问题，尽管大部分的朋友认为自己有可直接管理的下级，那么：

- 1、你感觉你的这个产品管理团队是否是合理的？
- 2、如果不合理，你认为都有哪些原因造成？
- 3、你认为如何才能改变这种现状？

看起来是三个问题，其实归根结底就是想问大家一点：**你现在感觉累不累，工作成效大不大？**

最后总结一下，从以上三个方面的数据可以看出，产品管理工作开展的基础、前提和条件至少目前还是具备的，在有些指标上还是不错的，但是，为什么我们这些产品经理还是感觉工作不好开展，或者工作业绩不明显呢？

我想先听听大家的想法，然后在下一篇中，我会通过大家在工作中的时间分配情况进行数据层面的说明。

第七篇：时间都去哪儿了

工作效率：一般指工作产出与投入之比，通俗地讲就是在进行某任务时，取得的成绩与所用时间、精力、金钱等的比值。产出大于投入，就是正效率；产出小于投入，就是负效率。工作效率是评定工作能力的重要指标。提高工作效率就是要求正效率值不断增大。一个人的工作能力如何，很大程度上看工作效率的高低。

---百度百科

在上一篇中，我们提到了很多朋友感到工作做不好，业绩不明显，按照对效率的定

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

义，这就是说明在既定的时间内，工作处于一种负效率的状态。

对于我们这些产品经理来说，最为明显的表现就是一天感觉忙的要死，但是在一天结束的时候回顾当天工作的时候，才发现很多重要的事情并没有做，或者没有完全按照计划完成。

工作效率，其实就是两个指标决定的，一个是投入的时间，一个是计划的工作量，如果我们假设工作量一定，那么，我们就需要考虑我们的时间分配是否具有完成标定工作量的合理性。

那么，作为产品经理，时间分配的大致方向都是什么呢？

其实我们也知道，作为一个产品经理，日常工作中接触最多的对象无非就是三类：技术团队；市场团队；最终用户。

那好，我们先来看一下，在这十年中，大家针对这三类对象的时间分配是什么情况，见图表 1、2、3：



图表 1 市场沟通时间/天

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



图表 2 技术沟通时间/天



图表 3 客户沟通时间/周

我们先来看图表 1 (市场团队沟通时间/天), 可以看出, 大部分朋友与市场沟通的时间是在 1-2 小时以下, 十年的平均占比是 43.49, 其次是 1 小时以下, 十年平均占比是 42.754。

我们都知道, 市场团队向我们提供了所需的市场信息 (不仅仅是市场需求), 产品经理

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

UCPM 会员内部分享, 未经许可, 不得外传使用!

需要基于这些市场信息来作出相关的分析和判断，并形成各类市场策略，如果与市场团队的沟通时间较少的话，很大程度上会影响我们对目标市场的判断，因此，在我个人看来，如果以每天工作 8 小时计算的话，和市场团队的有效沟通时间如果不能保证在 2 小时左右的话是不太合理的。

不过可喜的是，我们从趋势线上可以看出，这个时间占比是在缓慢上升的，这是一个很好的信号。

同样，在图表 2 中，朋友们和技术沟通的时间在十年中，以 1-2 小时居多，平均占比为 49.569，而 1 小时以下的平均占比为 27.913，这说明大部分的朋友在技术沟通的时间中能保持在一个比较稳定的水平，并且从趋势线中可以看出，这个趋势的变化是非常明显的。

这里不妨多说两句，在现实的工作中，尤其是在例如互联网、软件这些行业中，产品经理确实和技术沟通的时间比较多，我们再结合受访者行业的分布，其实也可以得出这样的结论。

雷军曾经说过，“不会站柜台的产品经理不是好产品经理”，言外之意就是产品经理必须要花时间到一线去，去和真正的用户进行交流，但是，因为一些主观和客观条件的限制，大部分的产品经理其实在这个方面做的并不好，最直接的表现就是在和直接用户的沟通时间上的花费。

我们可以看图表 3，因为图表 3 是按照每周来计算时间的，为了更方便的进行说明和对比，我们简单的把每周时间重新按照每工作日（每周 5 天，每天 8 小时）进行计算，就得出图表 4 中的数据。



图表 4 客户沟通时间/天

这个数据就非常有意思了，先说明一下，从 2013 年开始，我们在调查中新增加了一个选项“根本没有时间”，因此，在 2007 年-2012 年的调查中，该选项数据为空。

其实不用我多说，大家仅从趋势线上就可以看出，全部都在下滑，尤其是 1 小时以下这个选项，下滑的幅度还是非常大的，而在这十年中，这个选项的平均比为 53.305。

这说明什么情况呢，很明显，超过一半的产品经理现在每天连一个小时和用户沟通时间都保证不了，这是个非常大的问题。

综合以上三个方面的时间分配情况，我们来做一个全面的对比。

先来看 1 小时以下的时间分配情况，见图表 5：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

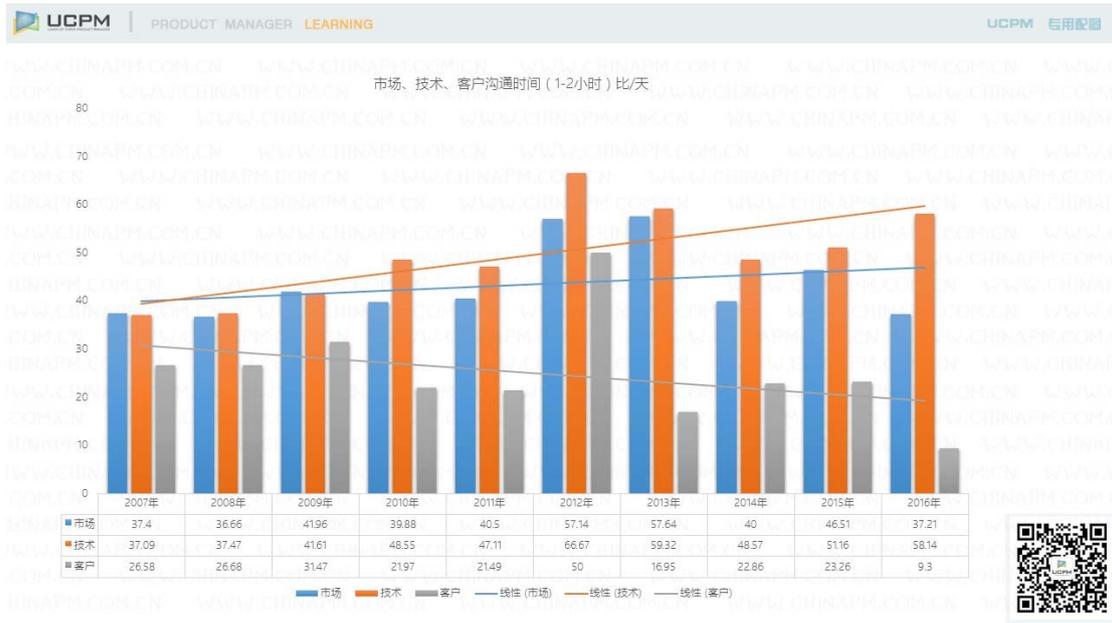


图表 5 市场、技术、客户沟通时间（1小时以下）比/天

可以看出，产品经理在和市场团队的沟通时间是比较稳定的，但是和技术和客户的沟通时间却在下滑。

我们是否可以这样理解，产品经理对于市场需求的获取基本上交给了市场团队。

如果按照理想的时间配比，我个人建议是在这三个方面要保证对等的时间比，如果按照 8 小时算的话，时间比最好控制在 2: 2: 2 上，也就是每天要保证 2 小时在这些工作上，那么，具体情况是什么呢？见图表 6：



图表 6 市场、技术、客户沟通时间 (1-2 小时) 比/天

这个数据就很说明问题了，产品经理们并没有很好的把时间配比好，在和市场、技术的沟通时间中，趋势是逐渐上升的，而在和客户的沟通中，则是快速下滑的，这说明我们把越来越多的时间放在了内部交流中，而对于外部的客户交流时间则在逐渐减少。

总之一句话，我们如果和客户交流的越少，那么，我们真正把握客户真实需求的难度就越大。

当然，这很大程度上并不是由产品经理决定的，对于很多朋友来说，他们也知道和客户交流的重要性，但是关键是企业怎么来定位产品经理，如果只是简单的告诉产品经理，你从市场团队那里获得需求，然后设计一下产品，交给研发做出来，最后交给市场团队卖出去就行了，那么，我只能说，这是非常有问题的，这样的产品经理准确说，只是一个产品规划人员而已。

要解决这个问题，我觉得首要的工作是拨乱反正，把真正意义上的产品经理是什么让每个企业知道。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用!

当然，咱们可以再进一步想想，每天大家的时间是有限的，干了这个事就不能干那个事，既然理想中的时间配比是那样的，那么，我们的时间除了上面提到的工作外，还有哪些事情占用了我们的时间呢？

接下来我们就看一下，我们都知道，产品经理除了以上提到的业务工作外，还有一些事情会占用我们的时间，最多的应该就是“写文档”和“开会”。

那在这两个事情上，我们又花了多少时间呢？

先来看写文档占用了我们多少时间，见图表 7：



图表 7 每周文档花费时间

说明一下，因为这个题目只统计了 2007 年-2009 年，因此，大家只能看到三年的情况。

如果同样换算成每天的话，那么超过一半的朋友每天的文档时间是在 2-3 个小时，为什么要重点说这个结果呢，因为在我看来，这个时间是一个上限，超过这个时间太多的话，那么，只能说明两点，一，你是不是成了一个文档工程师，二，你哪还有其它的时间

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

去做更重要的工作。

除了写文档，产品经理还有一个比较头疼的事情就是开会，那么，朋友们在会议上的情况又如何呢？见图表 8：

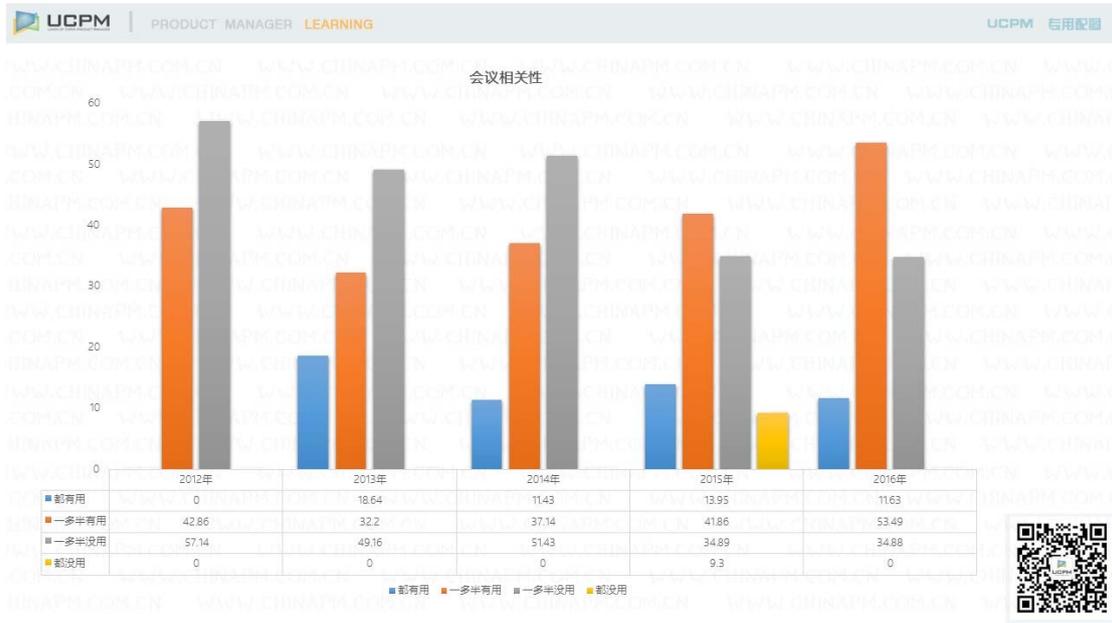


图表 8 每周会议数量

看起来还不错，大部分的朋友每周参加的会议在 5 个以下，平均也就是一天一个，这都是很正常的，但是，关键的问题来了，就是参加的这些会议中，真正有用的有多少呢？见图表 9：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



图表 9 会议相关性

说明一下，因为这个选项是从 2012 年才加入的，因此，大家只能看到 2012 年-2016 年的情况。

从数据中可以看出，2012 年-2014 年，大部分的朋友认为有一多半的会议没用，2015 年-2016 年有所改观，大部分的朋友认为一多半的会议是有用的。

但不管咋说，我们参加的这些会议中，总是有一部分没用的。

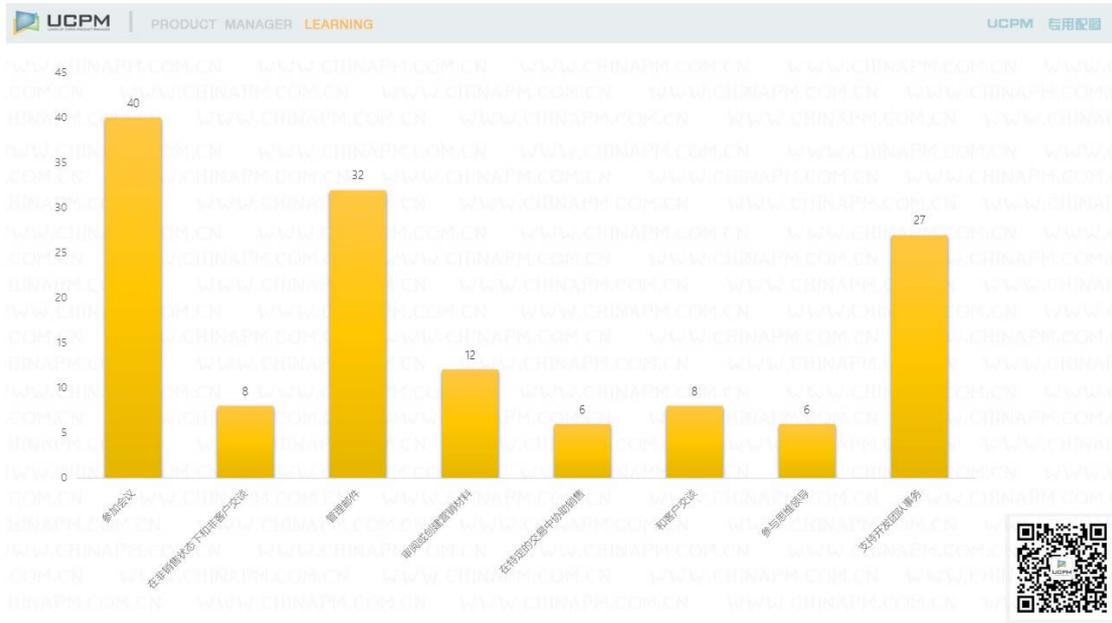
其实这是个挺有意思的话题，到底什么样的会议是有用的呢？是不是只要和产品沾边的，我们都需要参加呢？

肯定不是了，因此，这就又绕到了上文中提到的那个原因，企业怎么认知产品经理，就会怎么安排产品经理的时间。

当然了，咱们也不是孤独的悲伤者，美国的同行也在经历着我们一样的郁闷，见图表 10：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



图表 10 美国产品经理月花费时间比例

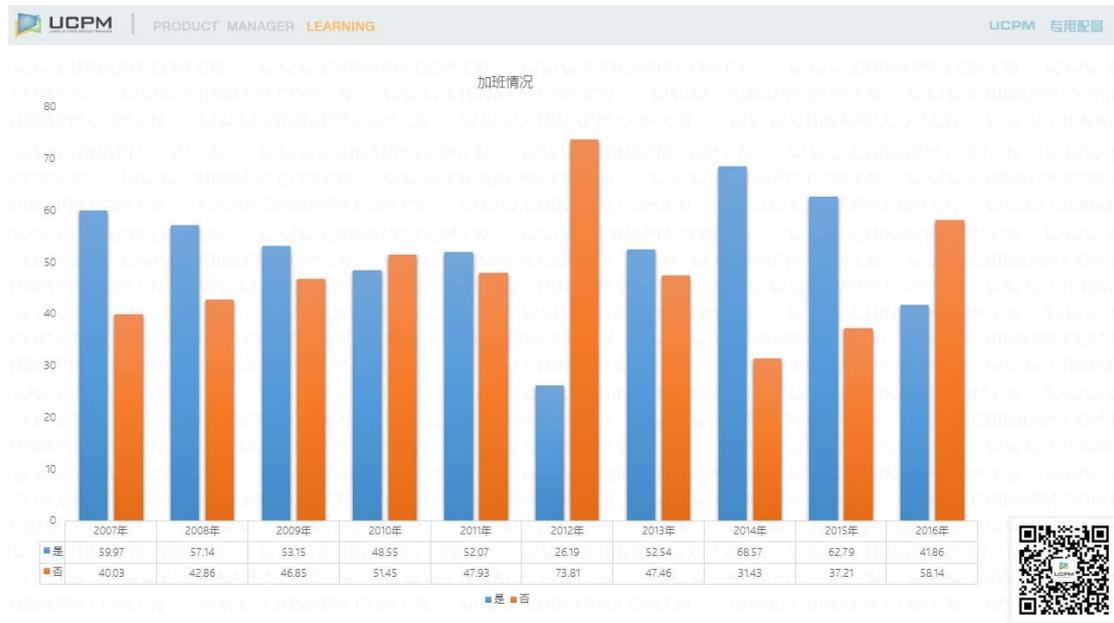
这是 2017 年美国产品经理的月时间花费比例，大家可以看到，占比最多的就是参加会议。

当我们在有限的时间内无法完成更多本职工作的時候，那只有通过一种方式来弥补，就是：加班。

那么，大家加班的情况又是什么呢？见图表 11：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



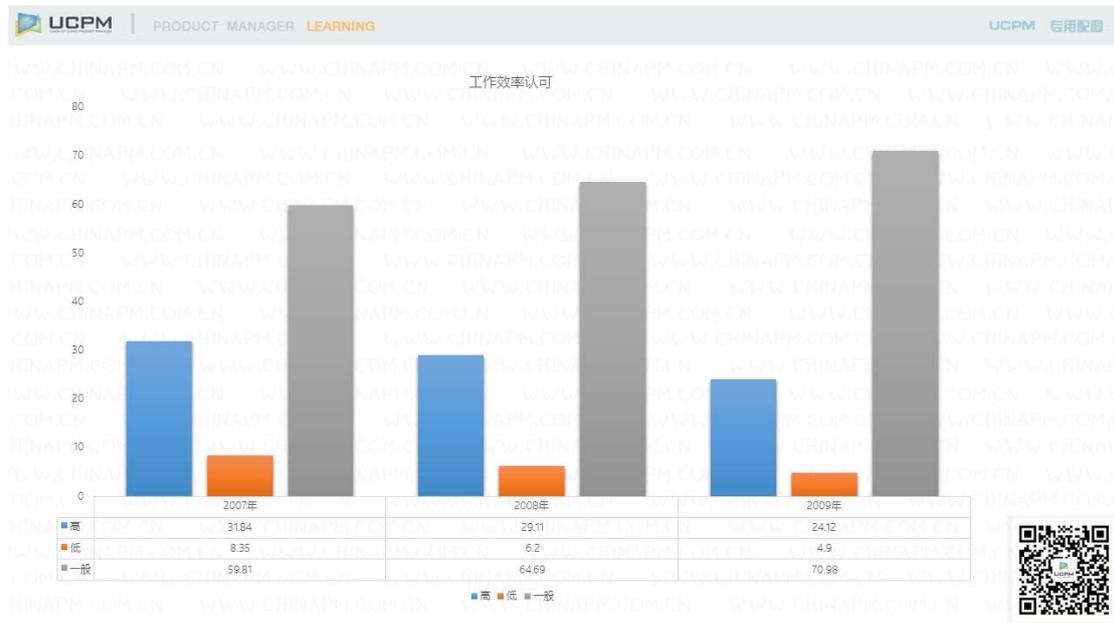
图表 11 加班情况

可以很明显的看到，在十年中，大家普遍都会加班，有意思的是，在 2012 年加班情况明显减少，难道是那年经济形势不好造成的，呵呵！

到这里，我们就可以基本得出这样一个结论：

在有限的时间内，我们的时间很大程度上没有被合理安排好，结果就造成了我们“忙而无效”的情况，也只能通过“加班”的途径来弥补。

事实上，大家对工作效率的满意度情况也说明了这一点，见图表 12：



图表 12 工作效率认可

说明一下，这个选项只调查了 2007 年-2009 年，但是也大致可以说明一些情况，大部分的朋友认为工作效率一般。

对于企业来说，都希望在有效的时间内有最大的产出，对于产品经理来说，都希望在有限的时间内完成尽量多的工作，在写这篇文章的时候，正好看到一篇文章，名字是《终于，我被你们逼死了》，文中就描述了加班所带来的种种尴尬，甚至是不幸。

说到底，其实员工和老板互相之间的不信任，员工不相信老板的计划是对的，老板不相信员工是在按计划做工作。

对于我个人来说，其实在面对这样的问题时候，很大程度上是能力有限的，我只是在不断想办法用各种形式来减少无效的工作，让我们宝贵的时间得到充分利用，甚至是享受，但是这个过程，我想一定是艰巨而漫长的。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

第八篇：技术，市场，两手都得看，都得硬

在上周微信群里，我向朋友们说，我想学习一下 python，哪位兄弟能带一下，结果不但找到了老师，而且还有几个像我一样的朋友都想学一下 python，有朋友问我为啥想学 python，我开玩笑说说想充实一下自己平淡的生活，其实我知道，这是我一直以来想达成的一个目标，就是向通过学习一些编程语言，一方面想增强一下自己的逻辑思维能力，一方面可以让自己在做软件，网络产品的时候能更好的和技术人员交流。

这个想法并其实并不是近期才有的，在 2003 年的时候，我去 H 公司应聘的时候，周总就给我提出的一个工作要求，我记得但是他给我提了两个，一个就是要基于 H 公司的现状，配合他一起构建 PMS，另一个就是让我在有时间的时候，学习一点程序的知识，当时给我提的方向是 C。

但是这么多年过去了，也换了几家公司，但我更多的精力花在了 PMS 的研究和实施上，毕竟这是产品经理的本行，而技术方面的学习，则一直没有持续的进行，顶多了就是在十多年的和开发人员的交流中，耳濡目染的了解了一点点，比方说以前 ASP 还火的时候，就多少了解了一些，但水平基本上就是能看懂，但是写不了。

这段时间有了一些时间，因此，就想把这个目标看能不能再努力实现一下，尽管我知道我基本属于零基础的，但是产品经理嘛，有了想法，就勇敢的迈出第一步，这是必须的。

其实在这些年里，很多朋友和我讨论过这个话题，联盟也曾经做过这样的话题讨论，但是不同行业和职业背景的朋友有不同的想法，我呢，也不能说不懂技术就做不了产品，或者只有懂技术才能做产品，因此，就只能说我接触到的情况，整体看来，懂技术与否，和产品能否成功并没有直接的关系，我有个老哥，一点技术不懂，但现在已经是阿里云的

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

一个高层。

与此类似的是，产品经理和市场知识的关系，依然也困扰着很多技术转型的产品经理朋友们。

那么，这个问题该怎么看呢，其实也简单，就是从企业对产品经理的知识要求看看我们在技术、市场知识上应该是一个什么样的情况。

先来看十年来，企业对产品经理在技术知识方面的要求是什么，见图 1:

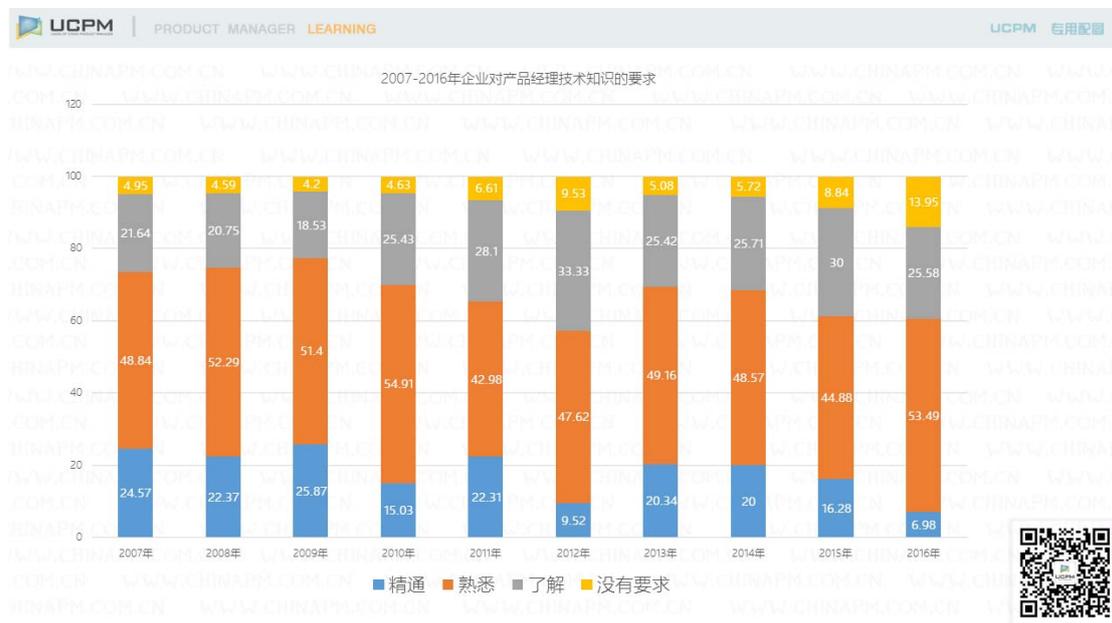


图 1

从图 1 中可以看出，十年来，大部分的朋友认为企业对产品经理在技术知识方面的要求是“熟悉”。

再来看十年来，企业对产品经理在市场知识方面的要求是什么，见图 2:

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用!



图 2

和技术知识要求一样,在十年来,大部分企业对产品经理在市场知识方面的要求也是“**熟悉**”为主。

我个人认为这种情况确实代表了企业真实的想法,在企业看来,产品经理的核心知识范畴依然应该是在“产品”的“管理”上,这个毋庸置疑,是产品经理必须花费最多时间,最大精力去掌握和提升的。

但是,我们也知道,在一个企业内,业务组织其实就是三个:产品管理体系;研发管理体系;营销管理体系。

而产品管理体系作为整个体系运转的第一环节,产品经理作为产品价值的设计者,如果不熟悉后两个体系的一些知识,其实是不太容易设计出合适的产品价值的。

还是只说一下我在 H 公司时,周总为什么向我提出要在时间允许的情况下学习一些 C 的知识。

这个问题我后来问过周总,我说我一个产品经理,为什么要去学编程的一些知识呢,我

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

UCPM 会员内部分享,未经许可,不得外传使用!

又不去编程，周总的意思是要想做好软件产品，你最起码得知道软件产品是怎么从技术角度考虑的，是怎么实现的，了解这个的好处是可以让你在考虑产品的时候，能够站在开发人员的角度去思考一些问题，比方说某个功能能够做到哪一步，哪些能实现，哪些是不能实现的，这样，会让你定 PRD 中的某个功能的规格时，有的放矢，不至于写出来的东西是缺乏实现基础的，甚至是可笑的，让开发的人觉得产品经理都是外行，只会动嘴，而缺乏现实思考。

这可能是学习技术知识带给产品经理最现实的意义，那么，市场知识呢？

可能在很多朋友看来，市场有啥知识呢，拿钱砸就行了，我只能说这或许是国内很多企业的认识，在国外，市场具体的操作同样是需要一套科学的知识和技术来支撑的。

从 H 公司离开后，我去了一家做 2B 业务的互联网公司，负责向企业提供信息化建设的产 品，我记得当时有个工作就是和销售团队一起讨论销售收入的趋势发展，尽管我知道这是需要一个分析逻辑和模型的，但是却不知道是什么，关键是销售团队也不知道，因此，每次提交的收益预测要么太保守，要么太乐观，很少有能贴近客观的。

这让我意识到产品经理要想做好自己的工作，以及支持好其他业务团队的工作，缺乏一套落地的技术手段是不可能做到的，毕竟这么多年来，我们的市场团队太多的依赖于个体“人”的经验，而不是“市场技术”的知识。

说这两个的例子就是想说明一点，对于产品经理来说，技术知识和市场知识的掌握不是为了让我们越庖代俎，而是为了更好的让我们的工作有效率，有效果，同时，能够和其它业务团队的成员能够在一个规范、标准的平台上工作和交流，这是因为现在在很多公司里，每个人都是一个独立的知识体，我们的协作都是“点对点”的交流，而不是基于统一知识平台的交流。

当然，我也知道，要实现这一步，我们还有很长的路要走，但是作为产品经理，要有未

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

雨绸缪的判断，一方面要努力构建自己的产品管理知识体系，另一方面要努力学习一些支持产品管理体系更好运转的知识，如果说产品管理体系是我们的主攻方向的话，那么其他两大类知识就是我们的侧翼，这样才能形成一个更为有利的攻击队形。

毕竟对于大部分的产品经理来说，你管理的不是一个产品，见图 3：

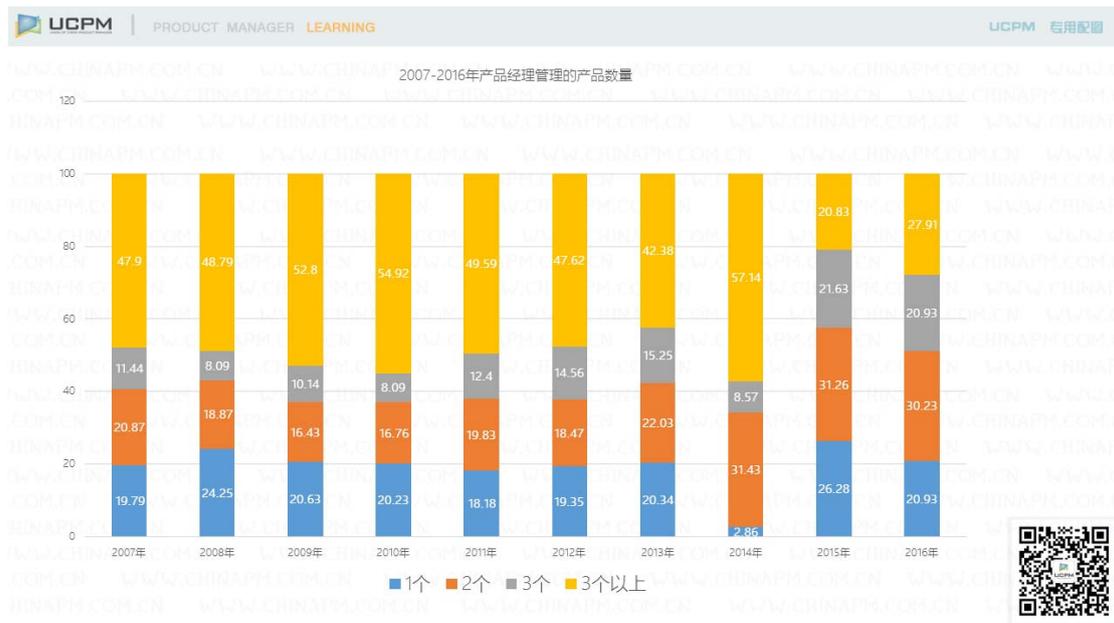


图 3

第九篇：薪资，薪资，薪资，重要的事情说三遍

我想啊，可能很多朋友都在盼着这篇文章呢，为啥呢？在这个充满了灯红酒绿的花花世界，如果没有足够的物质基础，我们是无法尽情感受这个世界所能带给我们一切的。

说起来很有意思，在我这么多年的产品经理职业生涯中，只有两件事记得非常清楚，一个就是我做过什么产品，另一个就是我曾经都拿过什么样的薪资。

01年，我记得我刚进入这个圈子，在北京一家软件企业拿到的工资是税前 2200，税后就是 2000。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

年轻一点的朋友可能会不太相信，这个水平的薪资够生活吗？

够不够，咱们得算一下：

房租：当时在熊猫环岛附近租了个平房，每月的房租是 450 元。

出行：以公交为主，每个月大概是 100 元。

吃饭：每个月大概 500 元。

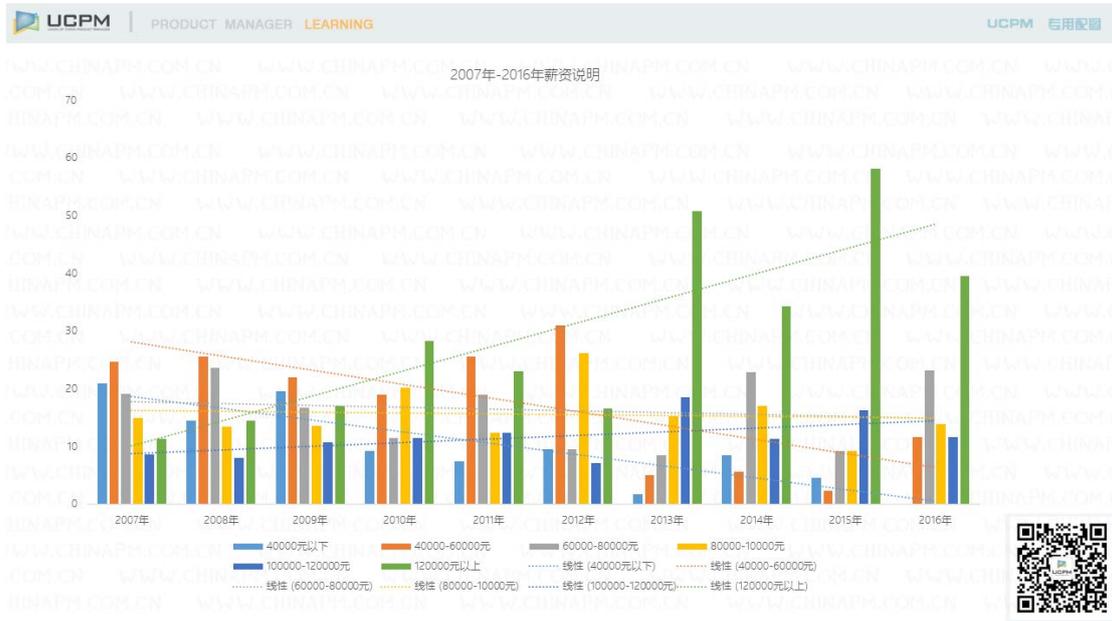
合算下来，每个月的固定花销是 1000 元左右，除了这些，对于当时的我来说，似乎每个月也就没什么固定花销了。

如果换到现在，这点钱连房租都不够，但是，在那个时候，西四环边上的世纪城才 4000 块钱一平米，青塔租个三居的房子也才 1600 元/月，一居的才 1000 元/月，一个鱼香肉丝才 8-10 块钱，一碗牛肉面才 5 块钱，一个肉夹馍才 2.5 元。

后来工资当然也是逐渐在增长，到 06 年的时候，BAT 中的一家给我开出的薪水是年薪 12 万，年底 15 个月的工资。

当然，放到现在，BAT 是不大可能开出这样的工资水平的，丢人啊。

那么，在这十年里，大家的薪资都是一种什么样的状态呢，见图 1：



从图中也能看出，大家的薪资变化也是不断增加的趋势，比较明显的是在“100000 元-120000 元”和“120000 元以上”这两个指标中，尤其是“120000 元以上”这个指标，出现了非常明显的增长。

尤其是从 2013 年开始，“120000 元以上”这个指标上的薪资出现了一个很大幅度的增长，即使在 2014 年和 2016 年有下降，但是也远远超过了 2013 年以前的水平。

我觉得这是个好事情，随着产品经理被越来越多的企业所认可，价值也在逐渐的体现，薪资增加肯定是非常自然的事情。

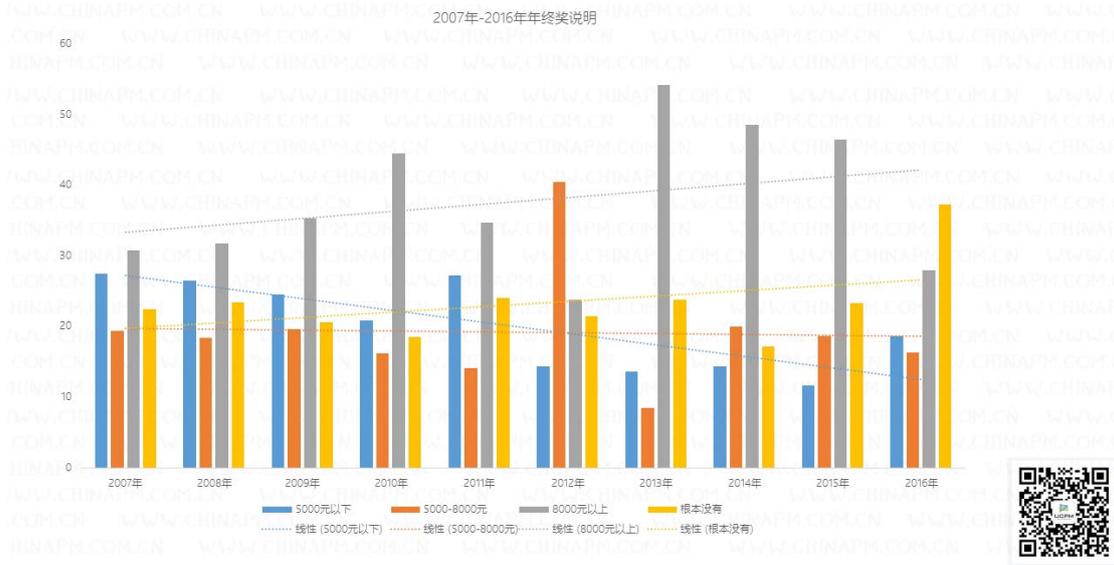
当然，薪资只是我们收入的一个方面，每到年底的时候，还会有一个指标会成为职场的热点，就是年终奖。

说说我曾经拿到过的年终奖，只有两次，一次是发了一件（12 瓶）燕京啤酒，还不是那种 750ML 的，而是 225ML 小瓶的，另一次是发了 200 块钱，就这么多，没了，毕竟那个时候软件企业没钱啊。

那么，大家十年来年终奖的情况又是什么呢，见图 2：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



从图中可以看出，大家的年终奖似乎出现了两级分化的情况，“5000元以下”和“5000元-8000元”基本是稳定和下降的，但是在“8000元以上”和“根本没有”则是向上的趋势。

咱们暂且不说“8000元以上”这个指标，就说“根本没有”这个指标，难道有些企业连200元钱都不想给大家发吗？

我们那个时候好歹还发200块钱，尽管只是两张火车票的钱，但蚊子肉也是肉啊，我是想不通啊。

薪资、年终奖，或许对于很多朋友来说，就是每年收入的主要来源，那么，产品经理是否还有其它的一些收入呢，应该是有的，我看了一下国外的资料，除了这两项，还有 Profit sharing 和 commission，前者是“利润分红”，后者是“佣金”。

不过这是不是普遍情况，我就不太清楚了，不过大家既然知道了产品经理还有这两项收入来源，要不去和老大们谈谈，呵呵，当然了，我想，如果连年终奖都舍不得给大家发，这两项估计希望也就很渺茫了。

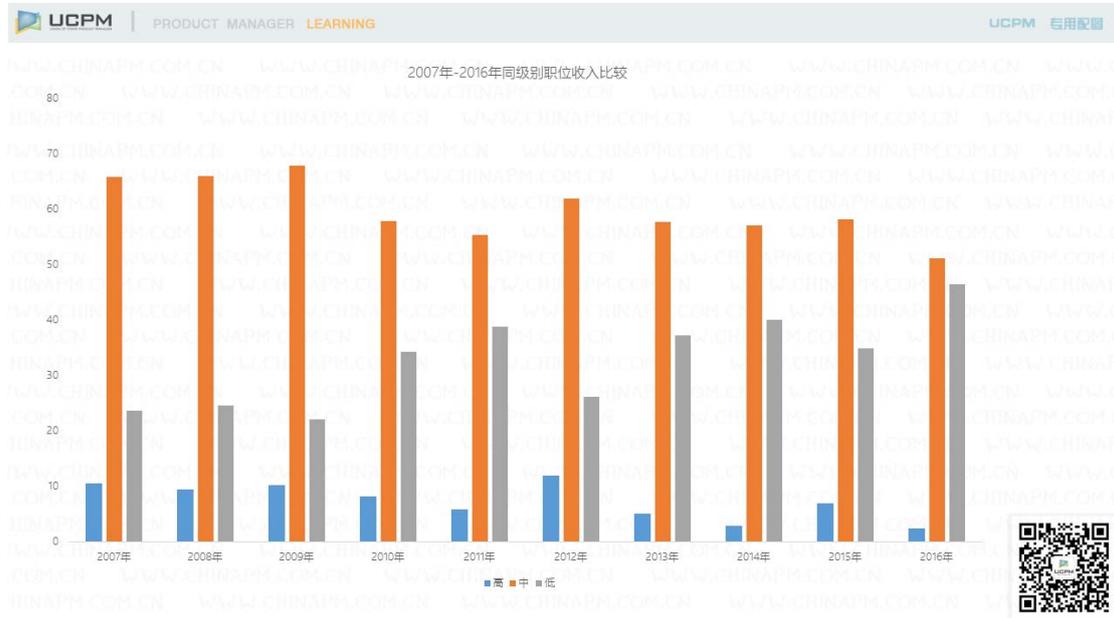
当然了，只独立的看自己的收入情况，还是显得不够客观，我们还得做个比较，怎么来

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

比较呢，就和公司内同级别的职位，以及同行业内的产品经理来比。

我们先来看公司内同级别的职位，大家的感受如何，见图 3：

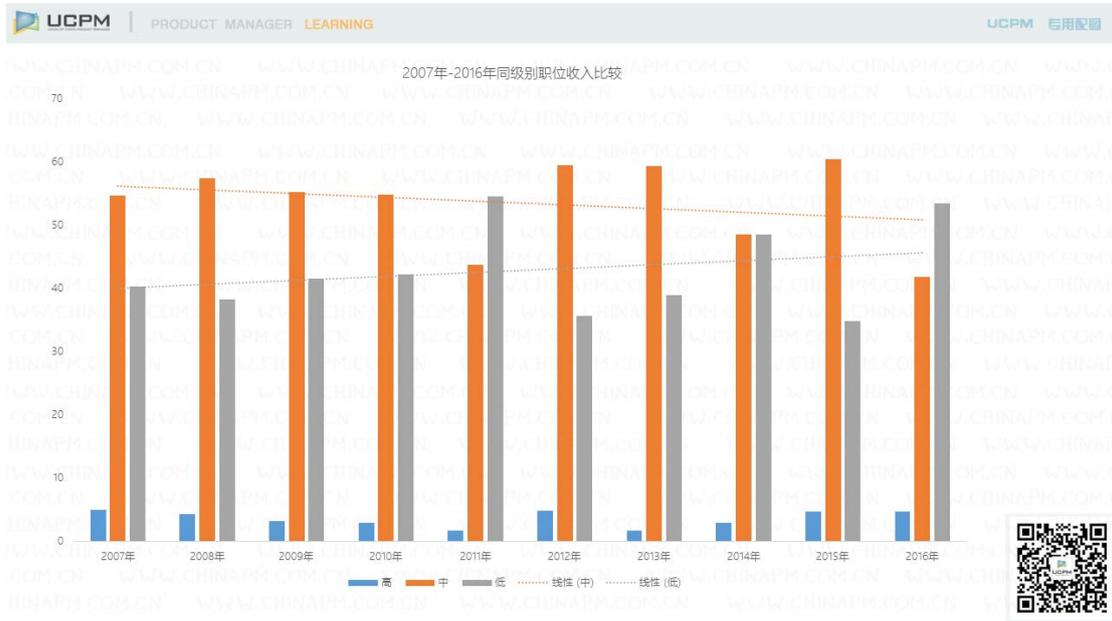


整体来看，在企业内，产品经理和同级别的职位收入相比，大部分朋友认为还是“中等”的，这说明在很多企业内，给产品经理开出的薪资还是可以的，至少没让大家感到“嘴上说重视产品经理，但是薪资却出卖了一切”。

那么，和同行内的产品经理相比，又是什么情况呢，见图 4：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



这就很有意思了, 尽管大部分朋友认为在公司内收入还算中等, 但是一和同行的朋友比, 立马就不满意了, 尽管认为在行业内处于中等的朋友还是占大多数, 但是趋势却是下降的, 与此形成对比的是认为“低”的则是增长的趋势。

这其实是个很有意思的情况, 其中的缘由大家可以自己体会, 但我想, 最终还是脱离不了“围城”的心理。

但不管怎么说, 我们都希望自己的收入能够不断增加, 毕竟我们要面临各种生活中的压力, 买房, 结婚, 养孩子, 各种社交等等, 尤其是对于在一线城市打拼的朋友来说, 这种压力更为明显。

如果按照我的经历来说, 我个人认为 6-8 年收入翻一倍是比较正常的, 比方说你刚进入这个圈子, 年薪是 12 万, 那么, 在 6-8 年后, 达到 25 万左右是可以的。

不过说到底, 收入还是要和自己的业绩成正比的, 业绩有了, 公司给你股份都没问题啊, 因此, 说到底, 还是我们都知道的那个道理, 把事情做漂亮了, 时间会给你回报的。

以上只是针对十年来国内朋友的收入说明, 当然, 大家肯定也希望了解一下国外同行的

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

UCPM 会员内部分享, 未经许可, 不得外传使用!

收入情况，关于这个呢，大家可以看《产品经理们，今天我们谈谈钱》这篇文章。

当然了，对于我来说，还是希望每个朋友都能有不错的收入，让我们生活过的更好。

第十篇：我们和领导怎么谈恋爱？

马云说过，员工离职，无非就是两条，一是钱没给够，二是受了委屈了。

在上一篇中，咱们总结了十年来产品经理的薪资待遇情况，整体看，国内产品经理的薪资待遇还是呈上升趋势的，但是我也知道，每个产品经理心中都有一杆秤，薪资的增加只能说明一种趋势，在这种趋势下，每个产品经理都会判断这种现状是否能让自己满意，因此，我们先来看一下在这十年中，大家对薪资的满意度如何，见图 1:

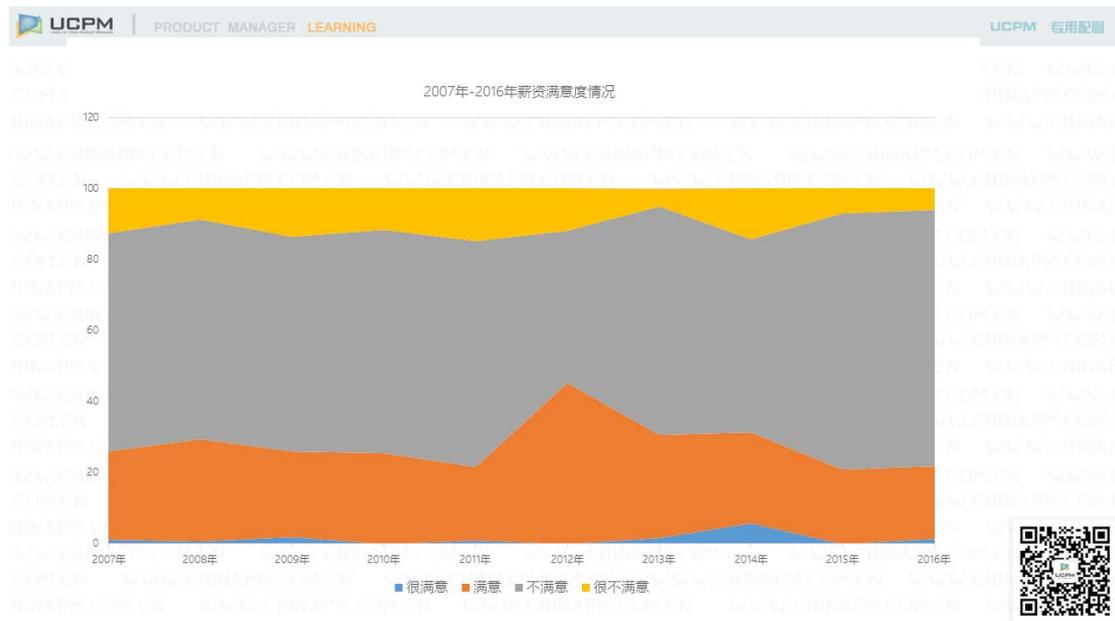


图 1

从图中可以看出，大家对薪资的“不满意”是占了很大比重的，为什么会出现这种情况呢？

或许就是马云说的，钱没给够，但是到底给多少钱算是个够呢？

这对于企业和个人来说，估计都是个难题，企业自然是希望“价值”和“付出”成正比，而

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

个人呢，则肯定是希望“越多越好”，毕竟现在生活压力这么大，但是如何在这两者之间形成一种平衡，或许应该是企业好好思考的，毕竟我们大多数的企业不是阿里、腾讯，华为、小米，可以用高薪作为一种人才战略，在 HR 上可以适当的不计成本。

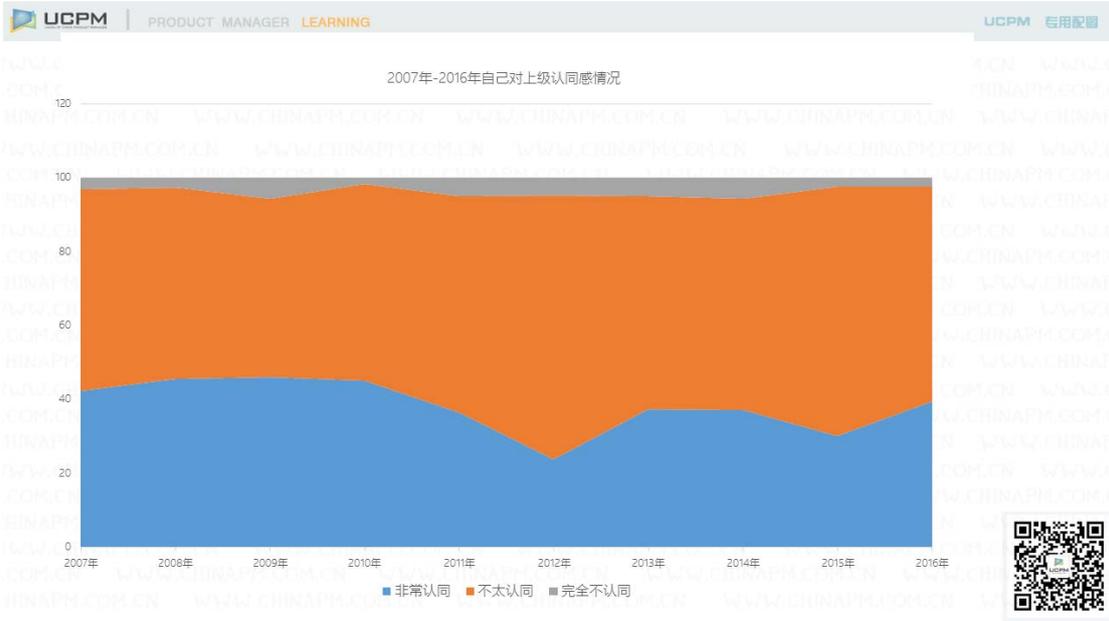
同时呢，对于产品经理个人来说，其职业价值是否真正体现出来了，也是企业考量的一个标准，这个问题谈起来就大了，一方面需要企业对产品管理有一个明确的认识，构建出真正的产品管理体系让产品经理发挥作用和价值，另一方面产品经理个人也得不断提升自己的能力，担负起真正产品经理的价值。

大家如果有兴趣，可以关注联盟的《跟着老汤一步一步建立产品管理体系》这个系列的文章，如果是个人想学习的话，可以加老汤的微信，咱们有个学习群，可以系统的学习产品管理知识。

钱的问题就谈到这里，接下来再看看大家在这十年里有没有委屈。

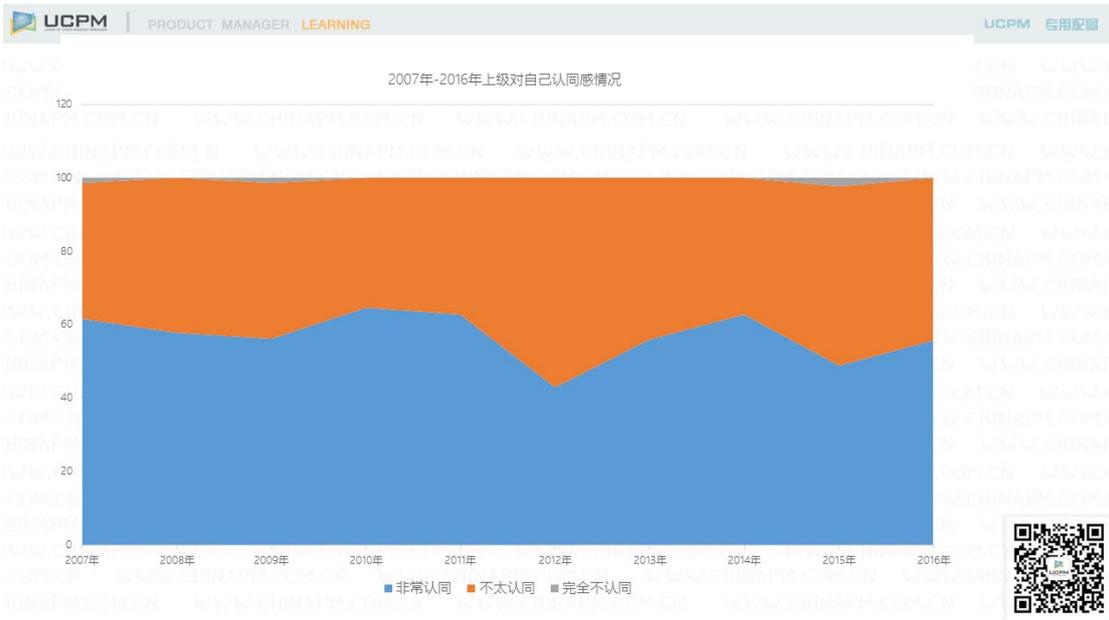
先来看“认同感”，这个我们分为两个部分，一个部分是“自己对上级的认同感”，另一个是“上级对自己的认同感”。

先来看第一个部分，自己对上级的认同感，见图 2：



整体看来，各位产品经理对自己的直接上级的认同感还是不太乐观的，包括“不太认同”和“完全不认同”这两个调查项，十年来的平均占比达到了 61.65，也就是有超过一多半的朋友不认同自己的直接上级。

这个呢，怎么说呢，咱们还是接着看一下“上级对自己的认同感”又是什么情况，见图 3：



整体来看，大家认为“上级对自己的认同感”在十年里的平均占比是 56.976。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这就是比较有意思的了，我们结合起来看，一方面是大家对上级的不认同感平均占比是 61.65，另一方面，是大家认为上级对自己的认同感平均占比是 56.976。

怎么来形容这个比较奇特的画风呢，这就好比俩人谈恋爱，上级是女方，我们是男方，男方认为女方就是个二货，同时呢，男方又认为女方对自己感觉不错，那到底这恋爱还需不需要继续谈下去呢？

怎么来看待这种情况呢，我想可能有两个原因：

1、女方真的是个二货。

这种情况是有的，咱们必须得承认，有些领导的水平真的还不如咱们这些产品经理，问啥啥不知道，做啥啥没成果，然后就是把锅甩给咱们这些具体的执行人，那为什么人家还会成为领导呢，这个嘛，因素就多了，但根本都脱离不了一点，就是上面有人啊。

有个朋友就和我说过这样的事情，他们公司是北大的一批人做的，投资人也是北大的，然后呢，就进了一个他们的小师妹，啥经验都没有，直接进来就是做产品总监，结果闹的整个公司是鸡飞狗跳，大部分的员工是敢怒不敢言，我这朋友因为算是起步阶段就进来的，再加上性格上也是不畏强权，根本不吊她，老大呢，也没办法，一个是自己的小师妹加老乡，一个是元老，于是就三天两头做和事佬，你说，这样的公司有啥前途。

我敢说，很多朋友都肯定遇到过这样的情况。

2、女方有本事，但情商太低。

有些领导真有本事，但是情商太低，不太会为人处世，具体表现就是不知道该怎么管理产品经理团队。

大家能成为产品经理，一般来说，都是非常有个性的，而能成为产品经理团队的头儿，那应该是个性极度明显的了，但是个性归个性，你总不能指望每个产品经理都和你一样是从

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

一个模子里刻出来的吧，因此，怎么管理好这批上怼天，下怼地，中间怼空气的产品经理，不想点办法是不行的。

我曾经就犯过这样的错误，总是拿自己的标准去衡量产品经理，甚至是产品团队成员的工作，总希望他们都能和我一样工作节奏一致，工作强度一致，工作效率一致，如果不一致，我心里就非常不痛快，于是就不会给他们好脸看。

但是仔细想想，这怎么可能呢，每个人的水平、能力、经验不一样，不可能做到和我一致的，于是我就想怎么办，后来也想通了，怎么办呢？

给自己和他们定一个目标，比方说在半年内，我尽力带你，如果你努力了，那么我会接受你，如果不努力，三心二意，眼高手低，直接放弃。

讲到这里，我突然又有了一个新的想法，抽时间总结一下我带团队的经验和大家分享一下。

说完了领导的事，咱们再说说自己的事，为了不得罪各位朋友，我就简单说说啊。

作为谈恋爱的一方，有时候如果存在以下两个原因是注定成为一辈子的单身狗的。

1、自我感觉太良好。

这个咱实话实说，有些朋友做产品经理自我感觉太好，本来工作做的一般，业绩也不明显，但是就是总认为自己很牛逼了，其实如何来判断自己是否有这种错误的认识呢，很简单，你就评估一下，如果现在公司离了你，产品上会不会出现问题，如果不会，那说明你的替代性太强了，那还有啥好得意的啊。

其实我一直在想，大家都说 AI 的出现会取代很多职业，我不知道大家想过没有，产品经理会不会被 AI 取代呢，如果会，那么原因是什么，如果不会，那么又是为什么。

2、我们对女方的要求太理想化了。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

咱们必须承认，能当领导的，不一定是业务能力最强的，而是管理能力最强的，要不在很多公司，也不会把职业发展分为“P”和“M”。

我们都记得上学时的三好学生评比吧，说是“学习好、体育好、品德好”才能成为三好学生，但是事实上，只要“学习好”就可以了，有些企业也是这样，只要企业在某个领导岗位上需要某种突出能力，那么，就算是在业绩上不是最好的，但是人家就符合这种能力，那自然就成为了领导。

但是问题来了，咱们产品经理是典型的业务管理岗，很多时候，我们就以业务能力为唯一标准去衡量我们的领导，但事实上，你的领导在业务上还真不一定如你，于是你就开始不认同领导了，心想，连个 PRD 都不会写，还能当领导，这不是扯了吗。

因此，说啊，咱们得现实点看这个问题，人家能当领导，抛开暗箱因素，他自然是有值得学习的一方面的。

说来说去，其实这就是个不断互相了解和磨合的过程，我们不太认同领导，而又认为领导还是比咱认同我们的，其实还是因为我们之间缺乏深入的沟通造成的，这是需要时间来检验的。

谈恋爱嘛，肯定是要时间的，别想着第一次见面就对眼，第二次见面就谋算这结婚，第三次见面就把孩子的事情都想好了。

第十一篇：我们依然需要纠结的走下去！

为什么会本篇会取这个标题呢？

这也是我在看了“工作关系”、“满意度”和“安全感”这三个调查项十年来的统计数据后得出的结论。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

我们先来看“工作关系”这个调查项，大家看图 1:

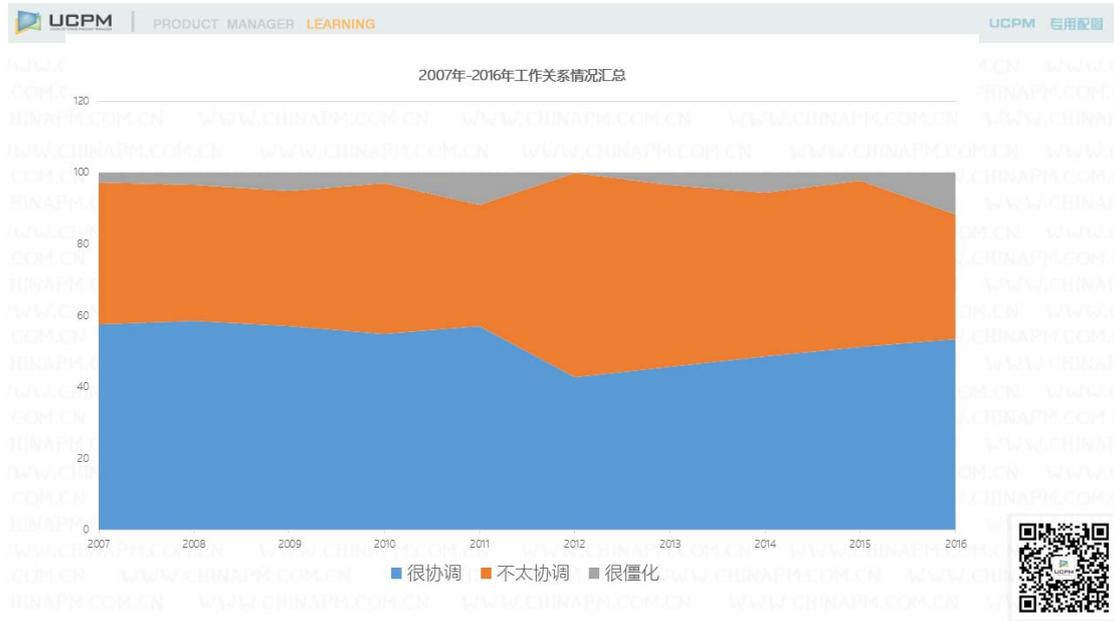
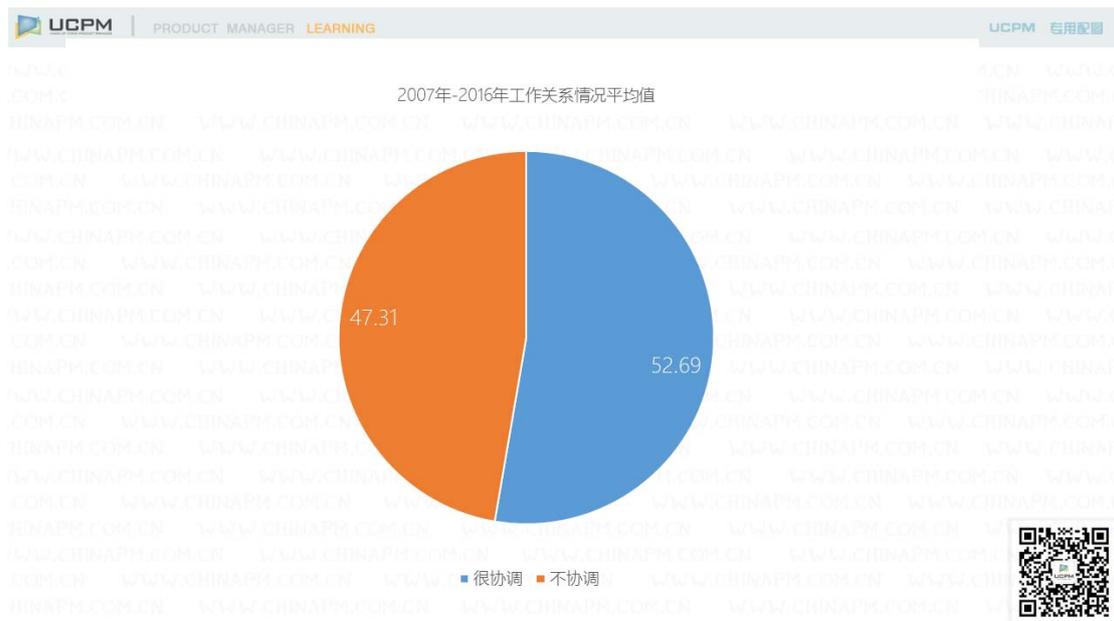


图 1

这个调查项分成了三个选项，如果我们把“很僵化”和“不太协调”合二为一的话，只剩“很协调”和“不协调”两个选项，并计算十年来的平均值的话，那么，我们可以看到这样的结果，大家看图 2:



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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用!

图 2

看到图 2，可能很多朋友会说了，这不是挺好的吗，有超过一半的受访者认为工作关系“很协调”啊，其乐融融，形势一片大好啊。

但是，我们再来看另一个数据，就是“满意度”，大家看图 3：

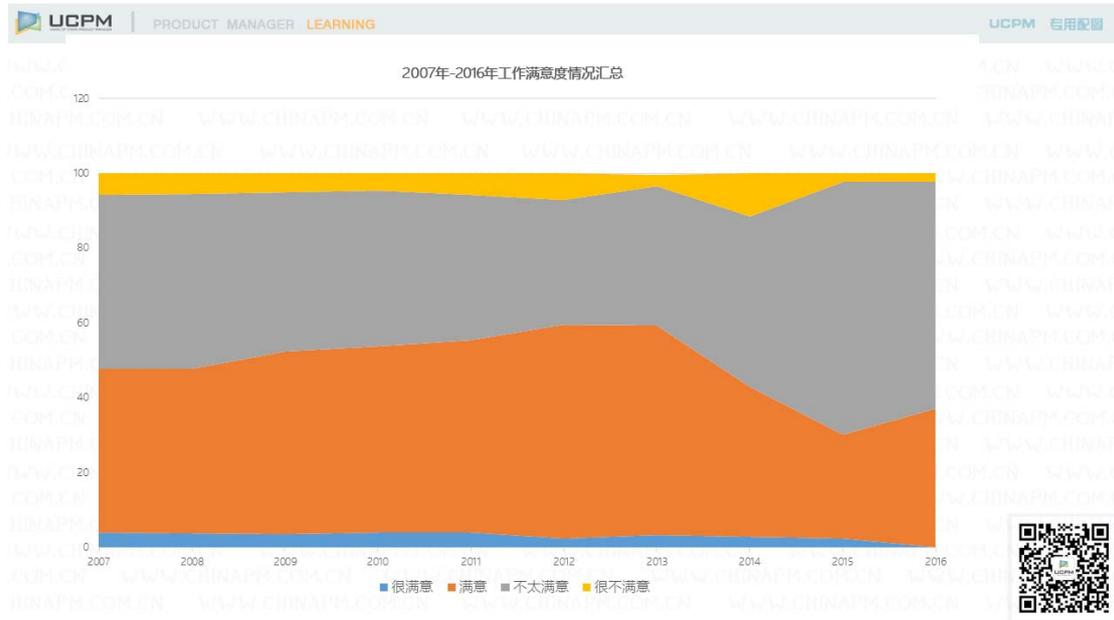


图 3

在四个调查项中，十年来的情况基本上呈现出的是纺锤型的结果，“很满意”和“很不满意”的占比都很不多，基本上保持一个比较平稳的状态，只是在 2014 年的时候，“很不满意”的占比突然有了一个非常大的提升，但是从 2015 年开始，就又迅速降低，见图 4，我很好奇 2014 年的时候，大家在工作中都发生了什么呢？

这情绪变化，堪比阴晴不定的女朋友啊。

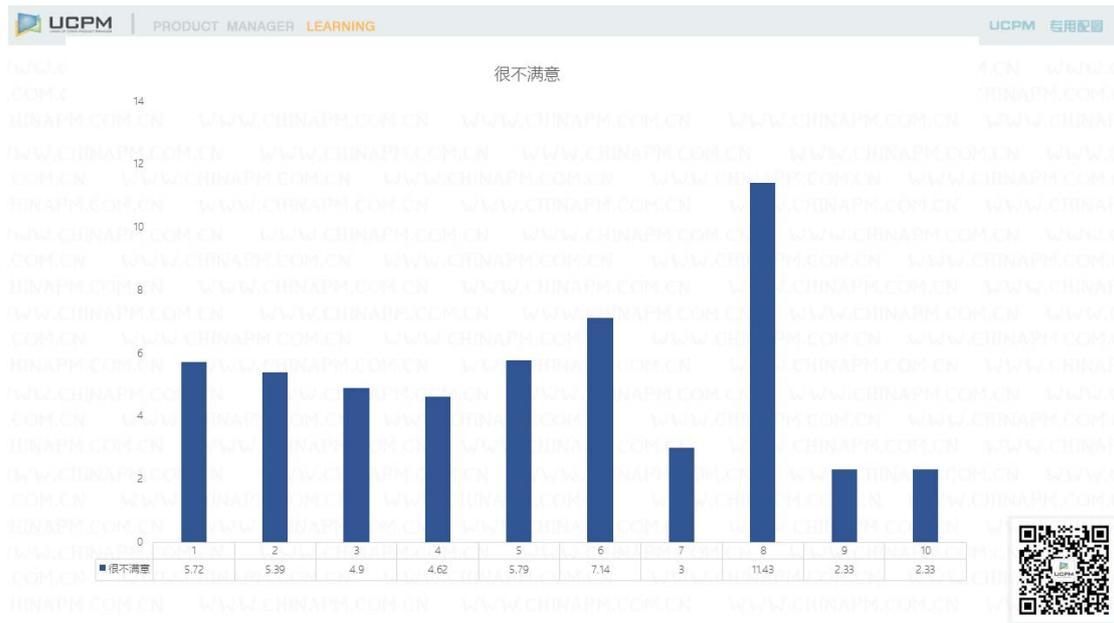


图 4

同样，如果我们把满意度中的调查项进行合并，分为“满意”和“不满意”，那么，情况是什么呢，大家看图 5：

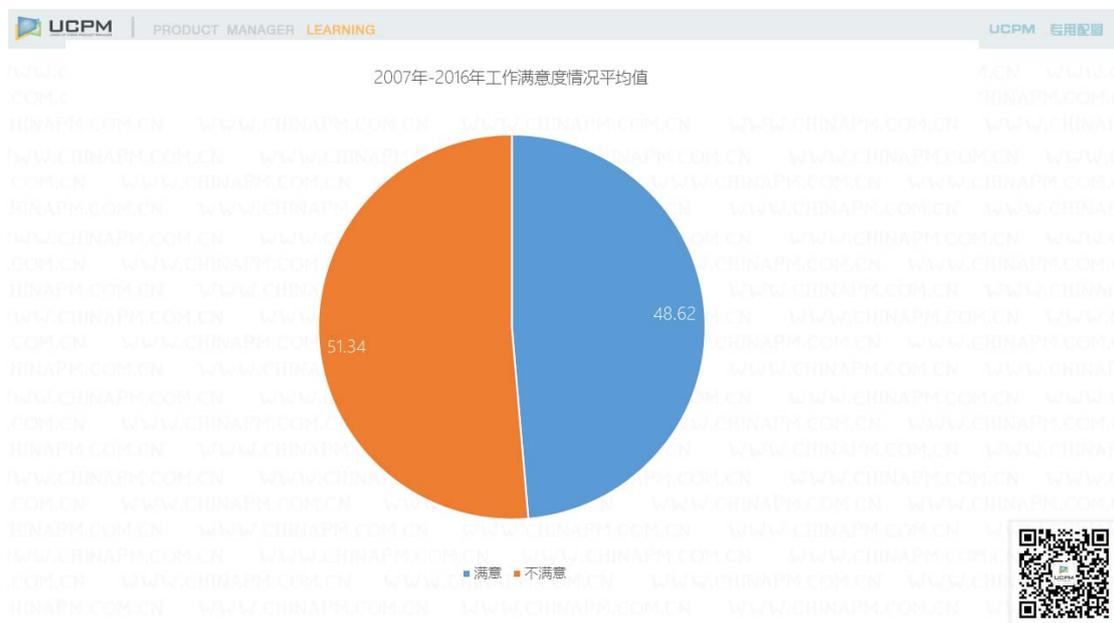


图 5

有超过一半以上的朋友认为对目前的工作“不满意”。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这就比较有意思了，一方面是超过一半的朋友认为工作关系很协调，另一方面则是超过一半的朋友对工作不满意。

这就是很纠结的情况了，既然大部分的朋友认为工作关系协调，那么，至少说明在产品管理的工作中，各个环节还是处理的比较顺畅的，无论是对上级，对平级，对下级，应该是一团和气的。

那么，为什么又有一多半的朋友对工作不满意呢？这个，我们在后面会简单提到。

我们也知道，任何一个职业都会存在一个安全阈值，对于从业者来说，可能最大的体会就是安全感，形象点说，就是你对这个职业是越做越想做，还是越做越害怕。

关于这个，我们来看一下这十年来，大家这种安全感的情况如何，大家看图 6：



图 6

整体来看，大家对产品经理这个职业的安全感还是“有些担心”的，十年的平均值是 57.591，而“很安全”和“无安全感”这两端是此消彼长的，是不是可以这样理解，这十年来，有些朋友在这条路上就是如履薄冰的。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

那么，为什么会有超过一半的朋友在职业安全感上感到“有些担心”呢，根本来说，脱离不了两个原因，一个是企业的原因，一个是个人的原因，当企业和个人在一些原则性的事情上无法达成一致的时候，那么，个人通常会作为弱势的一方存在，而弱势的一方肯定是首先会感到凉意的。

我是一个在这个圈子里战斗了十七年的老兵，可以这样说，见证了中国产品管理人发展的风风雨雨，对很多朋友遇到的问题，困惑，烦恼都感同身受，很多时候，有问题的不是个人，而是企业，也正是因为企业在产品管理上的很多问题，才让很多朋友会产生“不满意”、没有“安全感”的心态。

那么，十年来，大家都提出了哪些问题呢，这个列表会很长，但是，我觉得还是有必要把这个列表发出来，一方面看看十年来，大家向企业提出的问题是否有了变化，另一方面，也希望更多的企业能够看到这些问题，思考一下企业如何才能让产品管理人更好的工作，更好的为企业创造价值。

同时呢，我也把这些问题列表作为本系列的结束语吧！

作为产品经理，您最想对公司的管理层说的一句话是？

- 公司要发展，产品很重要！
- 面对市场
- 告诉我战略目标，让我们做吧
- 请重视产品
- 市场营销体系关系产品的销售
- 机会总是给那些有准备的人的。
- 请重视产品经理的管理方式与流程

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

- 又想跑的好，又想马儿不吃草，ok 我可以不吃草，但却是需要多几匹好马！就公司这几条人就想上市，您这不开玩笑呢么！就算我们拼了命的为您打仗，您也得给我们几条好枪啊。
- 重视产品的整个周期的管理，不光是前期立项、产品建设，更要注重后期的营销和运维。
- 不要过多的对产品路标进行干涉
- 希望增设产品管理岗，不是以项目的形式管理产品
- 别插手太多产品部门的工作，产品经理不是一个打杂的
- 引导和把握客户的真实需求是关键
- 重视产品管理
- 授权
- 信息透明
- 让既懂市场又懂业务的人来带产品团队
- 给我信任
- 坚持执行规范化产品流程，创新，我们可以的
- 目前属于初始阶段，计划两年后做到初级 PM
- 有谋略也要有胆略，不要务虚要务实
- 想清楚了就去做
- 产品经理很重要
- 请抽时间 听听我们的思想
- 放权 信任
- 产品符合目标市场的需求是产品成功的必要条件，但不是充分条件。

- 理解
- 产品经理的工作任务是做什么 怎么做 让别人去做，而不是各个细项工作要自己做
- 相信、支持
- 关心、关注、互相指正
- 产品是需要大量的筛选和失败后才能成功的
- 国内企业的产品经理肩负着规划作战的任务，相当于总参谋部，对参谋部工作的重视，就是对全局的重视
- 给我合适的权限，我会运作得淋漓尽致。
- 注重产品的市场布局及长远规划比现实利润率更重要。
- 放权，权责对等
- 统筹规划理念很重要
- 规范公司的体系结构，建立产品主导性
- 公司人资体系，尤其是薪酬架构有很大问题
- 谢谢能给我们一个全心全意工作的职业岗位，可否再增加一些市场方面的沟通机会，不要埋没于技术部内部
- 物尽其用，人尽其才
- 加薪，生活压力太大
- 希望市场部可作为企业的龙头
- 给大家更多一点的理解和关怀，产品的开发完善需要过程，不可能一蹴而就。
- 我们的产品必须以市场为风向标
- 放开手，少管点

- 只要目标一致，没有什么是不可以谈的。
- 如果是外行请不要干涉的太多，给产品经理一些自己的空间。
- 体系
- 深入了解市场
- 认识产品管理的重要性，要实事求是的做事
- 产品经理是为公司创造价值最大的职位，待遇应该跟上才可以留住人才
- 产品管理势在必行！
- 授权
- 如练就做到人际关系的圆润，获得专业实用的管理方式。
- 需要提高待遇。
- 要相信产品经理，放手让产品经理发挥
- 把产品搞出些差异化出来，尤其是结构上，突出节能环保、人性化，否则没法包装卖点；
- 再加点薪吧，物价飞涨
- X 总，你啥时候再帮我提升高度啊
- 我不是产品经理
- 品牌价值的核心体现
- 产品经理考虑的是经营，不是研发
- 公平、开放、融合、卓越
- 客户导向，市场导向
- 别把产品经理当摆设
- 减少猜忌，制肘

- 重视产品研发的投入
- 创意就像空气一样，决定他的是空间的大小
- 产品就是子弹，没有子弹企业就没战斗力
- 增加人才筹备；加薪。
- 产品经理不是花瓶。
- 请尊重市场规律，多调研，多听取我们产品经理的意见
- 给我加人吧
- 相信我，可以的。
- 企业的核心价值是员工，联系员工与企业的是企业文化。其实这些都是企业的事情，大家聚在一起情投意合的也应该是朋友：)
- 授权
- 既要吸引人才，也要留住人才，靠事业留住，而不仅仅是薪资
- 充分信任
- 公司的未来需要投入，产品为投入之首
- 我需要更多的走出去
- 放权给我们吧，我们会引领好公司的发展方向，相信我们！
- 对产品经理适当授权
- 架构
- 加薪吧
- 不要以老板的姿态影响产品的形态
- 信任

- 让产品管理独立且更专注。
- 请公平论功行赏
- 企业家不要认为自己做成了一件事，就可以做成任何事
- 建立跨部门沟通机制
- 相信 PM，PM 应该产品的总监
- 产品做好，公司才会有更大的发展
- 加薪吧。。。
- 留住人才吧
- 到底要我们做什么，为什么我们能做到，付出和回报可衡量吗？我们的确需要更完善的产品管理体系与绩效体系，需要各协作部门对我们的工作更加了解，我们需要让更多的同事认同我们，我们需要各协作部门定期将相关产品数据和质量信息回馈给我们，最好公司有营销战略分析这个环节，老实说，现在我们除了支持销售工作以外，我们对营销系统的支持是有局限的，需要建立相关的信息管理平台。
- 不懂就别瞎指挥
- 滚
- 走出去
- 请不要拍脑袋决定事情
- 职责明确
- 定期例会，听听我们的声音
- 如果现在的市场表现证明老板决策是正确的话，如果有换一个老板的一天，现在的市场成绩还能不能保持并提升呢？所以，培养真正意义的产品经理吧！

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

- 适当下放权力
- 重视产品管理职位，发挥产品经理的最大效用
- 流程与制度化
- 多给一点销售经验的人加入产品部。
- 既然重视产品的发展，那就应该重视产品经理的培养并给予其相应的待遇。
- 短视必然没有未来。
- 产品+市场
- 加薪
- 充分利用第三方的调查，得到消费者对产品的发展方向，制定合理的产品规划。
- 时间+尊重+收益
- 产品不是只拿来运营的，要从战略高度去规划
- 明确产品经理的工作职责和任务
- 产品经理不是万能的
- 有市场才有产品
- 涨工资吧
- 思维，意识转变才能使形态转变
- 别拍脑门，多想、多动、多尝试
- 多给我们一些培训计划，我们提高了，才会更好的管理产品。
- 增强管理能力
- 增加培训，适度放权
- 放权

- 重视产品管理理念
- 产品经理的价值需要与市场价值挂钩
- 品牌/产品需要沉淀
- 只做坚持的事
- 权利下方
- 其实我能做的不仅是这些
- 变革 成就未来
- 下方权利~
- 快速反应，紧跟市场步伐
- 不要人治
- 担负新产品设计压力很大，在北京生活压力更大...
- 沟通
- 不需要给太多具体的任务，我能给公司带来利润
- 加强产品管理和市场工作
- 理解
- 让专业的人做专业的事情
- 不要逼的太紧
- 给予产品方向指导但不要过多干涉
- 他们不是科学家,请认真听取他们对产品的分析.
- 多些薪水，其他都还好
- 重视产品定义和产品包装

- 给 PM 一定的职权
- 权责界定
- 公司发展，产品先行
- 请明确公司发展战略，产品建设的目标。
- 别折腾了，互联网产品不是工业产品。
- 老大，我也是管理者
- 我们是对产品负责的，适当多听我们的声音
- 对于一个做事情的团队，一定是人比事情更重要。财散人聚，人聚要财散啊~！財聚人要散啊~！
- 希望能够更加重视基础工作，如数据分析，后台优化等等
- 产品是根本
- 有切实可行的激励政策
- 加大对产品的支持力度
- 在业务部门做产品经理，需要更多的业务知识。
- 不要太限制我们的思维
- 赶紧回家学学什么是真正的产品管理吧
- 学会管理，学会用人

您认为您的公司如何做才能让产品经理的价值进一步发挥出来？

- 产品决策权
- 提高产品经理的权力
- 坚持方向，减少大规模调整

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

- 告诉战略目标
- 重视产品研发。
- 制定产品管理与考核制度
- 让产品经理从用户的角度出发去思考用户的实际需求, 提出商业模式, 来说服评审人员, 争取资源。
- 提供完善的产品管理制度与合理的产品人员配备
- 让产品经理专注于产品工作本身, 而不是更偏向于管理, 特别是团队管理。如果确实需要某个方面及时顶上去, 那么需要有机会再撤下来; 如果撤不下来, 那么薪资应该提上来。要专人专岗专职专事, 不能事事都管。
- 组织结构、岗位职权责任和 workflows 的重新梳理。
- 工作独立性、富有竞争力的薪酬
- 目前没有产品经理职位, 多以项目经理代替, 但缺少了产品路线规划, 通常以用户需求主导。应该增设产品管理岗
- 专门的团队
- 精化, 细化避免过多流程化作业的消耗, 重心放在产品规划和市场衔接上
- 重视产品管理
- 授权
- 改进项目推进流程
- 有明确的产品战略
- 完善组织架构
- 定期出题目在公司范围内征集产品策略比赛, 优胜者能获得有吸引力的奖赏或提拔

- 重视度吧，首要的
- 定位
- 放权给产品经理，能充分要求市场、营销等执行相关举措，与客户直接接触，充分挖掘产品价值。
- 更好的落地执行
- 对产品经理定位更加清晰、配置更多的相关资源
- 产品分析师核心参与起子产品的管理
- 激励 放权 专职
- 明确的职责、适合的运作流程和激烈机制
- 学习
- 正确定位产品经理的职责
- 赋予更充分的权利
- 专业知识培训、专项考核
- 职能更清晰
- 正确认识产品经理的只能，重视产品管理在公司发展中的重要性
- 提高下级人员数量，分工更加细化。
- 产品与市场调研及销售统一起来
- 放权，权责对等
- 职责清晰、架构合理
- 建立产品主导，规范工作流程，提高工作效率，提升产品团队的综合实力
- 分销企业的产品经理的价值体现在操盘产品市场份额、上级厂商认可度和公司资金回报、

利润指标的达成情况。

- 应该扩大产品经理视野，安排足够的沟通权限，并支持产品组不受制于技术开发者的思维限制。
- 大胆放权，多接触客户，多接触市场
- 加薪，生活压力太大
- 给予更多的空间和发展机会，增加互动和创新性
- 公司能提供更多的关于最终客户的需求，同时其它部门不要对研发部门的开发工作直接插手干预
- 加大对产品岗位的投入，增加产品经理的权利
- 给予更多的空间和权利
- 1.将职能部门的协调责任更多的房子产品经理身上。2.给予更充分的授权。
- 总经理给予产品经理准确的定位，并且给予充分的权责和信任。
- 体系梳理
- 划分各部门的职责，完全独立行使产品部的权利和职责
- 改革，需要定义起产品部的权责和公司的位置
- 充分信任品牌管理对市场推广的积极意义，给予总够的品牌管理空间。
- 赋予产品经理更大的职位权利空间及更大的发展平台
- 放权、责权利统一
- 授权
- 贯彻产品经理拥有自信的心态，任何时候都对自己充分认可，教导人际交往的技巧，培训专业的产品技能，专业的产品项目管理知识。令产品经理能够掌控住效率、沟通、流

程的工作思路。

- 给产品经理更多的权利。
- 目前公司把很大一部分项目经理的职责挂在产品经理。致使产品经理日常工作过多，没有时间和精力考虑总体的问题和方向性的问题。希望公司能够设立产品经理助理职务或调整产品经理和项目经理的职责，这样才能把产品经理的价值进一步发挥出来
- 产品管理人员一定要把至少一半的时间放在走访市场上，了解更多更真实的产品信息及市场动向。
- 加强产品经理培养等。
- 招人吧
- 熟悉市场结构，研发适销对路的产品。
- 其他部门对该工作提起重视
- 请相信我们
- 认清产品部和产品经理到底应该做什么
- 让产品经理来定指标，而不是被定指标
- 产品为中心的负责制
- 支持，认同，突出
- 信任
- 从规划系统产品研发体系开始，进行产品开发战略规划！
- 让产品经理飞起来，像风筝一样，有效的控制，自由的飞翔
- 更加重视，投入相关配套资源
- 增加产品经理专业技能培训，及相关岗位人员。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

- 高层应把信息渠道与产品经理分享
- 规范产品开发流程，增加产品经理的话语权
- 扩大权限，让技术、市场部人员认可
- 给予更多的机会尝试挑战
- 多关注市场，学会以用户为核心。运营产品中学习产品，多和各类人群交流。看1说2
做3.主动思考。
- 资源配置
- 培养、授权、尝试
- 充分信任
- 更多关于产品工作开展方向的要求及引导
- 产品管理应该独立出来
- 设立专门的产品部门，并设置产品总监等相应的高官职位，带领产品经理团队。
- 推动产品管理思想
- 目标
- 放开权限,多和客户沟通,了解市场需求
- 需要有一定的权力话语权
- 增加新产品线
- 独立，专注。
- 培训典型案例、加强产品沟通、提供资源条件
- 合理的绩效
- 重视用户体验

- 关键领导要懂市场
- 强化产品管理意识
- 要给予产品经理必要的权利，而不是仅仅作为产品这一块的工作管理。产品经理在整个项目过程中，从设计、策划、跟踪、进度掌控、销售、生命周期延续，都需要产品经理来把握。
- 不要人人都是产品经理
- 根据公司情况请专业公司，建立完善的产品管理体系，加强产品经理的培训和引导，改变公司组织架构。
- 充分的授权。合理的培养费用投入。
- 对接触市场，不要闭门造车
- 系统化
- 充分授权
- 下放到市场，跑一定时期的销售才能更好地结合实际。
- 让他们更多的提供产品销售策略，熟悉销售部门的日常操作和管理细节。否则，现在所从事的产品经理的具体工作还是偏重于与研发人员的交流。
- 改变定位
- 加强激励，建立完善的产品管理体系
- 沟通
- 更多的关于产品及竞争对手的沟通。
- 建立符合市场化的产品经理任职能力模型，让每个产品经理了解自己的现状及努力的方向。

- 有产品机制，有产品团队。
- 从技术中解放出来，跟多的参与市场和接触直接客户，做海量的市场调研，而不是闭门造车。
- 充分下市场、了解消费者，走在市场第一线，了解同行业咨询，有良好的判断力，制定合理的产品规划。
- 重视产品前期的工作，不要太急切的进入开发阶段。有更多的人员交流。
- 单独成立产品规划部或研究部
- 明确产品经理的工作职责和任务
- 责任划分的更明确些，不要什么只要与产品相关的事，就全部由产品经理来做。
- 给产品经理更多的空间
- 能力与外部客户沟通
- 公司意识转变
- 尽量是一对一，而且要放权
- 加强培训
- 管理及待遇
- 增加培训，适度放权
- 让产品经理独立作出更多的决策
- 技术上研发向其汇报工作。给予协调权和控制权，给予考核考评激励。
- 产品经理的价值需要与市场价值挂钩
- 授权及有效激励
- 权利放宽

- 权利下放
- 加强与一线市场、研发团队的沟通
- 充分授权，参与公司相关会议
- 统一思想，考核落实，执行能力的提高
- 市场方向加大投入，建立产品管理规范制度
- 权利下方，给我自由的扩展舞台
- 放权。规范。
- 强力支持新产品设计开发，KPI 更加面向市场化
- 有明确的发展战略
- 给产品经理更多的自主权
- 市场 + 技术 + 管理
- 设立部门
- 强化产品管理
- 更多空间
- 给予更多的产品设计自由和决定权
- 提升话语权
- 多些薪水，其他都还好
- 建立完整的体系制度，从激励到目标到协同和管理工具
- R&D 指定一名产品的技术负责人协助
- 进一步摸索
- 多赋予产品经理更大的权限自由度，其他部门配合需要加强。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

- 具有明确的产品建设目标，和谐团队
- 别让政策引导产品去走，别让领导意志引导产品。
- 让产品经理的发展与公司的发展更紧密结合
- 成立产品管理部
- 主要取决于决策层。
- 更多放权，更多资源
- 多关注产品本身
- 有切实可行的激励政策
- 做出差异化，给客户创造价值，让客户认可实现双赢
- 将业务与产品经理结合起来，建立独立的产品部门，统一协调公司内部的产品。
- 尊重建议与意见
- 完善的体系和正确的认知
- 了解产品经理的想法，经常互动沟通



PMMANAGER

CREATING BETTER PRODUCTS

8

8 项专业系统功能
让产品管理更轻松

www.pm-soft.com.cn

1

产品管理

版本管理

2

3

需求管理

文档管理

4

5

用户画像

PLC 管理

6

7

ROADMAP

思维管理

8

限额赠送
专业课程



专业软件
终身免费