

从业 20 年，系列专题 早已习惯了风雨天，波澜中寻找航线 聊一聊产品经理的职业管理

作者：汤圆

微信：UCPMTangYuan



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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

~ 1 ~

第一篇：如果你能面对这三个情况，咱们再来谈这个职业

问一个简单问题

你的工作你喜欢吗

是否就像食堂里打的饭

吃不吃你看着办

有人为名利有人为权

有人就是为了混口饭

也有人是为了存在感

多少人是为了喜欢

---小柯《给工作》

你的工作你喜欢吗？

再具体点，你现在，或希望从事的产品管理工作，你喜欢吗？

这个问题问起来简单，但要回答真的不简单，我接触过很多朋友，尽管没有直接问过这个问题，但是我能从和大家在这个话题的交流中，明显感觉出来很多朋友在产品管理的工作上，真的就像在吃食堂里打的饭。

当然，我不能说大话，尽管我在这条职业道路上坚持了 20 年，事实上，其间有好几次我真的对这个工作产生了厌烦，想放弃，我印象深刻的有三次。

第一次：被当成碎催

那是刚做产品经理的时候，听起来不错，负责产品的经理，就连捐款，都得按经理的标准比普通员工多捐 100。

但是，工牌上写啥不重要，关键是在产品团队（暂且叫产品团队吧）里被当成啥才重

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

要。

一个项目经理，一个程序经理，两个程序员，一个词库负责人，再加上我，就是我这个团队的全部人马，我在想，就算我是新人，菜鸟，但好歹也是加了“经理”称号的，怎么也得排到第三吧，但是，现实的情况是团队排名榜第六。

既然成了小弟，那么，事实上很多关键的事情就基本上和我没啥直接关系了，程序员不习惯写文档，交给产品经理去写，看看词库修改的怎么样了，交给产品经理去看，催催测试测的怎么样了，交给产品经理去催，对了，还有个事，大家都没时间，交给产品经理去办。

这还不是最让我心碎的，最心碎的每天都得忍受开发看不上产品的那种眼神，是，我承认，作为一个新人，是没啥经验，作为产品经理，我更不知道如何才能配合好团队的工作，但是，总得给我一些时间吧，有经验的就这么欺负没经验的吗？

还好，排名第五，负责词库的和负责用户实验室的是两个大姐姐，对我关照有加，还能够稍微抚慰一下我的心灵。

为什么后来建了联盟，我说要妹子优先，这就是原因之一啊！

在那段日子里，每天对我简直就是煎熬，一点不夸张，机械的工作，机械的加班，回到家就打游戏，能请假就请假，不过当时我也奇怪了，我请了那么多假，公司怎么也不开我，因为我长的帅吗？

总之，那个时期，我的感受就是后悔选择了这个当时没什么人做的工作，是不是我在求职的路上再坚持一段时间，就能找到个比产品经理好的工作呢，这是我当时想的最多的。

第二次：被要求学的太多

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

继续基于当时没啥人做产品经理的人口红利，我较为顺利的换了一家公司。

在面试的时候，我的直接老大就和我谈，来公司要学的可是有很多啊，比方说技术方面的，像什么 C 了，VC 了，营销方面的，像什么 4P，4C 了，管理方面的，像什么怎么带领团队了。

我当然是点头了，为了挣钱嘛，不过我还真没往心里去，都是些场面话罢了，顶好了公司花钱搞个培训就算学习了，谁还真当回事。

但是，这次我算是想错了，看走眼了，不但面试时说的那些被老大列入了学习计划，只要有时间就给我们讲课，一些在我看来当时有些学习内容都超纲了，比方说带领我构建产品管理体系，就连如何和公司老大据理力争合理的产品想法都活生生的给我们经常上演。

这还是以前我理解中的那个只分析需求，捣鼓功能的产品经理吗？

有朋友肯定会问了，这不是好事吗？

理论上是，或者对别的朋友来说是，但是对我来说，可就不一定了，为什么呢，原因很简单，我智商一般，能力有限，一下子被要求在短时间内学这么多东西，我真的承受不了，两碗饭的饭量，突然被要求吃进去四碗饭，受不了啊！

我知道老大的好意，想尽快把我们培养起来，但是我真的有点承受不了了，不能用他王者的标准来要求青铜们短期内就有质的突破吧。

那段时间，几乎天天失眠，全是工作，学习的事，于是负面情绪就有了，不是针对老大的，而是针对我的，我每天都在怀疑自己，我是不是真的是干产品经理的这块料，我能坚持下去吗，我是不是该放弃这个工作。

终于有一天，压力终于打垮了我的能力极限，我主动放弃，离开了这家公司。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这是我 20 年从业经历中，唯一的一次主动放弃产品管理的工作。

第三次：被抢了该有的位置

在这个职位上干了较长时间后，经验也有了，能力也提升了，我觉得自己在这个工作上基本可以做到游刃有余了，于是，就想着该往上走一步了，不是钱的事，是地位的事。

正好我当时在的公司要上市，公司内部结构调整，我的老大因为某些原因要离职，我俩关系处的不错，他也希望我能承接他的职位，当然，要重点强调我的能力可以胜任，并且也帮我基本上把路铺好了，当时，公司内凡是和我熟的人，几乎都认为我是十拿九稳。

但是，人算不如天算，因为公司要上市，收购了一家原来竞争公司的全部人马，公司老大可能是考虑到要关注一下对方的利益，于是就把产品部领导的位置让给了对方的一个人，说实话，我确实不舒服了一段时间，但是后来也释然了，就是这么没心没肺。

但是，就在这件事即将被我华丽忽视的时候，一次和新领导，也就是对方那个人的偶然交谈中，我才知道，她以前从没干过产品，并且还是在进入到我们公司之前突击招聘上来的，原因很简单，就是被收购公司的领导认为，新组建的这个部门中的所有一把手都必须是他们的人，哪怕拉一个没做过产品的人过来，也要把持住产品部领导这个职位。

这就让我彻底心凉了，如果是能力在我之上的，我认，但是像这种情况，反正我是闻所未闻，这让我第一次见识了什么叫“公司政治”，以及作为牺牲品是一种什么样的下场。

我主动离开了这家公司，因为，累了。

讲这三件事不是为了让大家看我的经历，而是想和所有在做，和想做产品经理的朋友们说，喜欢上一个工作，一个职位并不容易，你可能需要一些思考后，才能告诉自己我是否真的喜欢这个工作，并愿意坚持。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

有时候，这种判断喜欢与否的过程和你的能力没关，而和你现在的，或即将出现的经历有关，我的三个经历并不代表就一定会是你的经历，但无论是你或我的经历，至少目前来看，要想告诉自己真的喜欢产品经理的工作，那么，至少你必须得面对以下三个典型的情况：

第一点：被阉割

不要去看公司的 JD 上是怎么介绍产品经理要做什么的，一定要看你真正在做的是什
么。

从《YES！产品经理》这本书开始，在这十年来，我一直在解释一个真正意义上的产
品经理应该做什么，但是，至少目前来看，有些朋友可能明白了要去做什么，但是，企业
呢？

似乎不太乐观，一批一批抱着远大理想的产品经理被送进了净事房，然后就是该做的
事没做多少，不该做的事做了一大堆。

产品经理成了项目经理，产品经理成了 PO，产品经理成了售前+售后支持，产品经理
成了文档工程师，产品经理成了需求分析师，产品经理成了销售，产品经理成了运营，总
之，产品经理除了没成为 ta 该有的样子，啥样子都可能成为。

当然，我依然坚信被阉割的产品经理最终会真正完整起来，只是，那个周期，你能等
吗？

第二点：被针对

一直以来，关于产品经理和其它角色的段子层出不穷，归根结底，其实都指向了一种
情况，产品经理在很大程度上会成为众矢之的。

研发认为产品经理只是会写文档，做原型，销售认为产品经理自会夸夸其谈，连一个

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

单子都谈不了，推广认为产品经理做的都是虚头巴脑的方案，运营认为产品经理最终能出成绩，还得靠他们的工作，总之，几乎所有的团队成员都认为公司里产品经理就是那个多余的职位，因为，没有产品经理之前，他们不也做的好好的。

于是，产品经理无用论会周期性的出现，一些公司也在琢磨，到底产品经理有啥用呢？

如果你能面对这种伤害不大，但是侮辱性极强的情况，那么，继续往下看。

第三点：被忽视

如果产品做好了，那是研发的功劳，如果产品卖的不错，那是销售的功劳，如果用户增长的好，那是运营的功劳，如果客户满意度提高，那是客服的功劳，如果掀起了一阵炒作狂潮，那是推广的功劳.....

总之，所有的一切都和产品经理无关，因为产品经理都迷糊了，我到底做了什么。

当然，有一种情况会让老大们想起产品经理，那就是当产品出现问题的时候，老大会想起，好像咱们公司有产品经理的职位吧，对了，把那小子叫过来，我请 ta 喝茶聊天。

产品经理不怕工作多，不怕工作累，就怕做了一堆，然后被忽视，再高的高楼也是一砖一瓦建起来的，产品经理就是那一砖一瓦，当砖肯定是会受罪，当瓦肯定被风雨吹，但产品经理们只希望，在默默付出后能迎来一个笑脸，一个鼓励，一个认可。

其实关于这三点的文章，我也写了不少了，我也不想在这个系列中重复太多，同时，我也不想写太多说教的东西，只是希望正在从事，或者想从事产品经理工作的朋友们，千万不要凭一时热情就要冲向这个职位，这个职位说好做，也不好做，好做是因为你可以趁现在产品经理还算是个热门职位，进来后大可以浑浑噩噩，混碗饭吃，不好做，是因为如果你想坚持做下去，做好，那你除了提高自身外，更多的是要面对现实中的很多不足。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

如果你能忍受，承受这三种，甚至更多的糟糕情况，那么，恭喜你，你可以考虑进门了，同时，也谢谢你，这个圈子太需要真正热爱这个工作的人了！

如果深思熟虑后，依然还要进入到这个圈子中，那么，我们在下一篇中见，如果只是为了混碗饭，那么，我建议还是该放弃就放弃吧，哪里混饭不是混呢，找个满汉全席多好，何必在产品经理这个职位上继续拧巴下去呢！

第二篇：想进入这个圈子，我现在的情况可以吗？

我不知道有多少朋友是看了第一篇后继续来看第二篇的，咱们就不管有多少人了，有一个算一个，至少说明一点，就是还是有一些朋友心气比较高，决心比较强，脑袋比较硬，想进入到产品管理这个圈子里的。

那么，一个关键的问题就来了，这些朋友该如何进入这个圈子呢？

目前来看，产品经理有三大来源：1) 转岗的；2) 转行的；3) 全新起步的。

进入的困难程度也是由易到难，为什么这么说呢，我们先来看一张图：



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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这张图和进入这个圈子有什么关系呢？

有经验的朋友应该看出来了，这四个知识领域其实就是对一个合格产品经理在知识结构上的要求，基于本篇的主题，也就是说，如果你具备了这四大知识部分中的某个，或几个，那么就具备了进入到这个圈子里的在知识上的一定要求。

接下来，我就基于这张图，介绍一下产品经理的三种来源的具体情况。

1、转岗的

大部分的产品经理应该都是转岗而来的，因为对于转岗者而言，他们具有得天独厚的优势，无论是技术岗转产品，还是市场岗转产品，他们都在四大知识领域中的某一个领域中有很强的经验，并且最具优势的是，他们对产品本身可能也有较多的接触和自己的理解。

如果这些朋友希望转型为产品经理，那么，需要加强的主要有三个方面：

1) 意识转变：产品管理本质上是一个商业管理岗，不同于现有的任何一个岗位，关键的职责在于“把想法系统化的转化为商业价值”，因此，如何从一个具体业务执行者的思维转变为商业管理者的思维，这是首先要解决的。

2) 知识补足：既然转型者只是强于某个知识领域，那么，也就意味着他们必须强化自己再薄弱领域知识的学习，这个过程也是非常艰辛的，因为已有工作的习惯性思维经常会让你对产品管理工作产生偏见。

3) 体系学习：产品管理是一个复杂且长期的工作，需要一套完整体系的支持，而转岗者以前只是这个体系和流程中的一个环节，如果要转岗为产品，那么，你的工作视野就必须放大，直到能够懂得一个产品的管理过程是什么样的。

2、转行的

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

怎么来理解这个转行为产品经理呢？

其实在过去很长一段时间内，我一直认为产品经理的来源只有“转岗”和“全新起步”这两类，但是随着自己接触的行业越来越多，结交的朋友的行业越来越广，我也开始意识到，产品经理应该还有一个来源，就是“行业转型者”，简称“转行”。

我来举个例子，大家就明白了。

比方说，你现在是在某金融公司做客服工作，那么，你有机会成为产品经理吗？如果是在本行业，那么显然比较难，因为你懂的是做好客服工作，而缺乏对金融专业知识的理解。

但是，如果你要转个行业的话，可能机会就比较大了，为什么这么说呢？

例如专门从事智能客服产品开发的企业，像这种偏重于 B 端的企业，其实非常关键的一个角色是行业专家，因为他们对如何服务好行业客户是有着非常深刻的理解的，尽管你原来是在金融公司做客服工作的，但是，你应该对整个客户服务流程和其中的关键环节、问题都有深刻的认知，而这些认知将转化为成为设计这类行业产品的主要依据。

但是，为什么说，转行要比转岗成为产品经理更难一些呢？

从大面上看，转行者具备了一定程度的行业知识，但是这种行业知识要结合到新领域中并具备可应用性，那可不是你动动嘴说一下就能办到的，而是需要把你具备的这些知识高度概括，并形成一個可供其它团队参考的业务模型出来才可以。

同时呢，你同样要面对“转岗者”所要面对的那三个挑战，甚至这个挑战更大，“转岗者”毕竟是在本行业中，有一定的产品经验，但是“转行者”一方面缺乏产品经验，另一方面缺乏把行业/专业知识转化为产品的经验。

因此，转行者势必要比转岗者在成为产品经理的道路上付出更多的努力，但是，这也

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

从另一方面给了更多的朋友一个成为产品经理的途径，各有利弊，各自衡量吧。

3、全新起步的

如果说前两类人群还能和产品经理涉及到四大知识领域有直接或间接，强或弱的关系，还有一定的基础和优势的话，那么，如果你是全新起步的要去做产品管理工作，难度不用我说，应该是最大的了。

而这类人群毫无疑问主要就是集中在高校应届毕业生中。

可能有些同学不太服气，说，我是学计算机的，懂技术知识，我是学市场营销的，懂市场知识，我是学电子商务的，懂行业知识，我说，都拉倒吧，暂且不说你学的那点知识是否符合现状，你对产品缺乏感觉就足以让你和产品经理隔着千山万水了。

可能还有一些同学不服气，谁说的，每年校招的时候都有企业招产品经理，我只能说，这你也信，好听点说，招应届毕业生做产品经理，那是企业为了给自己的脸面添点彩，难听点说，那就是忽悠你呢，进去以后你就知道你做的那事，和真正意义上的产品管理工作毛的关系也没有。

当然，这个情况从根上说，和同学们没关系，被企业忽悠也是正常，主要还是企业的问题，因为有些企业，甚至包括一些所谓的大厂，对产品管理到底是什么依然缺乏足够和全面的理解。

那我为什么还要说这个来源呢？这不是吃饱了撑的吗？

非也，因为我个人就是走的这条路，但是，此一时，彼一时，虽然产品经理的人口红利在一线城市已经逐渐消失，但是并不代表没有机会，尤其是在很多二三线城市的企业中，应届毕业生依然还是一个比较广泛的来源。

但是，这并非是说，你在学校内无所事事，庸庸碌碌就有企业会招你去做产品管理工

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

作，相反，你付出的努力可能要比你的同学多数倍，因为你需要在学校的时候就要努力把你的专业学科知识转换为职业所需知识，更为严峻的是，你还需要在缺乏必要环境的情况下完成这个准备。

我可以给各位同学定个指标，只要你在学校内，能够把产品管理非常非常基础的知识和部分技能掌握了，那么，你进入这个圈子的机会就有了。

从我个人理想的角度看，每个人真的都有机会进入这个圈子，但是从现实的情况看，必然会有这样，那样的条件和壁垒限制着朋友们的进入，但是，我想，有条件，有壁垒是好事，因为产品经理毕竟是千里挑一的职位，它所要求的综合素养还不仅仅是四大知识领域，这些仅仅是产品经理的“硬实力”，产品经理还需要相当强的“软实力”，这个我会在后面的文章中讲到。

有挑战，有竞争，才能促进一个职业的良好发展，因为对于任何一个职业而言，毁掉这个职业最快的方法就是拆掉它的门槛。

本篇中只是讲了产品经理的三种来源，为什么没有展开讲呢，不需要，因为具体的内容我以前都讲过了，大家参考文后的相关文章即可。

产品管理这条路，不好走，但是真的值得去走一走：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=6299>

一个产品经理新人如何起步：<http://www.chinapm.com.cn/?p=1341>

技术人员转型成产品经理五部曲：<http://www.chinapm.com.cn/?p=726>

【专题】产品管理的职业选择困惑（1） - 我是新人，该如何办？

<http://www.chinapm.com.cn/?p=2114>

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

【专题】产品管理的职业选择困惑（2） - 我想转型，该如何办？

<http://www.chinapm.com.cn/?p=2118>

【专题】产品管理的职业选择困惑（3） - 我想提升，该如何办？

<http://www.chinapm.com.cn/?p=2120>

【装备】运营如何转岗为产品管理：<http://www.chinapm.com.cn/?p=1263>

【专题】写给那些有着 PM 梦想的高校同学们（上）！

<http://www.chinapm.com.cn/?p=3813>

【专题】写给那些有着 PM 梦想的高校同学们（中）！

<http://www.chinapm.com.cn/?p=3817>

【专题】写给那些有着 PM 梦想的高校同学们（下）！

<http://www.chinapm.com.cn/?p=3820>

【视频】产品经理需要知道的 23 个情况——和那些想做产品经理的同学们聊聊

<http://www.chinapm.com.cn/?p=6904>

第三篇：艰辛而光明的一条路，你可以坚持几年呢？

通过对第一篇和第二篇内容的了解，或许很多坚定要走这条路的朋友已经急不可耐，跃跃欲试了，没问题，我再多的苦也能受，我就是要挑战这个职位。

别急，别急，听我慢慢说，有决心挑战这个职位没毛病，甘愿承受其中的苦也非常值得敬佩，但是，还有一个情况我还没和各位说呢，如果从你进入这个圈子，到成长为一个真正优秀的产品经理需要耗费掉你人生中的十年时间，你还愿意吗？

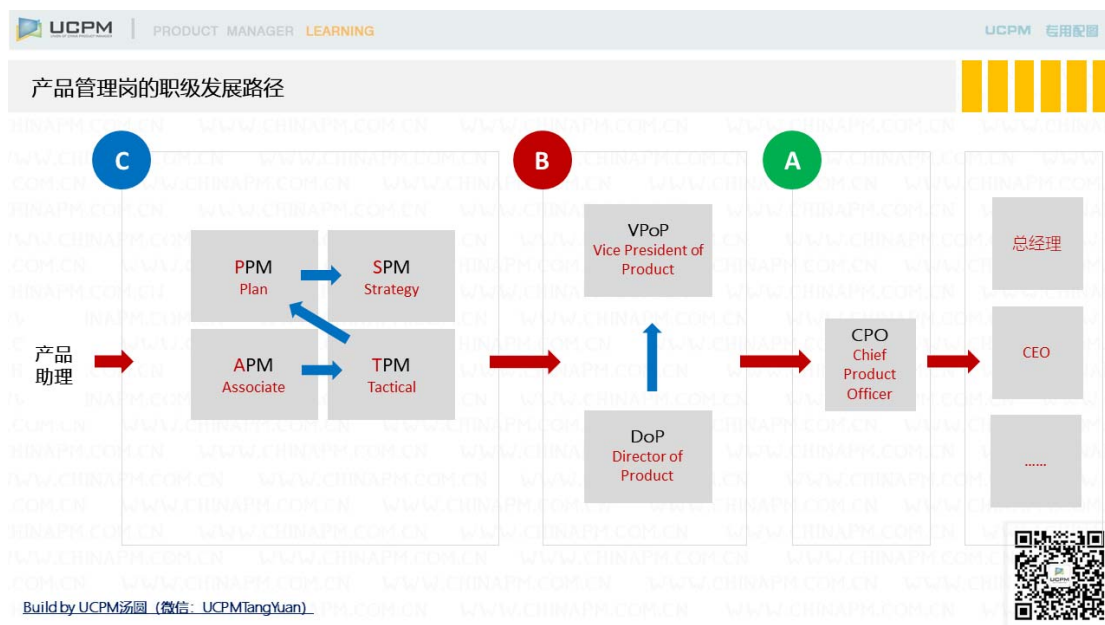
在本文中，我就和朋友们介绍一下产品管理岗位的职级发展轨迹、要求和你所要付出

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

的时间。

产品管理岗的职级发展轨迹大致如下：



从图中可以看出，产品管理岗的职级发展大致可以分为三级七岗，接下来呢，我就对它们进行一个说明。

1、C 级产品管理者

这可能是所有想进入这个圈子的朋友要涉足的第一个级别，当然，也是目前大部分从业者当前的级别。

在 C 这个级别中，共分为四岗，分别是：

- 1) APM (Associate PM)：产品副经理或助理产品经理；
- 2) TPM (Tactical PM)：战术型产品经理；
- 3) PPM (Plan PM)：规划型产品经理；
- 4) SPM (Strategy PM)：战略型产品经理。

关于这四岗的详细说明，大家看下面两张图：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

产品管理岗的职级发展路径

类型	SPM	PPM	TPM	APM
核心价值	1、我们的商业未来在哪里？ 2、我们的商业目标是什么？	1、我们实现目标的路径是什么？ 2、我们实现目标的方案是什么？	1、我们基于方案，最合适的实施思路是什么？ 2、我们如何把方案执行到位？	1、我们如何更好的促进方案的执行？
主要工作	1、基于公司战略，制定有前瞻性和创造性的商业/产品发展战略； 2、为公司战略提供必要的决策支持，引导公司战略在正确的方向上。	1、基于产品战略，设定近期、中期、长期的路线图； 2、制定阶段性的任务、目标和测量指标。	1、基于路线图分解出可执行的任务； 2、带领跨职能的团队完成任务。	1、协调任务所需的各类资源； 2、提供必要的各类业务、事务支持。
主要职责	1、参与、理解、把握公司级战略； 2、制定长期的产品发展战略。	1、对产品发展战略的理解和分解； 2、制定明确的产品发展路线。	1、产品阶段性任务的制定； 2、产品阶段性任务的完成。	1、业务性工作的支持； 2、事务性工作的支持。
主要内容	《商业方案》的制定	《商业需求文档》的制定	《市场需求文档》的制定 《产品需求文档》的制定	和团队的工作协作
主要关系	1、内部关系：高层；部门经理；产品管理团队； 2、外部关系：合作伙伴；竞争对手；	1、内部关系：SPM；TPM；业务团队核心人员； 2、外部关系：合作伙伴；	内部关系：SPM；TPM；跨职能产品团队；	内部关系：TPM；跨职能团队



产品管理岗的职级发展路径

类型	SPM	PPM	TPM	APM
工作素养	1、优秀的战略工作掌控能力； 2、深刻的市场趋势把握能力； 3、强大的产品商业设计能力；	1、优秀的战略理解和分解能力； 2、科学的路线制定能力； 3、强大的目标设计能力；	1、强大的任务目标制定努力； 2、强大的任务执行能力； 3、优秀的团队管理能力；	1、优秀的任务理解能力； 2、良好的任务执行能力；
知识要求	1、战略管理； 2、商业管理；	1、团队管理； 2、成本管理；	1、团队管理； 2、项目管理；	1、产品管理基础知识；
PM能力	1、产品战略的设计； 2、产品商业模式的设计； 3、产品价值链的设计； 4、产品结构的管理；	1、产品路线图的设计； 2、产品组合的管理； 3、产品营销战略的设计；	1、产品单元的管理； 2、产品线的管理； 3、产品营销（运营）的设计；	1、产品业务支持能力； 2、产品事务支持能力；
提升重点	APM TPM PPM 1、产品商业管理 2、产品管理团队的业务管理 3、产品文化管理	APM TPM 1、产品管理如何推动业务良性发展 2、产品创新管理 3、产品需求管理 4、产品组合管理 5、产品生命周期管理	APM 1、产品管理工作体系 2、产品管理常用工具 3、产品管理业务工作关系	1、产品管理基础知识 2、产品管理的职能定义 3、产品管理工作流程



有朋友会问了，既然都是 C 级产品管理岗，那么，他们之间的核心区别是什么呢？

简单说吧，这四岗的核心区别在于他们“看待”产品的“高度”不一样，做个类比。

如果把产品看成是一部车的话，那么：

SPM 就是从整车的角度入手来管理产品，PPM 就是从车的每个子系统入手来管理产

品，TPM 就是从每个零部件入手来管理产品，而 APM 则是从先对车有感觉入手。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

2、B 级产品管理者

B 级产品管理者分为两岗，分别是：

DoP (Director of Product)：产品主管/产品总监

VPoP (Vice President of Product)：产品副总裁

这两岗虽然有一些差别，但是差别并不大，其核心工作内容还是一样的，我们先来看一样的，大家看下图：



关于这些内容的详细说明，大家可以参考这几篇文章：

B 级产品管理者，做好这些事就可以了：<http://www.chinapm.com.cn/?p=6840>

产品总监 · 做好三件事！就够了！：<http://www.chinapm.com.cn/?p=584>

提前了解一下，万一哪天成了产品领导呢？—B+级产品管理者在业务上最需要操心的三件事：<http://www.chinapm.com.cn/?p=7555>

接下来说说不一样的地方，一共有三个：

1) 产品总监更接近产品管理团队并对其进行领导，并且要为此团队提供成长和资源

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

支持；而产品副总裁则更偏重于向产品组织提供资源支持，属于产品组织中的最高级。

2) 产品总监和 C 级产品管理者一样，同样需要涉及业务层面的管理工作，只不过是站在更高的产品管理的角度来看，比方说产品组合，产品线，整体产品战略制定等；而产品副总裁则更多的涉及这些高级别战略的控制，比方说确保产品战略决策和企业战略目标的一致性，基本上不太涉及具体执行层面的工作。

3) 产品总监除了业务管理工作外，还要涉及产品组织流程完善，甚至是整个业务流程完善的工作；而产品副总裁则要确定的各种涉及产品组织完善，改造，整个产品团队的成长战略提供必要的支持和保障。

3、A 级产品管理者

A 级产品管理者分为一岗，就是：

CPO (Chief Product Officer)：首席产品官

从 2019 年的《中国产品管理者现状调查》中可以看出，目前国内设立 CPO 的企业比例很小，几乎可以忽略不计。

当然，原因也是可以理解的，因为产品副总裁其实已经是很高的职级了，还有必要设立 CPO 吗？

肯定是有必要的，其中一个非常关键的原因是：

产品副总裁只是产品组织中最高级别，但是，我们别忘了，产品组织要和其它的业务组织进行协作才能有产出，那么，如何来协调好这些组织间的协作，从而促进产品组织的发展，那么，完全依靠产品组织中的产品副总裁显然是不够的。

因此，CPO 就成为了产品副总裁职级发展中一个合伙逻辑的步骤。

也就是说，CPO 已经不完全属于产品组织中的职级了，而是一个横跨各个组织的高级

管理层。

那么，CPO 的主要职责在哪里呢？

执行的工作肯定是不做太多了，关键的工作主要有四个：

- 1) 管理好产品组织，包括 B 级和 C 级产品管理者；
- 2) 确保长期的产品战略决策和其它业务部门的战略决策是互适的，并为此提供相应的资源保障；
- 3) 对产品组织的最终产出指标进行测量和修订；
- 4) 确保产品管理体系在整个企业中能有最佳的实践。

或者我们可以这样理解，在 CPO 眼中，他要管理的产品就是：**产品组织**。

三级七岗，基本上就构成了一个产品管理者发展的职级路径，当然，到了 A 级以后，还可以往上走，不过那就完全脱离了产品岗的范畴了，比方说成为 CEO，总经理，或者干脆就自己创业，这个就略过不谈了。

大家可能注意到了，在第一张图中，有个产品助理，但是没有归到职级中，这是为什么呢？

原因在于产品助理更多的是一个“事务性”的岗位，而非“业务管理性”的岗位，而我们在划分职级的时候，锚点一定是放在“业务管理”上的，因此，产品助理并不能归到产品管理岗的职级上。

当然，这并不是说产品助理就没有可能进入到业务管理岗，只要有这个决心，也是没问题的。

这也解释了产品助理和助理产品经理（APM）之间的根本区别在哪里，因此，对于企业而言，一定要定义清楚，千万别搞混了，另一方面，对于新手来说，也要搞清楚你是应

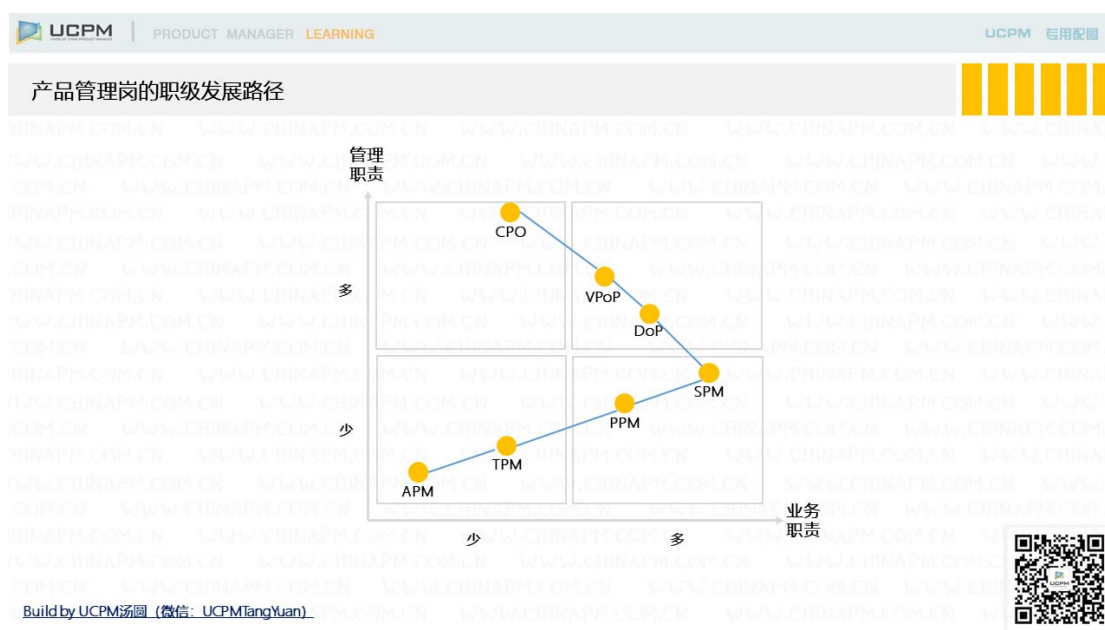
聘产品助理，还是助理产品经理，这可是真有很大区别的。

此外，还有一个有意思的情况，就是在一些企业有“高级产品经理（Senior Product Manager）”这个职级，我个人认为这个职级需要商榷，因为不太好确定这个“高级”怎么来定义。

是按照管理的产品数量来定义，还是按照影响力来定义，或是按照经验来定义，既然说不清，那就缺乏了依据，缺乏依据就不好办了，对吧。

其实咱们的 C 级四岗中的 SPM 本来就像是高级产品经理，并且定义的也非常明确。

最后呢，我们再来看一张图：



我们知道，产品管理岗是公司内唯一的对“业务”进行全流程“管理”的岗位，这就涉及到“业务职责”和“管理职责”，针对于三级七岗而言，他们的职级路径会走出一条很明显的“>”字轨迹，那么，这张图的作用是什么呢？

很多企业现在把岗位分为“P”和“M”两类，前者是“专业”岗，后者是“管理岗”，但是，产品管理岗有点特殊，单一的 P 或 M 都没有办法完整体现这个岗位的特征和价值，因此，我

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

个人认为，企业在考虑如何设定产品管理岗的时候，还是要充分考虑这点，如果确实没有办法体现这个岗位的特征，那不如就让产品管理者成为“Individual Contributors（独立价值贡献人）”是不是会更好，也更现实一些呢？

毕竟根据美国 2018 年度对产品经理的调查统计，受访者中有 64%的产品经理在组织内是 IC。

那么，关键问题来了，要划出这条“>”字轨迹，那么需要多长时间呢？

3 年？ 5 年？ 8 年？

快接近了，我个人认为走完“>”字的一半，也就是到 SPM，大概需要 10 年，能走到这个职级，基本上也就确定了你在企业中，甚至是这个行业中的地位，什么 35 岁魔咒那就对你不起作用了，想想也是，假设你从 25 岁进入这个圈子，从 APM 开始做起，10 年，不正好是 35 岁，当然，如果还想继续走完另一半，并且走到了，那么，我觉得你对职业前途还有什么可担忧的呢？

要风得风，要雨得雨，心中有彼岸，一切皆是船！

但是，我还是要给各位泼点凉水，10 年时间，说长不长，说短不短，在你真正下决心要走这条路的时候，我还是建议你花时间成本和机会成本考虑一下，毕竟你至少需要花费你人生中的八分之一时间去走一条可能充满了荆棘的职业之路。

真的决定了吗？

第四篇：老大们偷偷告诉我，他们需要具备这些能力的产品经理

我相信，坚持看到这一篇的朋友，一定是想好了要打十年持久战的，当然，我也相

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

~ 20 ~

信，如果你在产品管理这条路上能坚持十年，那么，十年之后，你肯定会庆幸自己当初的选择。

但是，坚持十年，不是只有决心就可以做到的，除此之外，产品经理所需的职业能力应该会更直接的影响到你的职业生涯。

和很多 B+级的产品管理者交流后，一个产品经理应该具备的能力结构逐渐成型，大家看下图：



我把这个能力结构称为是“井”型结构（横竖都是二的那种）。

在这个结构中，分为“硬能力”和“软能力”：

硬能力包括六类能力知识：技术知识 + 市场知识 + 运营知识 + 行业知识 + 商业知识 + 流程知识；

软能力包括两类能力知识：时间管理 + 项目管理。

硬能力中的六类知识和软能力中的两类知识通过整合，就会形成产品管理个人知识体系，以及基于体系而产生的工作能力。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

关于硬能力中的六类能力知识介绍，大家可以参考以下文章：

《4+2，产品经理需要搞定的六大领域知识》：<http://www.chinapm.com.cn/?p=7397>

关于软能力中的两类知识介绍，我这里就没有直接可以参考的了，毕竟这属于另外两个专业的领域，班门弄斧的事最好别做。

因此，如果哪些朋友需要补充这两类知识，可以找些这方面的资料学习。

有朋友会问了，硬能力有文章参考，软能力你又不介绍，难道这篇文章就这样结束了？

当然不是了，其实到这里，这篇文章才算进入正题，那接下来聊些什么呢？

聊一个可能很多朋友多少都知道，但是总有一些朦朦胧胧感觉的能力：**巧能力**。

什么是巧能力呢？

它是指让硬能力和软能力形成合力，能够完成产品目标，同时又会影响硬能力和软能力成长的能力。

定义大家了解一下就行，重点看一下“巧能力”的构成，大家看下图：



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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

1、问题解决能力

问题解决能力是指：

针对用户的问题，产品经理构建真正能够让用户获得价值的解决方案的能力。

之所以把这种能力归为是“巧能力”，原因在于我们所看到的所有成型的产品，只不过是这种能力的结果表现，而最终能形成什么样的结果则会随产品经理在这方面能力的差异而呈现多样的结果。

也就是说，面对同样一个用户问题，不同的产品经理会构建出不同的产品。

当然，产品也会随这种能力的不同而有差异。

因此，问题解决能力的高低会有三个关键特征：**创造性；灵活性；前瞻性。**

事实上，这三个关键特征也会成为衡量产品经理在这个能力上高低、强弱与否的标准。

创造性：是指针对用户问题，能否构建出与现有解决方案不同，且可行的能力；

灵活性：是指构建的解决方案能否平衡用户付出成本和企业获得收益的能力；

前瞻性：是指构建的解决方案能否考虑到未来的变化，使企业在解决方案上的资源投入呈现线性而非指数变化。

关于这三个特征的详细内容，大家可以参考以下文章：

《【PM 大讲堂】找到问题的七寸，才能有创造性的解决方案（音频+文字稿）》：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=6824>

《再谈 PM 应该提供最好的解决方案》：<http://www.chinapm.com.cn/?p=1617>

《再谈 PM 如何提供合理的解决方案》：<http://www.chinapm.com.cn/?p=1609>

《我不懂什么产品思维，但我知道如何让利益相关人各取所需》：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

<http://www.chinapm.com.cn/?p=6243>

2、沟通能力

沟通能力是指：

产品经理能够从内到外，以各种形式呈现自己关于产品相关各种信息的能力。

我没有办法穷尽这些信息都包括哪些，内容上，从宏大的产品战略到细微的某个需求，形式上，从语言沟通到文档交流，总之呢，缺乏良好的沟通能力，产品经理是很难推动产品的管理过程和发展的。

沟通能力主要分为三种：脑瓜子；嘴皮子；笔杆子。

关于沟通能力的介绍，大家可以参考以下文章：

《【杂谈+音频】产品经理的三种必备的沟通能力》：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=6420>

《【N3 系列】产品经理的三种必备的沟通能力》：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=1884>

《【专题】叫我如何对你说 · 如何与市场同学沟通》：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=2171>

《【专题】叫我如何对你说 · 如何与客户沟通》：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=1035>

《【专题】叫我如何对你说 · 与技术同学如何沟通》：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=991>

《产品经理，你真的会交流吗？》：<http://www.chinapm.com.cn/?p=1448>

3、同理心

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

同理心是指：

产品经理能够真正从客户的角度看问题的态度和能力。

实话实说，该能力可能是产品经理听的最多，但也做得较差的一种能力。

原因有很多，比方说产品经理对自己产品的极度自信，无法协调好企业和客户之间的利益，缺乏对客户的洞察等等。

但无论是哪种原因，说到底，这种能力就是要求产品经理必须具备这样一个认知：

- 1) 知道客户的痛点到底是什么，并能不断提供更好的缓解方法；
- 2) 基于痛点所表现出来的现实问题是什么，并能不断完善自己的解决方案；
- 3) 基于问题产生的需求是什么，并能提供比竞品更符合客户需要的产品。

当然，要想基于这样的认知把工作做好，最根本的一点，四个字：**设身处地**。

毕竟，有太多的产品经理犯的最糟糕的错误就是忽视他们的客户，在真空中构建他们的产品，并发布没有人想要使用或购买的东西。

关于同理心的介绍，大家可以参考这些文章：

《左右不易，中间最难！产品经理代表客户的声音，他们让吗？》：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=7583>

《产品经理，对用户别太专业了》：<http://www.chinapm.com.cn/?p=812>

4、自驱力

自驱力是指：

产品经理基于对产品目标实现的需要和渴望，积极，主动来获取这种成功的内在动力。

我相信，但凡走上产品管理这条路的朋友，自驱力都是有的，区别仅仅在于个体自驱

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

力的强弱和产品目标大小之间的差异。

有的朋友自驱力强，是因为他会给自己的产品定一个远大的目标，促使自己通过不断的学习，努力，拼搏，驱动自己实现这个目标，反之亦然。

个人的自驱力强还不知最重要的，最重要的是作为产品经理，一个产品团队的领导者，你的自驱力强弱会直接影响到团队的前进步伐。

我们知道，产品目标的实现，依赖的是整个团队的努力，如果一个产品经理自驱力不强，缺乏一个有远大前途的目标，那么，基本上可以说这个团队就废了。

因为你的团队成员每日看到的是一个浑浑噩噩，当一天和尚撞一天钟的产品经理，那么，我们有理由相信，别说去完成目标了，他们就连对这个产品经理最起码的信任都不会有。

因此，自驱力对于产品经理而言，一个是驱动自己，一个是影响团队。

简单一句话：**产品经理不能成为一头驴子，鞭子打上去才走，而应该成为一头骆驼，只为远方的绿洲。**

5、抗压能力

抗压能力是指：

产品经理在产品的发展过程中面对压力和失败所具有的一种积极的态度。

真正的产品经理压力一定是很大的，这是众所周知的。

而能否处理好这种压力，直接影响到产品经理在工作中的效果。

我们知道，产品经理是带领产品团队来完成计划，产生业绩，实现目标的，在这个过程中，产品经理要面对各种各样的问题，并提出相应的建议，如果产品经理没有一个很好的抗压能力，很容易就被压力打得七荤八素。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

比方说产品的失败，这应该算是较高烈度的压力了，如果抗压能力不强，产品经理的情绪就会受到很大的影响，一旦情绪受到影响，那么，就会影响自身的判断，一旦判断出现失真，那么，所作出的建议就可能不符合实际情况，而团队一旦按照这个脱离了实际的建议去执行，那结果可想而知。

因此，作为产品经理，不要因为一次产品的失败就陷入崩溃和绝望，这样也只会让你的团队陷入同样的氛围中。

相反，我们应该做出恰当的反应，花点时间哀悼是应该的，然后呢，就是开始收集有用的经验，带领团队推动下一次产品的成功。

因此，产品经理抗压能力的强弱影响的是一个团队的战斗力，大家都在看着你，即使在面对压力时，做不到“谈笑风生”，那至少也得“坦然处之”，记住，你不是一个人在战斗，而你，则是这个团队中的焦点。

6、领袖力

领袖力是指：

产品经理在缺乏自上而下的权力赋予时，能够通过自下而上的影响力带领团队实现产品目标的能力。

产品管理工作是个典型的“三跨”职位，哪三跨呢？

跨职能；跨知识；跨角色。

但比较尴尬的是，产品经理通常对团队中的任何人都没有正式的权力。

更为尴尬的是，事实上，团队的一些成员，例如工程部门的副总裁，在组织的层次结构中可能都在产品经理之上。

在这样一种环境中，产品经理如何来推动产品的发展，目标的实现呢？

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这么说吧，一个优秀的产品经理有能力在产品团队和部门之间建立起融洽关系，并激发他们的热情。

但这并不是一个简单的东西，比方说，产品经理经常会收到来自各个团队的要求，有业务上的，有资源上的，而产品经理呢，首先要考虑的不是如何回应，而是是否需要，也就是说，产品经理很多时候是要拒绝这些要求的，或者只能给予他们合理范围内的资源。

这都是挑战！

一种能够从内部激励团队，并不断寻求最优解决方案的挑战。

要想成功地面对所有这些不可避免的挑战，产品经理必须让团队感到跟着你，就像是做了一次成功的投资，并愿意为良好的结果做出积极的贡献。

7、好奇心

好奇心是指：

产品经理为寻求最合理解决方案而具备的探究能力。

没有人会告诉产品经理什么样的解决方案是最合理的，而很多产品经理也很容易满足于他们想出的第一个想法或第一个答案。

如果一旦止步于这些，那么，产品经理就不太愿意去主动继续寻求是否有更好的思路，更好的技术，更好的解决形式。

在聪明的产品管理组织中，高层只会告诉产品经理，我想要一个什么样的目标，而这个目标的实现则完全交于产品经理对各种解决方案的探究和实现的创造性。

绝对不会出现高层事事亲为，指挥到班的情况。

好奇心会影响到产品经理的学习兴趣，创造性的想法，毕竟只有学习更多的知识，眼光才能开阔，有了开阔的眼光，才有可能打破成规，构建出与众不同的解决方案。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

也只有这样，产品经理才能做出更为全面和认真的各种研究，并作出最好的产品战略决策。

总之，要保持好奇心，我们只需要**知道我们不知道什么**就可以了。

8、热情

热情是指：

产品经理对产品目标能够实现的一种信仰和坚持。

产品的管理过程往往是漫长和枯燥的，当产品经理在产品初期的兴奋感逐渐消失的时候，当在发展过程中出现一些挫折的时候，那么，能够支持我们度过漫漫长夜的动力唯有对于产品目标一定能够实现的信仰。

这种信仰对于我们来说，不应该是空洞的，它会表现在具体的工作中，主要有三个：

1) 布道者：把产品目标散播到产品团队，高层，甚至是整个企业中，让他们知道这个产品目标的实现将会带来什么样的价值和利益，让他们逐渐建立和你一样的信念，让他们能够把个体的工作和伟大的目标融为一体，成为目标实现的参与者和目标实现后利益的共享者。

2) 坚持者：我相信，在产品目标的实现过程中，一定会有风言风语，冷嘲热讽，批评质疑，但是，产品经理可不是耳根子软的那类人，如果你坚信你的产品目标是正确的，是能够实现的，那么，千磨万击还坚劲，任尔东西南北风。

3) 纠偏者：在产品目标的实现过程中，如果某个团队或个体在执行过程中出现实效和目标的偏差，那么，作为产品经理，一定要及时指出，并说明如何纠正，绝对不要因为感觉偏差不大，可改可不改而忽视对执行细节问题的控制。

三个工作说到底，都是为了更好的实现自己制定的产品目标，因为这个目标，已经烙

印在产品经理的灵魂中，或许在产品目标的实现过程中，产品经理只需要有这样的信仰和坚持就可以，三个字：我能行！

最后呢，我用一段话来说明一下为什么我要重点讲产品经理的“巧能力”：

If you want to build a ship, don't drum up the men to gather wood, divide the work, and give orders. Instead, teach them to yearn for the vast and endless sea.

- Antoine de Saint-Exupéry

如果你想造一艘船，不要把人集合起来收集木头，分工工作，然后下命令。相反，要教会他们向往广阔无垠的大海。

---法国作家 安东尼·圣艾修伯里

第五篇：产品经理职责很多，但关键的就这么几个

产品经理的工作职责是什么？

如果去问 100 个产品经理，你如何理解这个职位，那么，我们很有可能会得到 100 种回答。

比方说有的朋友会说产品概念的设计，样品生产，测试，量产，有的朋友则会说市调，推广，成本，市场支持，等等。

这些回答都对吗？

准确来说，不对，因为这些说法都是对产品管理的工作内容的说明，而非工作职责。

那么，为什么会出现工作内容说明的多样化呢？

这种情况很大程度上取决于企业规模、行业、产品类型、产品阶段和公司文化，这些因素都影响着个体对这个职位的理解。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

换句话说，出现多样化的理解，关键不在个人，而是在企业。

但是，一个职业不同于另一个职业，关键区别不在于工作内容的定义（现实情况是产品管理和其它职位在工作内容上有一定重叠，尽管业内也在努力改变这种情况），而在于工作职责。

也就是说，产品管理的工作内容可以随企业的差异而有差异，但是在工作职责上，只能，也只能有一种规范的定义。

因为只有清晰，统一，规范的职责定义才能和其它职位进行区分，为什么我们是产品经理，而不是项目经理。

想想也是如此，产品管理这个职位能够发展 90 年，如果是基于职责多样化理解的情况，那么，肯定是不可能的，毕竟没有一个职位能够在充满了五花八门的理解下发展起来。

如果你确定要去做产品经理，那么，我个人的建议是先不要去考虑你现实中会去做哪些工作，而是要先明确你做这个职位要承担哪些与现有职位不同的职责。

那么，如何来评价产品管理这个与其它现有职位不同的职位呢？

在本文中，我就来和大家讲一下。

1、角色定义-两个特征

为什么要先从角色定义来讲呢？

我是这么想的，产品经理说到底，也是企业内某个具体的人，既然如此，那么，这个人在企业内就要扮演一定的角色，这就好比一部戏中，有很多个角色，每个角色必须有清晰的定位才能给观众留下深刻的印象。

只有先把角色塑造起来了，那么，他在戏中做什么，怎么做，也都是这个角色的特征所赋予和呈现的。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

那么，产品经理这个角色不同于其它角色的特征都有哪些呢？

一个角色的特征不在多，而在于明显的差异性是否能表现出来，因此，在我个人看来，产品经理这个职位有两个典型的定位特征：

- 1) 为企业的产品制定长远的远景和战略；
- 2) 向所有相关的参与者和利益相关者传达，并努力达成这个战略。

在第一个特征中，产品经理通常需要基于和产品有关的方方面面的信息（行业，市场，产品，竞争者，客户等）来制定一个产品战略出来，然后通过产品路线图（RoadMap）把实现路径设计出来。

在第二个特征中，产品经理要把产品战略（主要以产品路线图为载体）向高层，研发，工程，营销，销售，客户等和产品有关的利益相关者说明，获得他们的认可和支持，并带领 X-Functions 的团队实现这个战略所制定的各类目标以及最终的产品目标。

产品经理负责产品战略的制定和实现，听起来有点高，似乎做起来也有点难，其实呢，不复杂，我们可以这样来看：

- 1) 第一个特征强调的是产品经理在负责产品战略时，和“信息”有关的工作；
- 2) 第二个特征强调的是产品经理在负责产品战略时，和“人”有关的工作；
- 3) 连接“信息”和“人”的是产品路线图；
- 4) 所有具体的 X-Functions 工作都基于产品路线图来开展。

把握住这四点就理解了产品经理这个职位所扮演的角色和它的角色的差异在哪里了。

比方说，产品经理为什么不同于项目经理，虽然项目经理也要涉足“信息”和“人”的工作，但是，第一，项目经理涉及到的信息没有产品经理涉及的那么广，第二，项目经理面对的人没有那么多，第三，最关键的，项目经理不需要考虑的那么远，也就是根本不用去做什么路

线图，把甘特图做好就可以了。

因此，如果以后大家再分不清产品经理和某个职位的关系的时候，可以基于这四点来做个大致的识别。

2、职责说明-三个职责

产品经理和其它角色的差异搞清楚了，那么，我们再来理解产品经理的职责就好办多了。

为什么这么说呢？

相信很多朋友有这样的体会，就是产品管理这个工作似乎和其它岗位的工作有一定的重合，比方说和设计，和销售，和运营等，这也就给很多朋友带来了困惑，在 X-Functions 的管理中，我到底涉足哪些工作，这些工作做到哪一步就可以了。

从理想的角度看，我们当然是希望这种界定越精确越好，但就我个人了解的情况，全世界的同行们都有这样的困惑，毕竟管理学不是单纯的技术，工程学科，可以做到非常精确，多一点，少一点，这个很难有一个非常精确的测量值。

但是，这并不意味着我们不需要去关注这个困惑，毕竟这会直接影响到团队之间协作的效率和产出。

这就需要我们找一个比较合适的角度来考虑如何减少这种困惑，哪个角度呢？

就是基于角色差异来理解产品经理的职责。

前面提到了，职位角色的定位是形成某个职位特征的关键所在，而这个职位特征就会形成有差异化的工作职责，也就是说，某个职位的工作职责其实根本上是来源于角色的定位的。

我们既然已经知道了产品经理有两个典型的定位特征，那么，基于这样的特征，我们就可以知道产品经理的工作职责都有哪些。

很多，我就不一一列举了，大家可以参考以下文章：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

《【实用工具】有多少产品经理倒在了“工作说明”不清晰上，这个工具算是彻底解决这个问题了!》: <http://www.chinapm.com.cn/?p=6847>

《【N3 系列】企业不该忽视的三个产品经理职责》:
<http://www.chinapm.com.cn/?p=2368>

尽管产品经理的职责不少，但是，归纳起来就是三个：

1) 知道“做什么”；2) 知道“怎么做”；3) 做好。

那么，这三个职责和产品经理的角色定位之间的关系是什么呢？

- 1) 知道“做什么”：就是产品经理制定产品战略；
- 2) 知道“怎么做”：就是产品经理构建产品路线图；
- 3) 做好：就是产品经理带领 X-Functions 团队实现产品战略。

是不是就是前面提到的可以简单理解的四点？

明白了两者之间的关系，那么，企业就有了一个圆点，无论未来市场如何变化，情况如何多样，只要盯住这个圆点去丰富或完善产品经理的工作职责，那么，几乎不会让产品经理的定位走形。

同时，也能够一定程度上解决产品经理和其它职位之间，或多或少存在的工作重叠的问题，简单原则就是：

产品经理向上看，X-Functions 团队向下看，大家一起向前看。

至于工作职责下的具体工作内容什么的，那就简单多了，有兴趣的朋友可以参考这个：

《【产品管理工作框架动态示意图】我都做成这样了，还要啥自行车!》：
<http://www.chinapm.com.cn/?p=7607>

3、关键技能-四个特质

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

我一直在想一个问题，无论产品经理的工作职责有多重要，工作内容有多少，工作关系有多复杂，是否存在一种共性的技能要求能够帮助我们做好产品管理工作。

换句话说，我们是否可以寻找一些能够让我们更好的承担职责，更好的完成工作，更好的处理关系的共性的技能特质。

我个人想到了四个，和大家分享一下。

1) 工作的优先级定义和透明

尽管产品经理的工作职责和工作内容很多，但事实上我们亲自操刀的事情并不算多，不用我们去研发，不用我们去生产，不用我们去推广，不用我们去销售，那我们在做什么呢？

如果说这些具体的操作是“DO”的过程，那么，对于产品经理而言，其实就是在解释“WHY TO DO”，也就是“为什么”的过程。

为什么要选择细分市场 A 而不是 B，为什么价格要定 99 而不是 129，为什么要以电商为主要渠道，而不是线下零售店，为什么要在这个版本中发布特征 A 而不是 B，为什么 Q2 的零售额要增加 15%，而不是 25%.....

总之，所有和产品发展过程中有关的每一件事情，尤其是这些事情可能会出现多样解决思路的时候，那么，唯一能够提供最合理答案的角色，毫无疑问就是我们这些产品经理。

很多朋友厌恶写产品管理的文档，但是我们仔细想想，我们做的每一个文档是不是都在记录“为什么”，《市场细分文档》告诉企业为什么我们要选择细分 A，《产品定价文档》告诉企业我们的定价思路和模型是什么，《独特销售主张》告诉企业，销售团队应该主要宣传什么.....

同样，也正是因为解释了每件事情的“为什么”，也才能够合理的处理产品发展过程中大大小小的事情的优先级，知道哪些重要，先做什么，也才能够让我们的团队知道工作

的如何才能先后有序，步调一致。

总之，我们承担责任，完成工作，最好的方法就是让相关的涉众-销售、营销、工程、高管-一起参与到你的伟大的产品战略中，向他们清楚地、坦率地说明你为什么要做决策，以及你是如何做决策的。

2) 敢于和习惯说“不”

说“不”是件非常不容易的事，尤其是对于产品经理这个关系众多，涉众广泛的角色而言更是如此。

向上，我们可能要向高层说“不”，比方说，当一个高层仅仅是依靠他的直觉，要求在你的产品中增加一个他认为可能会很牛逼的功能的时候，你该怎么办？

中间，我们可能要向团队说“不”，比方说，当开发工程师为了节省开发时间而建议搁置某个难度较大，但是确实很有必要的一个功能的时候，你该怎么办？

向下，我们可能要向客户说“不”，比方说，当一个销售代表要求你在下一个版本中增加一个极具客户个性需要的工具，只要增加了这个工具，客户就会购买你的产品的时候，你该怎么办？

或许每个人有每个人的处理方法，但是，无论用何种方法来处理，产品经理必须有底线，有原则，这个底线和原则就是：

如果这些要求会破坏你的产品战略目标，你就必须向他们说“不”。

当然，鲁莽和赌气式的说“不”只会让你一败涂地，能说出“不”字的关键在于你是否有能力清楚地表达“为什么”你不能满足这个要求。

依然是解释原因，只不过变成了“WHY NOT TO DO”。

我们甚至可以这样来理解，“WHY”应该是一个成功产品经理的词典中最重要的一个词。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

当然，要做到这一点，你所涉及的所有工作的成果质量很大程度上就成为了你能否获得他们接受你说“WHY”的根本理由。

3) 平衡不同涉众的利益

我们必须承认这样一种客观：无论我们公司的规模或预算如何，我们的产品所能拥有的资源总是有限的。

这就意味着我们在产品管理过程中必须要分清轻重缓急，要不断权衡我们的产品目标，更为重要的是，要严峻面对企业有限的资源和来自不同利益相关者（在这个层面，更多的就是指你的产品经理同事）同你在资源需求上的竞争。

你想做好每个工作，想做好你的产品，想完美实现你的战略目标，你是这么想的，而你的产品同事也是这么想的，但是企业内资源就那么多，你拿的多了，别人就拿的少了，反之亦然。

如果这种隶属于产品管理体系内部的资源竞争不能得到较为合理的管理，那么，浪费的是时间，失去的是信任。

如果这种情况非常严重，我们有理由相信，企业内的产品经理，包括你在内，是根本没有办法承担职责，做好工作的。

这还仅仅是 PMS 内部，如果这种资源竞争再延伸到其它业务体系而同样缺乏有效机制管理的话，那么，我们日常要处理最多的事情可能就不是“业务”，而是“政治”的事了，事实上这种情况是高度存在的。

因此，如何平衡好内部和外部不同涉众的利益，是我们是否能够承担起职责，完成工作的最大挑战。

4) 基于证据的决策

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

我在前面提到了，成功产品经理的一个关键特征是，他们能够回答来自企业中各个涉众的问题，也就是解释“WHY”。

当然，我们所提供的答案的最有效方法之一就是证据。

证据要比你或他人单纯的陈述观点更有说服力。

毕竟说“WHAT”是容易的，而能说清楚“WHY”是最难的。

而比说清楚“WHY”还要难的是，我们必须得知道什么能够支持我们去说“WHY”。

无论是市场的数据，还是客户的反馈，或是产生的指标，不要犹豫的把这些都收集起来，逐渐形成一个优秀的商业智能信息库，并通过各个级别的信息分享从而促使你能够在各个级别的决策建议上做到有据可依。

这个过程并不是一个简单，临时，一蹴而就的操作，它需要你，产品团队，甚至整个企业组织的持续参与。

一方面，这个过程本身就是我们的一个工作（产品状况簿的管理），另一方面，这个工作也是我们其他所有工作要依赖的关键工作之一。

总结一下：

- 1) 工作的优先级定义和透明
- 2) 敢于和习惯说“不”
- 3) 平衡不同涉众的利益
- 4) 基于证据的决策

这四个特质应该是我们在承担每个职责，完成每个工作时都需要具备的，大到商业决策，小到功能评估，这四个技能特质都会或多或少，或大或小的影响我们的产出。

我们除了要不断学习和提升我们的工作能力外（硬能力+软能力+巧能力），一些和工作

能力有关的，正向的意识，态度，甚至于心态，同样会潜移默化的影响我们的工作，同时也决定了我们是否真正能够承担起，承担好一个产品经理该承担的职责。

第六篇：打开门，爬上山，你现在在学习的什么阶段呢？

郭德纲在评价相声的学习的时候，有过这样一个形容，大致是这个意思：相声和京剧不一样，京剧一看就难，相声呢，看起来容易，推开门，才发现山在里面.....

我特别喜欢这个形容，为什么呢，因为我觉得这个形容也适合产品管理的学习。

在圈外人眼中，产品管理这个工作很简单，搞不了技术，做不了销售，文不能提笔安天下，武不能上马定乾坤，甚至在某些人的意识中，产品经理就是一个最没用的职位。

当然，对于一些有想法进入这个圈子的朋友来说，其中也有不少朋友其实并不是真正喜欢这个工作，而是觉得这个工作看起来很容易做，又轻松。

更重要的是，也有不少已经进入到这个圈子的朋友同样抱有这样的想法，认为产品经理无非就是那样。

之所以在圈外，圈内有这些的认识，其中一个重要的原因就是他们对于一个真正意义上的产品经理应该学些什么才能更好的促进自己的职业发展缺乏一个清晰的认知。

那么，都学些什么才能成长为一个真正意义上的产品经理呢？

在本篇中，我就说说我的想法。

1、什么是真正意义上的产品经理

这个问题的关键在“真正意义”这四个字上。

关于这个问题的解答，我这里就不多讲了，因为这些年来，但凡有机会，我就会不断强调这个，大家可以参考以下这篇文章：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

《【经典】产品经理的知识地图-第一篇：地图的出发点-再一次认识产品管理》：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=5687>

或者，我们可以这样通俗的来理解一个真正意义的产品经理：

产品经理就是一个运用综合知识（商业+市场+行业+技术+运营+流程），带领一个 X-Functions 团队 (RDMS+MMS)，想办法完成一系列目标（商业目标+业务目标+产品目标）的业务中层。

2、产品经理都需要学习哪些知识

这个就更不用再讲了，大家可以参考第四篇中的内容。

《老大们偷偷告诉我，他们需要具备这些能力的产品经理》：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=7742>


PRODUCT MANAGER LEARNING
UCPM 专用配置

产品管理者能力结构

技术知识	时间管理	行业知识
市场知识		商业知识
运营知识	项目管理	流程知识

硬能力
软实力



Build by UCPM汤圆 (微信: UCPMTangYuan)

这篇文章发出来的时候，有个朋友问，产品管理知识在哪里，另一个朋友说，中间的，没错，那张身披超人战袍的就是产品经理。

什么意思呢？

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

简单说，就是产品经理的知识体系本身是一个跨学科的，我们学习每个独立学科的知识最终目的不是在这个学科范围内做好工作，而是要把这些跨学科的知识融会贯通为产品管理工作所需的知识，并逐步形成自己的知识体系。

比方说，我们学习技术知识，并不是要让自己去研究技术，而是为了让自己知道，产品的可用性用什么样的技术来实现是最适合的。

而这个融会贯通的过程，就构成了我们的学习体系和路径。

3、我们的学习体系是什么样的

这个也不用多介绍，大家看这张图即可：

市场驱动的 RPM 体系框架：<http://www.chinapm.com.cn/wp-content/uploads/2020/11/2020111001.png>

或者收藏下面这个地址：

<https://axhub.im/pro/aae788dcf2c00d81/index.html>

4、我们的学习路径是什么样的

我把产品经理的学习路径分为三个阶段，大家看下图：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



分别是：基础级；单元级；系统级。

1) 基础级

是指产品管理中所涉及到的可完成单项目标的工作。

在RPM（资源型产品管理）中，我们分为34项工作，也就是说，基础级对于产品经理个人而言，要达到的目标就是熟练掌握这34项工作，具体都要掌握什么，大家可以看上图说明。

同时，对于企业来说，观察是否有34项工作的说明看板也可以成为考察企业是否已经构建起基础产品管理体系的一个条件。

比方说，对于《制定推广策略》这个工作，就必须有这样的说明看板：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！



2) 单元级

单元级是指在产品管理中, 根据现实工作要求, 通过对基础级工作进行组合实现某个目标。

怎么来理解这个定义呢?

大家看“学习路径”那张图中的中间部分, 什么意思呢?

两点:

(1) 工作组合是什么?

比方说, 几乎每个产品经理都会做的需求管理, 这个需求管理就是一个单元级的工作, 一个完整的需求管理过程是由四个部分构成的: 问题->需求->创意->概念, 分别针对的是需求管理的源头、过程、成果和目标。

而这个过程所涉及到的工作都分布在基础级所涉及到的 34 项工作中, 也就是说, 只要我们能将需求管理工作相关的基础级工作做到位了, 需求管理工作也就是水到渠成的事。

2) 现实工作要求?

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

UCPM 会员内部分享, 未经许可, 不得外传使用!

什么是现实工作要求呢？

大家看那张图的图示说明，其中提到这个 37.35%是“他评”，也就是说，有这么多的人认为在工作对接中，产品经理要做需求管理工作。

这就是现实工作要求。

我们常说，产品经理天生就是迎接挑战的，其中一个重要的原因就是产品经理通常要在未知的不确定性环境中开展工作，而要应对这种挑战，那么，其中一个重要的条件就是我们必须得知道如何从现有的工作中组合出可以应对挑战的方法论出来。

做个比喻，基础级的 34 项工作就像是一把瑞士军刀，我们需要通过对这把刀各个部分的灵活应用来面对众多的挑战。

当然，需求管理经过这么多年的发展，基本上已经成型，但是，谁知道我们的工作会不会随着商业，市场，产品的变化而呈现更多，更复杂的现实要求呢？

关于这个，大家一定要有心理准备，最根本的还是一定要把 34 项基础级的工作熟练掌握。

3) 系统级

系统级是指能够完成产品管理体系和其它业务体系之间协作目标的工作体系。

系统级共分为八个主要系统：市场调研系统；市场分析系统；竞争分析系统；企业分析系统；新产品管理系统；现有产品管理系统；计划制定系统；管理控制系统。

系统级工作和单元级工作的最大区别在于前者更偏向于业务体系之间的协作来完成目标，后者则更偏重于产品管理体系或者个人要完成的目标。

从企业的角度看，系统级就是完整的业务管理系统，当然，也更加强大和需要其它资源的支撑。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

也就是说, 它的整个管理工作就非常清晰的定义了产品管理体系和其它业务体系之间的各种协作规范、流程和作用。

一旦这些明确并成为企业内的管理机制, 那么, 对于产品经理而言, 工作效率和工作产出将会大大提升, 并且企业也逐渐会脱离“依赖个人能力”的窘境。

当然, 系统级从底层说, 也脱离不了基础级的支持, 比方说, 市场分析系统, 就要包括需求管理 (单元级) 的一部分, 目标客户的细分 (基础级), 预测产品收益 (基础级), 产品组合管理 (单元级), 构建业务流程 (单元级), 塑造用户原型 (单元级)。

有朋友会说了, 你讲的这么多看起来更像是产品管理工作层次的说明, 和个人学习有什么关系呢?

是这样的, 这么多年来, 我也给一些企业做过产品管理体系的构建, 从中发现一个问题, 就是很多企业习惯于自上而下, 由外到内, 由整体到局部的构建思路, 这种思路很多时候只是适用于能承受高风险和高成本的企业。

对于大部分的企业而言, 更适合的思路正好相反, 应该是由下而上, 由内到外, 由局部到整体, 那么, 这就需要产品经理们必须参与到这个体系构建的过程中来, 也就是说, 在这个过程中, 产品经理要作为主角, 而作为主角, 就必须要求每个产品经理的知识体系能够承担起这样的职责。

并且更为现实的说, 产品经理个人的知识水平很多时候也会影响着产品管理体系运转的效率, 因此, 无论是对个人而言, 还是对企业而言, 在现有产品经理普遍知识水平的基础上构建适合现状的产品管理体系, 并在发展的过程中不断升级和完善才应该是适合国内大部分企业的核心原则。

归根结底，产品经理去学习就对了。

而学习的目标我们可以根据企业对产品管理体系的目标来定，简单说，这三个阶段就是：

基础级：我能做好每个工作；

单元级：我能在产品管理体系内做好每个工作；

系统级：我能和产品团队做好每个工作。

至于要学习的内容，本文中就不详细介绍了，有兴趣的朋友可以购买《构建产品管理个人知识体系学习资料包》，这个学习资料包的重点就是通过提供各种学习资料，培养和强化大家在单元级工作上的能力。

那么，要学多少呢？

没数，为什么呢，前面提到了，单元级是一种要针对现实任务要求而灵活组合出来的工作，我也不知道能组合出多少，反正我发现一个就做一个，当然，大家也可以提自己的想法，只要能做的，就一定做。

再回到开篇，看到这里，我不知道那些认为产品管理简单的朋友是否还有这样的认识，我希望能够对那些有意进入这个圈子的朋友带来一点提醒，产品管理这个职业不好做，仅仅要学习的知识就是一个很大的挑战。

当然，我更希望的还是对那些圈外的朋友带来一点观念上的转变，用郭德纲的话说：

你也会说话，我也会说话，为什么你要花钱听我说话，

你也对产品有想法，我也对产品有想法，为什么你要按照我的产品想法来！

第七篇：产品经理不能，也不该是一个人在战斗

产品经理应该有这样的觉悟：一切产品目标的实现，靠自己实现不了的，只有依赖不

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

同阶段所需的团队才有可能。

为什么这么说呢？

我们可以想一下，无论我们把产品管理工作做的多么到位，但终究只是纸面上的，要把纸面上的设想落地，没有各种各样的团队来执行，那么，我们对产品的一切美好，伟大的想法都永远只是一张纸。

当然，如果站在这个角度，从非产品管理团队的立场看，或许在他们眼里，产品经理似乎是一无是处，只会动嘴，不会动手的家伙。

也难怪有朋友和我说，他们公司的开发就指着他的鼻子说，产品经理是他认为最没用的职位。

说实话，都 2021 年了，某些企业的某些人还对产品经理抱有这样的观点，实在难以想象，我呢，也就不回怼了，毕竟年纪大了，知道强迫别人改变他们的观点是费力不讨好的事情。

当然，我总得简单说点什么。

钱学森一辈子没拧过导弹上的一颗螺丝，但是没有钱学森，一颗螺丝拧在什么地方都确定不了。

这说明什么呢？

在一个组织呢，有的人的角色就是搞理论研究，有的人的角色就是搞工程实现，产品经理就类似于钱老这样的搞理论研究的，一个产品现在什么样，未来什么样，都需要产品经理把相关的方方面面评估，推测，计算出来，这样才能为工程实现提供一个合理的依据。

当然，这并不是说工程实现就不如理论研究，没有工程实现团队，钱老的理论再好，导弹也不会飞上天。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

总之呢，我的观点是在企业这个组织呢，职位之间不要厚此薄彼，产品经理要把很多未知的，不确定的因素通过自己的努力尽量确定并形成实现模型，而工程实现部门只有依据这样的模型才能少走弯路，准确实现。

因此，团队之应该间是互相配合，协作的关系，我站在一个产品管理者的角度，并不会因为我的角色而对其它团队嗤之以鼻，相反，在产品经理的职业生涯中，相信团队，依赖团队才是我们做好产品管理工作的关键任务之一。

在本文中，我就和大家简单说说，一个产品经理在业务中都要涉及哪些团队，以及这些团队对我们工作的作用都是什么。

1、现实团队---高层团队

高层团队可以简单的理解为就是那些带“O”的家伙们。

他们在业务中可以组成各种形式的组织，比方说最常见的产品委员会就是产品经理接触最多的。

当然，委员会是名副其实，还是名不符实，这个呢，个人有个人的体会，我们当然是希望委员会能够给我们带来真正的帮助的。

关于产品委员会的介绍，大家可以参考这篇文章：

《“名存实亡”的产品委员会，哦，不对，应该从来就没有合规过》：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=6460>

高层团队对产品经理的作用，概括起来就是：

确定产品的战略目标，并分配相应的资源。

2、现实团队---客户团队

我们很少把客户当成一个团队来对待，根本来说，还是因为我们从内心深处只是肤浅的

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

认为客户只是我们的“现金来源”，而忘掉了在产品管理中，在这四个字之前是有一个定语的这个定语就是：持续。

做现金来源容易，但是要做到持续的现金来源就难了，这也就是为什么我有时候也担心产品经理的前途，因为有不少企业已经不太愿意在客企关系上真正下功夫了，一夜暴富似乎也成为了许多企业的产品发展准则。

这样的准则给产品经理带来的风险就是只要把推广和销售做好就行，产品，呵呵，这个不行了换一个，国内市场还缺韭菜吗？

很多朋友应该知道这样一个规律，企业获取一个新客户的成本要远远高于维系一个老客户的成本，而收益则正好相反，也就是说，从 LCV 的角度看，维系一个老客户的成本是逐渐降低的，而收益是比较稳定的，尤其在某些行业中更是如此，比方说寿险，第一年企业在客户身上付出的成本是最高的，而从第二年开始，则几乎为零。

除了现实的经济收益外，产品经理要把客户看成一个团队的好处还至少包括可以成为我们一个稳定的，集中的问题反馈群体，可以为我们带来口碑上的传播，可以从他们身上挖掘出意想不到的机会，等等。

这就是 VOC（客户之声）为什么越来越被企业重视的原因之一。

关于产品经理和客户之间的关系，大家可以参考以下文章：

《左右不易，中间最难！产品经理想代表客户的声音，他们让吗？》：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=7583>

《产品经理的 42 个原则-原则 31-Tap Into Your Customers：接近你的客户！》：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=5967>

《把产品和客户的纽带系牢了》：<http://www.chinapm.com.cn/?p=2979>

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

《【专题】需求分析 · 六个原则（1）- 永远不要显得比客户更聪明》：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=976>

客户团队对产品经理的作用，概括起来就是：

确定我们要去做什么，不去做什么。

3、现实团队---合作伙伴团队

产品经理需要多个团队去做事，同样，一个企业也是这样。

这种和自己的企业有各种各样，或浅或深关系的团队，可能是个人，也可能是别的企业，通常我们把他们成为是我们的合作伙伴。

合作伙伴有多种，扮演的角色，起到的作用也是不一样的，有抱团取暖的，有上下合作的，有联合推动的，等等，但形式归纳起来，无非就是四种：**联盟；竞合；合资；买卖。**

这四种形式可能在一些产品经理看来，似乎感觉有些太高了，不是我们这个位置的人能够触摸的。

非也，如果我们从价值配置的角度看，作为产品经理，你不考虑这个是绝对不行的。

我们不用把原因想的很复杂，很简单的道理，没有一家企业会拥有和自己所产产品有关的全部资源，那么，这就需要不同的资源供应商为你的产品添砖加瓦，这是最简单的从产品层面来考虑的。

当然，高的也有，比方说我们认为某个市场需要大家一起的努力才能开拓出来，那么，就需要通过联盟的形式来实现。

种种的一起，都需要必要的合作伙伴的参与，而这种参与的过程，从商业模式的角度看，就是价值配置的过程，简单说，就是价值链都要依靠哪些企业的参与才能做的顺畅和稳定。

合作伙伴团队对产品经理的作用，概括起来就是：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

向我们提供我们所不具备的资源，并和我们一起对这些资源进行优化和完善，最终形成合力的市场资源配置。

4、现实团队---技术团队

技术团队就好理解了，因为大部分技术型企业的产品经理毕竟每天打交道最多的团队就是技术团队了。

技术团队当然只是一个统称，如果细分的话，可以分为研发团队，设计团队，工程团队，测试团队，生产团队等等。

每个团队我就不详细讲了，有兴趣的朋友可以参考这篇文章：

《【直播】PML 产品管理大讲堂第二期：《产品经理和研发管理体系的战争》文字稿》：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=6000>

技术团队对产品经理的作用，概括起来就是：

基于我们对产品介质的设计，确定最合理的技术解决方案，并按质按量按时交付产品介质。

5、现实团队---营销团队

同样，营销团队也很好理解，因为大部分传统企业的产品经理每天打交道最多的团队就是他们。

同样，营销团队也是一个统称，营销在这里也是指狭义理解中的“营销”。

营销团队同样也可以细分为推广团队，渠道团队，销售团队，服务团队，运营团队等等。

每个团队我也不展开讲了，有兴趣的朋友可以参考这篇文章：

《产品部门和营销部门如何有效合作》：<http://www.chinapm.com.cn/?p=4760>

《Product vs. Marketing》：<http://www.chinapm.com.cn/?p=787>

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

《分不清的三个 P，对，还有 M》：<http://www.chinapm.com.cn/?p=4520>

营销团队对产品经理的作用，概括起来就是：

基于我们对产品价值的设计，完成并实现这个价值的最终交付。

6、现实团队---支持团队

怎么来理解这个支持团队呢？

可以简单理解为不直接参与产品管理过程，但是对这个过程有必要影响的团队。

比方说财务部门，他们并不会参与你的产品管理工作，但是却控制着你的产品管理过程的入口和出口，入口就是你的产品要投入多少资源，他们会进行货币化核算，出口就是你的产品在资源投入后带来了多少价值收益，当然，最直接的就是货币化的经济收益。

还有一些大的企业，有自己内部的 IT 部门，他们会为产品管理过程的效率提供必要的服务。

还有 HR 部门，你要招到一个合适的产品经理，HR 部门至少要起到一多半的作用。

尽管这个团队和产品经理的交集不多，互动也不频繁，但是离了这个团队的支持，有些时候我们还真是寸步难行。

支持团队对产品经理的作用，概括起来就是：

能够更为有效和高效的支持我们完成产品管理工作。

大家可能注意到了，这六个团队我称之为是“现实团队”，意思就是指这六个团队是在企业内固有的，现实存在的，是构成我们产品团队成员的主要来源，更为形象的理解，这六个团队是有编制的，每个人的工牌上会有标识的。

既然有“现实团队”，那意思是说还有非现实团队，是的，这种非现实团队，我们称之为“虚拟团队”。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

言外之意，就是这个虚拟团队的成员不是在编的，工牌上不会有标识，只是为了某种目的而组合起来的，不会像现实团队那样有一个固定的职能上的领导。

一般我们会分为两个虚拟团队。

7、虚拟团队---PMG

PMG, Product Management Group, 产品管理小组。

PMG 和产品管理部门最大的区别在于它是一维化的，产品管理部门是职能和业务二维化所组成的一个管理组织，而 PMG 则没有职能这个维度，完全是基于业务这个维度的。

这个组的主要目的就是在企业内形成一个横向的、虚拟的产品经理的组织，一方面可以促进业务的交流，另一方面可以促进互相之间的学习。

它创建的目的很大程度就是为了解决企业内产品经理缺乏有效交流的问题，尤其是对于一些大的组织，产品经理分散在各地，甚至各国的问题而想到的解决方案。

8、虚拟团队---PTAG

PTAG, Product Tendency Analysis Group, 产品趋势分析小组。

从英文中就可以看出，PTAG，只提到了 P，而没有提到 M，也就是说，这个小组主要聚焦在产品上，而不是管理上。

因此，这个小组的成员构成就不仅仅是产品经理这个群体了，它可以包括现实团队中的任何一个团队中的成员，当然，一般是由核心或重要成员构成。

这个小组之所以对产品经理重要，就在于这个小组一方面可以让产品经理更好的同业务团队探讨业务趋势，产品方向，另一方面可以帮助产品经理学习更多的其它领域的知识。

我要强调一点的是，不要因为看到是虚拟组织，企业或者我们这些产品经理就不加以重视，这两个虚拟组织其实对产品经理的帮助是很大的，无论是相关领域知识的积累，还是促

进我们对业务的思考。

这就好比海面上的冰山，如果说现实团队是冰山露出海面的部分，那么，虚拟团队则是隐于海面之下，支撑露出部分的，更为广阔的支撑。

之所以在这篇中讲一些产品经理和团队的想法，主要有三个目的：

1) 直接的目的：如果想要做好产品经理这份职业，千万不要忽视团队的作用，还是我开篇就提到的，脱离了团队的支持，产品经理一定是巧妇难为无米之炊。

2) 深层次的目的：要扮演好这个巧妇，那么，一定要和团队构建出有着良好信任，互相挟持的关系，不太轻，不太重，不太远，不太近，不太疏，不太亲，总之，这种关系的建立不是看几本团队建设的书就能搞定的，根本还要靠我们在实践中去体会，改变自己也未尝不可。

这是年轻的产品经理，或者想进入到这个圈子里的朋友首先要有的团队认识。

3) 最根本的目的：可能和本篇宗旨稍微有点远了，我之所以把产品经理要接触哪些团队总结出来，还是想继续说明我的一个观点，产品经理是企业内除老板外最特殊的一个岗位，他不属于现有的任何一个组织，他不能简单的定义为是技术岗，还是营销岗，两者兼有，但是，他最根本的还是要扮演好一个商业/业务管理者角色。

这应该才是这个职位最大的魅力所在，也是最大的挑战所在。

第八篇：二极管式的面试，到了退出历史舞台的时候了！

这个系列到现在，已经写了七篇文章了，可能有些朋友会觉得就一个职业管理至于写这么多吗？

我也想写的少一些，但是现实不允许啊，我们先来看一下，之前的七篇文章都重点讲了

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

哪些内容。

第一篇：职业现状

第二篇：职业来源

第三篇：岗位发展路线

第四篇：所需能力

第五篇：工作职责

第六篇：知识要求

第七篇：工作关系

之所以要通过七篇文章讲这么多内容,是因为我觉得还是尽自己的努力能够把我认为该需要了解的产品经理这个职位的一些相关的情况和大家说清楚。

客观的说,了解了这些内容,对于很多朋友,尤其是想进入到这个圈子里的朋友而言,这还仅仅是基础,因为即使大家对这个职位有了一个非常充分的了解,那也有一道关必须得闯过了才有可能进入到这个圈子,这个关就是通过面试进入到自己心仪的企业。

我看了一下,关于求职面试的文章,我还是写了一些的,大家可以参考以下这些文章:

【实用】面试官们,我们能不能好好面试产品经理(Ⅰ)!:

<http://www.chinapm.com.cn/?p=5725>

【实用】面试官们,我们能不能好好面试产品经理(Ⅱ)!:

<http://www.chinapm.com.cn/?p=5745>

【实用】面试官们,我们能不能好好面试产品经理(Ⅲ)!:

<http://www.chinapm.com.cn/?p=5794>

【实用】面试官们,我们能不能好好面试产品经理(Ⅳ)!:

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

UCPM 会员内部分享,未经许可,不得外传使用!

<http://www.chinapm.com.cn/?p=5813>

【实用】面试官们，我们能不能好好面试产品经理（V）！：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=5854>

【EBOOK】面试官们，我们能不能好好面试产品经理：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=6153>

【推荐】明年面试和求职，有这几道题就够了一产品管理主管的10个面试问题和建议：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=7478>

支招：会“说话”的简历才能打动HR：<http://www.chinapm.com.cn/?p=3890>

【装备】运营如何转岗为产品管理：<http://www.chinapm.com.cn/?p=1263>

【阿泡说】第三期：较量-面试！（试播）<http://www.chinapm.com.cn/?p=4640>

【阿泡说】第四期：较量-求职！（试播）：<http://www.chinapm.com.cn/?p=4660>

【专题】产品管理的职业选择困惑（1）-我是新人，该如何办？：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=2114>

【专题】产品管理的职业选择困惑（2）-我想转型，该如何办？：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=2118>

【专题】产品管理的职业选择困惑（3）-我想提升，该如何办？：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=2120>

这些文章我觉得足够让大家对如何应付面试有个较为全面的掌握了，因此呢，我打算在本篇中换个角度聊聊面试的事。

我们知道，面试肯定是双向的，一头是我们自己，一头是招聘企业，我们求职，企业招聘，也就是说，很多时候，就算我们准备的不错，但最终的决定权还是在企业手里。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这就出现了一个关键的问题，对于企业方来说，如何才能发现一个真正适合你的企业需要的产品经理，换句话说，企业是否有一套比较科学的操作规范来完成这个发现的过程。

不同的企业会设计出不同的发现过程，但无论什么样的过程，其中有一个关键的环节是肯定不会少的，这个环节就是：一对一交流。

不少经历过这个环节的朋友应该有这样的体会，这个环节不但考验产品经理，其实也在考验面试官（很多时候就是你可能的直接领导），说句得罪一些面试官的话，这种一对一交流，如果你都不如求职者，那么，找到合适产品经理的念头，我劝你还是趁早打消吧。

再直接点说，如果你不知道通过你所提出的问题判断出什么样的回答才是一个真正的产品经理该有的，那么，你怎么可能圆满的完成这个过程呢？

因此，在本篇中，我就暂时背叛一下产品经理的阵营，站在企业面试官的角度来说，什么样的回答才是产品经理这个职业所需的。

当然了，聊这样的内容，肯定离不了案例，我们看下图：



玩微博的朋友应该知道，在微博中，你可以把同一篇文章以微博的形式发布，也可以发布摘要，然后链接到其它的位置，比方说上图中我就是把这篇文章链接到了在咱们联盟官网发布的对应文章上。

这就是一道可以面试求职者的问题，问：

为什么微博上的发布的帖子通常比链接到相同内容的网站上的文章的更吸引人？

或者可以这样理解，为什么阅读微博的网友很少去点击“网页链接”。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

作为求职者，你可以想想怎么来回答这个问题，更重要的是，作为面试官，你如何判断哪类回答是真正能体验出产品经理的职业特质的？

第一类回答

“在微博中，它对带有外链的微博文章的推荐优先级低于不带有外链的微博文章”。

这是第一类回答，我把这类回答称为是“技术思维型回答”。

通常出现在想技术转型为产品经理的朋友身上，当然，这类回答也经常会得到有同样背景面试官的认可。

类似的问题还有“告诉我一个 Axure 中画动态圆的函数”，“刀片电池为什么比传统的电池包更安全”，“目前常见的代糖物质都有什么特征”，等等。

这类问题会出现在各个行业中，但是，我只能说，这类问和答是非常糟糕的一种交流，无论对哪一方来说都是如此。

因为，对于面试官而言，我可以做一个非常肯定的结论，你对产品经理到底要干什么几乎缺乏最基本的认识。

第二类回答

“一般来说，对于微博上某个特定的博主所写的特定主题，阅读者除非对外链内容有高度的兴趣，否则很少会点击外链”。

这是第二类回答，我把这类回答称为是“产品思维型回答”。

看起来这个回答很平淡，是吧，但是，我要说的是，这个一个不错的回答。

因为这为面试官和求职者之间进行后续的交流提供了一个起点。

当然，作为合格的面试官，你在这个时候需要适当的对求职者进行提示，希望听听他更深入的见解。

比方说，求职者会在你的提示下来解释他的回答。

“阅读者从之前的经验中知道，一篇外链的文章需要几秒钟才能加载，而在某个博主微博数量较多的情况下，阅读者不会频繁在微博和第三方平台上来回跳转”。

面试官可以继续提示，求职者做进一步的分析。

“网页链接看起来只有四个字，但是对于阅读者而言，他们是无法预测链接之后的阅读体验的，比方说，外链的文章有大量的广告，糟糕的排版格式，诱导性质的有风险的网站等等，尤其当阅读者在微博停留时间较短的时候，他们更不愿意把时间浪费在存在风险的操作上”。

面试官可以继续提示，求职者再做进一步的分析。

“综上所述，微博博主如果要用微博来引导阅读者点击外链，那么，基本的原则就是阅读者的外链点击意愿和他们愿意为之付出的成本和风险成反比”。

面试官还能不能继续提示呢？当然能了。

“之所以出现这样的情况，是因为这些都与人们内心深处不想让自己感到愚蠢有关。这就是为什么对于一个特定的微博话题，花 10 秒打开一篇外链文章比花 2-3 秒打开一个微博需要更高层次的兴奋和动机”。

如果能回答到这一步，面试官和求职者就都很到位了，如果后续没有意外出现，在一起就是很大概率的结果了。

在整个过程中，我们会发现，求职者和面试官之间已经有了非常好的互动，并且也非常贴近产品经理的某些职业特质，什么呢，就是产品经理应该具有的“同理心”和对“用户-产品交互”的分析。

同理心是产品经理应该具备的八种巧能力中的一种，关于这个，大家可以参考这篇文章：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

《早已习惯了风雨天，波澜中寻找航线——聊一聊产品经理的职业管理——第四篇：老大们偷偷告诉我，他们需要具备这些能力的产品经理!》：<http://www.chinapm.com.cn/?p=7742>

有朋友会说了，第一类回答也可以深入探讨啊？

是啊，你说的没错，但是深入探讨什么，探讨微博的推荐算法是怎么设计的？还是探讨微博的算法有什么不足，如何改进？

还是那句话，你要面试的是产品经理，不是技术经理，不是研发人员。

第三类回答

其实能够按照第二类回答的面试者就几乎可以考虑纳入囊中了，当然了，如果有更好的，或者说优秀的回答，那不是就更好了。

“在微博内容流中，每条微博都是整体内容中的一个独立的片段。这极大地帮助阅读者理解整体信息以及留存意愿。当阅读者读完每条微博时，微博之间的视觉分离提供了隐性的满足感”。

“而在网络文章中，阅读者很难为自己标记和同他人分享让自己产生共鸣的特定片段。而通过外链，这些操作被原生地内置微博内容中，这就导致了微博的放大”。

这是第三类回答，我把这类回答称为是“用户思维型回答”。

这些回答是不是要比第二类回答更好呢，显而易见是的，当然，牛逼的面试官还会继续提供支持，看求职者能否做出更进一步的回答。

“由此可以看出，对于阅读者而言，确实存在一些选择性偏见，因此，在微博上，也就意味着这类阅读者更倾向于阅读微博内容流”。

“所以，即使博客上，或者其他网站上的文章是网页上一种更优秀、参与度更高的内容形式，但是微博上的阅读者还是喜欢通过微博来放大相关内容，而不是直接基于这篇相同的

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

文章”。

作为面试官和求职者而言，不要太关注上面的回答是否是正确的，你们应该关注的是针对“为什么”的分析思路，而不是一个特定的答案。

我想，如果能面试到这里，面试官应该有点舍不得中断了，因为后续能够和求职者交流的内容太多了。

比方说，可以引导求职者尝试回答不同主题微博的情况，而这事实上就是在考察求职者对产品管理工作中目标客群细分这个工作的操作思路。

“在微博中，有一类用户是专业学习的阅读者（比方说 YES-产品经理的阅读者），对于博主来说，他其实并不太关心微博的阅读量，而是关心外链的点击率，因此，对于这类博主而言，就应该考虑微博内容流的质量和形式，而非简单的外链文章的摘要”。

至于能和求职者聊多少，聊多深，这个就交给大家自由发挥吧。

当然，前提是企业想问的所有问题都必须是在真正考核产品经理这个职位所需的职业素养。

三类回答，代表了三种不同水平和境界的面试官和求职者，之所以有这样的差异，还是因为，从第一类回到到第三类回答，分别代表着交流的着眼点，分别是技术思维型，产品思维型，用户思维型。

而一个真正意义上的产品经理，一切出发点肯定是用户角度，这应该没有异议吧。

因此，无论是求职者，还是面试企业，如果都能从这个角度来发现产品经理，我琢磨着，不会出太大的偏差的。

总结一下这个“一对一交流”过程中，企业重点要做到的七点。

1) 制定一套能够评估产品经理职业素养的问题库

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

- 2) 基于每套题库，制定 3-5 个真正能考察出产品经理职业特征的问题；
- 3) 在面试过程中要进行适当的引导和支持；
- 4) 主要关注面试者是如何回答“为什么”的；
- 5) 不同的“为什么”之间是否能够形成一个较有逻辑的思考链；
- 6) 针对每个求职者问 1-2 个问题即可；
- 7) 不要控制交流时间，因为找到一个适合的产品经理才是最重要的。

在我的产品经理职业生涯中，被别人面试过，也面试过别人，但是我个人的感觉是很多企业在对产品经理的面试中设置了太多不合理的条条框框，让很多有潜力，有实力的产品经理在这些条条框框中无法真实的表现自己。

或许在很多企业眼中，产品经理“非强即弱”，“非好即差”，“非高即低”，我无法评价其他职位是否是这样，但是，这种“二极管”式的产品经理面试，我觉得企业必须要认真思考是否真的还有存在的必要的了。

当然，我也知道，要做出这种改变，需要时间，需要智慧，需要策略，但，最重要的，还是需要魄力，正如阿泡和我说的，在易扬，他们已经开始这样写产品经理的 JD 了：

EYoung

我们都对一切都没有限制了，难道你还要限制自己的梦想吗！

职位：产品经理

联系邮箱：apao@eyoung.com

第九篇：“野路子”的产品经理该背上书包进学校了

在第六篇中，我们了解了产品经理要学习的知识是一个典型的“井”字型结构，不但学的要多，而且还要融会贯通，形成自己的产品管理个人知识体系。

而更为有挑战的是，其中的很多知识并不是目前国内的大学专业划分能够教授的，因此，很多的朋友只能把目光投向社会的第三方培训上。

但是，从我个人的观点看，我还是认为产品经理需要的是“职业教育”，而不仅仅是“技能培训”。

为什么这么说呢？主要有三个原因：

1、大势所趋

在国外，产品经理的教育已经被越来越多的纳入到高校的教育体系中，比方说哈佛商学院，威斯康星州大学麦迪逊商学院，卡内基梅隆大学则是由计算机科学学院和泰珀商学院创建了产品管理理学硕士学位等，由此我们可以看出，在这些高校中，产品经理的教育无一例

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

外的都是被纳入到商学院的 MBA 教育体系中。

有意思的是，因为前两个高校是传统的商学院模式，因此，产品经理教育偏重于传统行业，而后者则因为卡内基梅隆的计算机科学很强大，因此，它是两个学院（计算机+商学院）合建了偏重于 IT 产品经理的 MBA 教育，但无论是哪种情况，都至少揭示了一点，就是：

产品管理本质是商业管理，产品经理根上是商业管理人员。

而国内我还没怎么听说有哪所高校开始涉足这块领域的教育，顶多了就是做个讲座什么的，前几年我做了将近十家高校，从地方普通高校到 985 全有，除非是小班制 2-3 天的培训，否则 2 个小时左右的讲座效果并不会太好。

2、对产品经理越来越高的要求

产品管理在国内经过 20 多年的发展，我们能感觉到，在产品经理的操作能力这块，其实是已经有不少可学习，可借鉴的资料了，不管完善度，深度如何，但至少是有了，那么，随之而来就是企业在未来肯定会对产品经理有越来越高的工作要求。

从我近几年给企业做服务的情况来看，很多企业现在开始重视对产品经理“商业管理素养”的培养，而不是 09 年我刚开始做培训的时候，重点主要集中在例如写个文档，分析个需求，做个竞争分析，设计个产品价值等这些具体操作层面工作上的培训。

也就是说，产品经理要逐渐脱离零碎和简单的工作，而是要逐渐走向如何用体系化的商业、业务、产品思维能够操盘好一个具有商业价值的产品。

正如卡内基梅隆大学对产品管理教育所说的那样，“通过 12 个月的专业课程教育，帮助学生获得技术技能、商业头脑和领导能力，这些都是有效的产品经理现在所需要的”。

3、传统的培训模式已经无法适应企业的发展需要

有些朋友可能会注意到，社会上一般涉及到“技能”的，通常会用“培训”，而涉及到职业

的，通常就会用“教育”，比方说学开车，就是驾驶技能培训，但是你要研究怎么造车，就得接受正规的教育。

简单来说，教育比培训更为系统，更长期，也更为深入，一直以来，不少企业还是认为产品经理只需要接受必要的培训就可以了，每年投入点钱就算完成任务了。

这个途径肯定是要的，但完全指望每年一两次，每次一两天的培训就把一个产品经理培养出来，其实效果并不明显，而花的钱其实也不少。

很多企业其实往往面临着的是“产品等人”的情况，有好的产品，但是缺乏一个真正能操盘的产品经理，因此，企业要快速的发展，必要的人才储备是必须的，因此，有一套自建的产品经理养成体系是实现人才储备的前提。

毕竟对于企业来说，空降产品经理并不是一个太好的选择，从内部去挖掘真正适合做，愿意做产品经理的后备军才是满足企业人才需要的性价比最高的途径。

原因讲完了，怎么解决呢？

实话实说，其实并不好解决，为什么呢？

如果按照理想状态下的产品经理职业教育体系的标准来看的话，那么，至少需要高校、社会、企业三者的参与，并以此构成一套有体系，有连贯，有层次的教育机制，但是我也说了，高校对此还没有意识，社会第三方很难承担相对于培训要高很多的风险和成本，因此，至少目前来看，产品经理职业教育的着眼点还得是在企业上，高校和社会第三方只能作为一个补充。

也就是说，产品经理职业教育体系的构建，企业目前是主力。

当然，企业也别一听到这个就头疼，在本文中，我就先说说我的一些想法，或许你在看完本文之后就不那么头疼了。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

我把一个完整的产品经理教育体系分解为四个部分，大家看下图：



这四个部分分别是：

教：可走之路，产品经理的职业发展路径和职级要求；

育：可造之材，六大知识构成+学习路径；

培：可用之技，硬能力+软能力+巧能力；

训：可显之能，职业素养如何为企业产出。

而要实现这四个部分的目的，则需要企业内三个关键角色的参与，分别是：

HR：找+审

B+级产品管理者：训+导

O级管理者：练+推

因为其中有一些内容我在其它文章里已经讲过了，因此，我这里只挑重点的讲，已讲过的内容大家看我发的文章链接即可。

教：可走之路

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

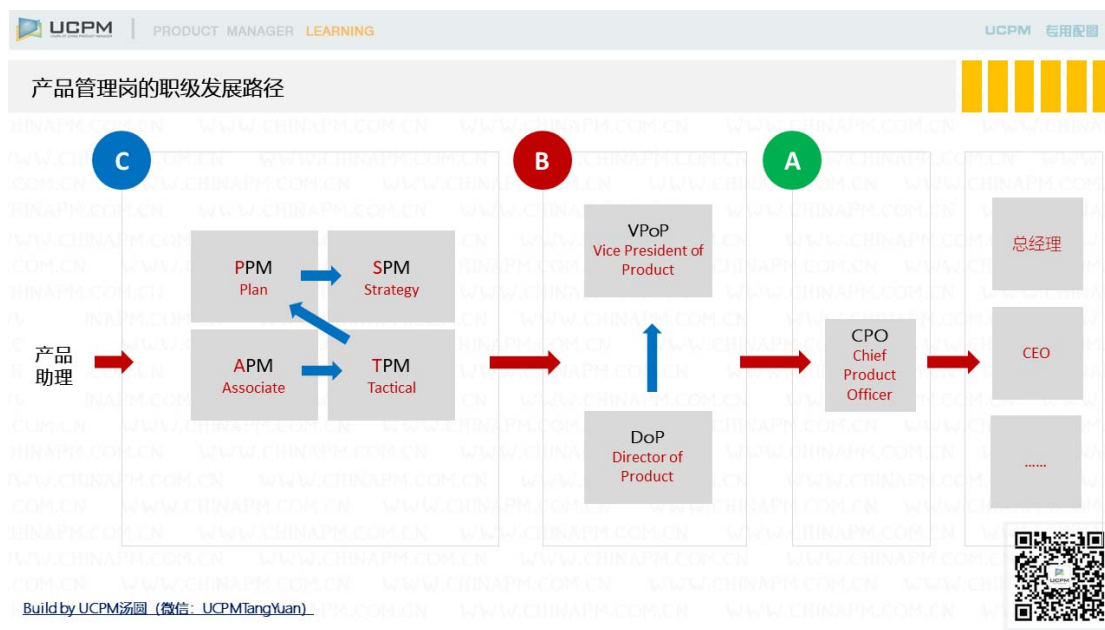
UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

参加高考的同学在报志愿的时候，一定会有一个标准，就是要分析想报的专业未来的就业前景如何，其实产品经理在选择企业的时候也一样，总得知道到了某个企业，产品经理在企业内的职业发展前景是什么样才行，要不又耽误时间，又伤感情。

因此，教育体系的第一个关键组成部分就是企业一定要有一套清晰的产品经理职业发展路径的说明。

这个事情肯定是由 HR 部门来负责的，从招聘开始就要向求职者说明企业会为产品经理安排一条什么样的道路，这要比虚头巴脑的说企业有多重视产品经理至少来的更实际一些。

产品经理的职业发展道路大致可以参考这张图：



详细说明可以参考这篇文章：

《第三篇：艰辛而光明的一条路，你可以坚持几年呢？》：

<http://www.chinapm.com.cn/?p=7634>

在这个部分里，HR 的主要工作就是两个：

1) 找：为企业找到适合企业现状需要的产品经理

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

找到一个适合现状的产品经理并不是一件容易的事，从 JD 的准确性，到面试体系的合理性，都是需要 HR 部门花点心思和产品部门沟通好的，比方说，对于 HR 部门来说，在设计好产品经理的职业发展路径后，还需要对不同职级的产品经理的岗位要求有一个清晰的定义，大致可以是这个样子的：

UCPM PRODUCT MANAGER LEARNING					UCPM 专用配置				
产品管理岗的职级发展路径									
类型	SPM	PPM	TPM	APM					
核心价值	1、我们的商业未来在哪里？ 2、我们的商业目标是什么？	1、我们实现目标的路径是什么？ 2、我们实现目标的方案是什么？	1、我们基于方案，最合适的实施思路是什么？ 2、我们如何把方案执行到位？	1、我们如何更好的促进方案的执行？					
主要工作	1、基于公司战略，制定有前瞻性和创造性的商业/产品发展战略； 2、为公司战略提供必要的决策支持，引导公司战略在正确的方向上。	1、基于产品战略，设定近期、中期、长期的路线图； 2、制定阶段性的任务、目标和测量指标。	1、基于路线图分解出可执行的任务； 2、带领跨职能的团队完成任务。	1、协调任务所需的各类资源； 2、提供必要的各类业务、事务支持。					
主要职责	1、参与、理解、把握公司级战略； 2、制定长期的产品发展战略。	1、对产品发展战略的理解和分解； 2、制定明确的产品发展路线。	1、产品阶段性任务的制定； 2、产品阶段性任务的完成。	1、业务性工作的支持； 2、事务性工作的支持。					
主要内容	《商业方案》的制定	Build by UCPM汤圆 (微信: UCPMTangYuan)		《市场需求文档》的制定					
主要内容	《商业方案》的制定	《商业需求文档》的制定	《市场需求文档》的制定 《产品需求文档》的制定	和团队的工作协作					
主要关系	1、内部关系：高层；部门经理；产品管理团队； 2、外部关系：合作伙伴；竞争对手；	1、内部关系：SPM；TPM；业务团队核心人员； 2、外部关系：合作伙伴；	内部关系：SPM；TPM；跨职能产品团队；	内部关系：TPM；跨职能团队					

UCPM PRODUCT MANAGER LEARNING					UCPM 专用配置				
产品管理岗的职级发展路径									
类型	SPM	PPM	TPM	APM					
工作素养	1、优秀的战略工作掌控能力； 2、深刻的市场趋势把握能力； 3、强大的产品商业设计能力；	1、优秀的战略理解和分解能力； 2、科学的路线制定能力； 3、强大的目标设计能力；	1、强大的任务目标制定能力； 2、强大的任务执行能力； 3、优秀的团队管理能力；	1、优秀的任务理解能力； 2、良好的任务执行能力；					
知识要求	1、战略管理； 2、商业管理；	1、团队管理； 2、成本管理；	1、团队管理； 2、项目管理；	1、产品管理基础知识；					
PM能力	1、产品战略的设计； 2、产品商业模式的设计； 3、产品价值链的设计； 4、产品结构的管理；	1、产品路线图的设计； 2、产品组合的管理； 2、产品营销战略的设计；	1、产品单元的管理； 2、产品线的管理； 2、产品营销（运营）的设计；	1、产品业务支持能力； 2、产品事务支持能力；					
提升重点	APM	APM	APM	APM					
	TPM	TPM	TPM	TPM					
提升重点	PPM	PPM	PPM	PPM					
	1、产品商业管理 2、产品管理团队的业务管理 3、产品文化管理	1、产品管理如何推动业务良性发展 2、产品创新管理 3、产品需求管理 4、产品组合管理 5、产品生命周期管理	1、产品管理工作体系 2、产品管理常用工具 3、产品管理业务工作关系	1、产品管理基础知识 2、产品管理的职能定义 3、产品管理工作流程					

设计一套这样的说明，有两个明显的好处：

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

一个就是能够让产品经理非常清楚什么职级需要什么样的职业素养,能够让企业把最合适的人安排到最合适的岗位上去,不再会出现“大材小用”,或“小材大用”的情况;另一个好处就是可以让对产品经理的职业考核有一个纲领和准则,不再会出现“瞎考核”的情况。

2) 审: 审查产品经理是否真正在成长

一旦产品经理按照企业设计好的职业路径成长,那么,HR 就需要在规定的时间内对产品经理是否成长到企业要求的标准进行评估,关于这个评估如何做,大家可以参考这两篇文章:

《PM 们,千万别让 HR 看这篇文章(上)》: <http://www.chinapm.com.cn/?p=4135>

《PM 们,千万别让 HR 看这篇文章(下)》: <http://www.chinapm.com.cn/?p=4141>

不过这里需要注意一点的是,对产品经理的成长评估,需要分成两条线,一条是业务成长线,一条是职业成长线。

也就是所谓的双轨制,可以参考下图:



通过双轨制的评估,最终评估出产品经理的职业能力处于哪个级别(比方说:基础级;

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

UCPM 会员内部分享,未经许可,不得外传使用!

成长级；发展级；世界级)。

当然，HR 还需要对每个级别有什么样的特征进行说明，可以参考下图：



总之，在“教”这个部分里，目的就是为了实现为企业找到合适的人，并让他们能够按照职业路径持续成长，不断适应企业的发展需要。

2、育：可造之才

高校招到了符合高校要求的学生，那接下来就是要对这些学生进行培养了，同样，HR 为企业找到了合适的产品经理，那怎么来培养呢？

除了产品经理自觉的学习成长外，还有一个关键角色就是他们的领导，也就是 B+级产品管理者，因此，在这个“育”的部分里，B+级产品管理者就要担负起很大的职责了。

重点有两个工作：

1) 训：训练产品经理的职业能力

没有一个产品经理能够在进入到某家企业的时候，就完全具备了企业要求的职业能力的，毕竟你以往的经验，能力肯定会和现在企业的要求有差异和差距的。

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

到底企业需要什么样的职业能力，B+级产品管理者就得责无旁贷了，不但要告诉产品经理需要什么能力，还要通过一系列的方式方法把他们的能力提升起来。

2) 导：指导产品经理做好工作

如果产品经理是一部机器的话，那么，只要能力达标，就可以源源不断的为企业产出，可惜的是，产品经理不是机器，而是有感情的人，因此，让产品经理做好工作，对于B+级产品管理者而言，可不是说让他们的职业能力达标就可以了，还得在现实的工作过程中，随时留意，关注那些会影响到产品经理工作效果的因素，并在他们无法独立解决的时候提供必要的帮助。

这些因素可能包括资源上的，团队关系上的，目标冲突上的，甚至还有个人心理上的。

总之，在“育”这个部分中，B+级产品管理者很大程度上要扮演高校教授+辅导员的角色，要帮助产品经理的全面成长，目的在于为企业培养出能够适应企业现实和未来工作能力需要的产品操盘手。

3、培：可用之技

这个从教育体系的角度看，纯粹就是技术层面的了，硬能力+软能力+巧能力，总之，企业需要制定一个类似课标的东西，明确企业期望自己的产品经理应该具备哪些工作技能，掌握哪些方法，熟悉哪些工具，参与哪些流程等等。

在这个部分里，HR、B+级产品管理者和O们都需要参与。

HR主要是负责课标标准的管理，以及对相应考核结果的审核；

B+级产品管理者主要是负责课标标准的制定和细化，以及完成课标所要求的任务，并进行相应考核，当然，这个过程里，HR也需要一定程度参与。

O们主要是负责审核基于课标的培养任务和提供预算，并对B+级产品管理者的目标是

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

否达成进行评估。

4、训：可显之能

职业能力具备了，工作技能掌握了，对于产品经理来说，也就到了该为企业产出的时候了，我们又不是在企业带薪进修呢！

当然，也不可能是等万事俱备，完全达到企业的职业要求后才干活，肯定是边学边干，边干边学。

在这个部分里，更多的就是 B+级产品管理者和 O 们的事了，因为这毕竟涉及到真刀实枪的业务了，当然，从教育体系的角度看，也是对参与者们教学成果的现实考验。

大家可能发现了，在这四部分里，我前两个部分写的较多，后两个部分写的较少，为什么呢？

在我这些年和企业，个人打交道的过程中，我发现大部分的企业在“培”和“训”上做了不少，虽然也有不足的地方，但是他们也会主动意识到并加以完善，而对于“教”和“育”呢，几乎很少有企业会意识到，有时候给企业做内训，我总会提醒一下，如果 HR 有时间，过来听一下最好。

之所以会出现这样的情况，其实原因也简单，“培”和“训”是直接和业务，产品有关的，而“教”和“育”似乎和业务，产品没什么直接关系，自然也就不那么重视了。

记得早期做产品经理那几年，朋友们见面聊天，都给自己贴个“野路子”产品经理的标签，还说国外某某大公司的产品经理就是这样，唱歌的能做，画画的能做，跳舞的能做，反正产品经理就每一个正经来头。

但是到现在，我越来越感觉，我们这些产品经理再这样“野”下去，多半出路不大的，我也和在那家国外公司工作的妹子求证，是不是只要不是正经来路的都能做产品经理，她给

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

了我一个肯定的答复：以前有这种情况，但是现在想做产品经理，MBA 是一个最基本的要求。

第十篇：别怪我没提醒，有些行业就是坑，产品经理最好退避三舍

这个系列停了很长时间了，但是隐约间总感觉还有些事情没有说到，最近有朋友问我作为产品经理该怎么来选择企业，猛然间，我知道该如何继续这个系列了。

在前九篇中，我和大家分享的几乎都是产品经理个人职业发展方面的内容，但是，咱们也知道，一个再牛逼的产品经理如果放到一个不合适的位置上，纵然是乔布斯再生，张小龙附体，也最终是一败涂地。

正所谓“垃圾不过是放错了地方的资源”，产品经理作为企业产品发展的首要资源，我们作为一个个求职的个体，要是进了一个不该进的行业，入了一家不该入的企业，首要资源就不要想了，成为“垃圾”我捱摸着也是大概率的事情。

在本文中呢，我就和大家说一下，有哪些企业很大概率会成为产品经理的滑铁卢。

1、初创型企业

初创型企业的最大特点是聚焦于一个单品，不能说这样的企业不需要产品经理，而是企业的创立者往往就是产品经理，或者全员都有可能是产品经理，毕竟就那么猴仨人，产品怎么发展，有什么计划，大家凑到一块商量一下，表决一下就定了，你说，这样的企业，还需要一个专职的产品经理吗？

因此呢，如果是初创型企业在招聘产品经理，各位，一定要想清楚了，这种企业或许会赶时髦的设立一个产品经理，但是我敢肯定的说，你进去以后绝对不会干产品经理的事，那

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

干什么呢？

我有个朋友就进过这样的企业，待了一段时间后，非要叫我吃饭，说有一肚子的郁闷想和我说，一聊才知道，他进去以后，最多的活是什么呢，写文档，完全就成了一个文档工程师，老板（也是创始人）就非常明确的和他说，关于产品的想法他都有了，你的主要工作就是把我的想法写成文档。

其实想想还不错了，至少老板还有文档意识，知道开始就要用文档记录产品发展的所有信息。

因此呢，如果你不想沦落到和我这个朋友一样的境地，初创型企业，最好避开。

2、单一产品/品牌企业

单一产品/品牌的企业不一定是初创型企业，有些企业很有规模，甚至是某个领域的头部企业，但是产品非常单一，这样的企业，产品经理也最好避开。

为什么呢？

一般来说，这种生产单一产品的企业，通常业务组织结构都不会太复杂，换句话说，以职能为中心的管理结构就足以支撑产品的发展，而产品管理又是典型的矩阵式管理结构，因此，带来的最大问题就是产品经理会被分割到一个固定的职能领域中，比方说，只负责调研市场，分析需求，或者只是支持销售工作。

也就是说，名义上你是产品经理，但事实上你很大程度上只是整部机器的一个部件，而不是大脑，这对产品经理的成长几乎没有太大的帮助，因此，一定要慎重。

如果再加上第一种企业的情况，企业的老大是最大的产品经理，那么，你就真的是形同虚设了。

3、研发型企业

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

随着国家不断深化和促进高科技产业的发展，近些年来，国内也有了很多这样研发型企业，比方说半导体，AI 等等。

这类企业的最大特点是在一个较为长期的时间内，不会考虑市场的经济收益，而是以迎合未来趋势为首要战略。

简单点说，就是这类企业在短期内不会有产品化的目标，毕竟从实验室的成功到生产线的产品量产，中间还隔着十万八千里呢。

你说，这样的企业现在要产品经理干什么，他们最需要的是科学家，工程师。

当然，这种企业在贪婪的资本的推动下，有时候在产品上也不得不赶鸭子上架，比方说有些 AI 企业，嘴上说的是做产品，但是做下来，才发现标准化的产品很难适应市场，最终都成了一客一单的项目。

这个时候，好的项目经理，好的商务要比产品经理更有用。

4、定制化产品企业

如果产品完全的标准化，很有可能会失去一部分高价值客户，但是，如果完全的定制化，则会推高产品的成本，因此，大部分的企业基本都是在标准化和定制化之间选择一个适当的平衡点，也就是如何在规模化的情况下兼顾定制化的产品。

对于产品经理而言，如果你面对这样的企业，那么，你就要评估一下两者所占的比例，如果规模化和定制化的占比是 8:2，那么，没问题，去就行了，比方说汽车行业中的主机厂商，无论是技术平台，还是目标市场，都是以标准化，规模化为核心的，但是，如果这个比例是反过来的，那么，真的得考虑一下你去了以后到底会扮演什么样的角色，很大程度上你会成为一个披着产品经理外衣的项目经理，比方说搞系统集成的。

5、内部 IT 部门的企业

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这种企业主要以大型，超大型企业为主。

这种企业自己内部就有一个堪比中等规模软件公司的 IT 部门，比方说我以前曾服务过的国内三大航之一，一个 IT 部门就超过了 500 人。

这样的企业其实也不需要产品经理，为什么呢，因为他们的产品几乎都是自产自用，不存在商业价值交换的过程。

也就是说，产品经理的三大工作内容-**可用性；可行性；可商业性**-这种企业只搞好前两个就可以了，有朋友会问了，那也涉及到需求啊。

没错，确实涉及到需求，但是，要注意两点，**第一，产品所需的需求几乎都是内部业务需求，第二，需求以技术需求为主，而产品经理所要管理的三大需求（商业需求；市场需求；产品需求）恰恰都不涉及。**

这种企业其实最需要的是好的需求分析师和项目经理，而不是产品经理。

在 IT 大型企业中这种情况也很明显，比方说电商，内部有一整套 IT 系统在支撑，负责这些 IT 系统构建的岗位本质上都是需求分析师。

6、纯贸易型企业

这种企业可以简单理解为是渠道型企业，再直白点说，就是那些卖货的企业。

这类企业其实是有产品的，不过是服务型产品，当然，如果细区分的话，情况还会有所不同，比方说有自有品牌的大型超市，这种企业是应该有产品经理的（当然，叫品牌经理更合适一些），而那种单纯零售，没有自有品牌的企业，可能目前的认识还停留在销货渠道这种比较陈旧的观念中，或者国内还没有人去研究这种企业如何去建设产品管理体系和设立产品经理岗位。

因此呢，如果是面对这样的企业，产品经理也要慎重，进入一个还不了解产品管理岗

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

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

的行业，那只会一地鸡毛。

如果按照国外的情况，理论上说只要是个行业就会存在产品经理，但是国内和国外在市场环境，行业成熟度，企业认知，固有观念上都有差异，国外连医院都有产品经理，这在国内几乎无法想象，当然了，莆田系例外，我估摸着他们属于“没有产品经理，但是却在实践产品管理思想”的行业。

讲了我接触过的六种不太适合产品经理进入的行业，那总得说说哪些行业适合产品经理吧，这个我觉得不用多费口舌，现实已经告诉我们，越来越多的行业和企业设立产品管理岗位，这些行业总结起来就是九个字：**多产品；多品牌；多市场。**

当然，如果再加上一个条件的话，那么，具备“**充分竞争**”特质的行业就更符合产品管理的要求了。

如果你想要进入的行业具备这三个特点中的一个，那么，至少能说明一点，方向没错，至于进去后能不能成为一名真正的产品经理，我觉得吧，很多时候是企业认知的事，而不是我们个人的事了。