

戳破美丽的彩色泡泡：产品经理究竟是做什么的？

产品经理是什么

Hi，你好，感谢你打开这本书。

开篇伊始，我有个问题想要听听你的答案：你，为什么想要成为产品经理呢？

是想要像扎克伯格、乔布斯、张小龙那样改变世界，影响亿万人的日常生活，还是想在互联网这个听起来很酷的行当里斩获高薪、期权，借由公司上市快速走上人生巅峰？产品经理是一份能够指点江山、挥斥方遒的工作，还是一份拍脑袋想个大主意、画张原型图、动动嘴皮子就能胜任的工作？

抱歉，上述所说的很可能都不是产品经理的真实状态。

产品经理既不能随心所欲地按照自己的想法去做产品，也不可能随随便便就做出一款日活跃用户量过百万、千万的产品去改变世界。在多数情况下，产品经理和你所熟悉的其他职位一样，有很多事务性的工作要完成，踩着「九九六」工作制的辛苦节奏以「产品狗」自黑。只有在那么一两个时刻里，产品经理才会因为产品功能的上线、数据指标的攀升、用户口碑的扩

散而被打上炫目的舞台高光。然而这种厚积薄发，或许更多的是可遇而不可求。

那么，在本书伊始，就让我们一起戳破笼罩在产品经理这个岗位上的彩色泡泡，去看看产品经理究竟是份怎样的工作。

一、产品经理是做什么的

从百度百科的定义来看：「产品经理（Product Manager）是企业中专门负责产品管理的职位。产品经理负责市场调查并根据用户的需求，确定开发何种产品，选择何种业务模式、商业模式等，并推动相应产品的开发组织。产品经理还要根据产品的生命周期，协调研发、营销、运营等不同角色，确定和组织实施相应的产品策略以及其他一系列相关的产品管理活动。」

从日常的工作内容来看，为了推进业务的迭代和产品改进，产品经理需要完成：竞品调研、用户需求调查和分析，产品功能的规划、产品需求文档的撰写、需求文档的评审，同设计同学确定设计方案、同数据分析师确定功能埋点和数据需求、同研发和测试同学确定开发测试排期、同运营同学确定上线后的运营方案、在上线后观察数据和效果并做出后续的迭代改进方案，等等。

做互联网行业也有些年月了，从个人的角度，我给出的答案是：产品经理作为产品的第一责任人，对产品的整个生命周期负责。微观上，尽可能提升产品迭代过程中正确决策的发生概率；宏观上，尽人事听天命，期待一个产品的成功。无论在这个过程中有多少琐碎的事务，有多少需要协调和沟通的工作，都只是我们为产品所做出的积淀（苦劳），衡量产品经理功劳

的标准只有一个——产品是否得到了市场的认可，是否收获了用户的喜爱。

因为对产品经理而言，更强调工作的结果性，所以我们常常戏言：产品经理是个高危岗位。对研发人员来说，项目黄了，起码有过程中开发的技能磨炼、经验累加，无论是高并发还是高复杂度，都是研发人员的成长和积淀。但是对产品经理而言，项目黄了，这段工作经历的价值很可能会大打折扣。在社会招聘的面试里，常常会看到那些辗转于不同项目，但并未形成有效积累的产品经理。这样的风险，是产品经理这个岗位所必须承受的。

二、产品经理的进阶

产品经理是个典型的在工作中学习、在项目中磨炼的职业，从刚刚入门的产品助理，到登堂入室的产品经理，再到可以独当一面调动资源的产品总监，每一阶段都有不同的能力象限要求。

腾讯对于产品经理能力的定级划分标准，能给我们提供很好的参考。援引 Blues 和梁宁的文章，腾讯将产品经理的能力要求归纳为 19 点，对不同阶段的产品经理在不同能力象限上有着不同的要求，这些能力要求分别是：

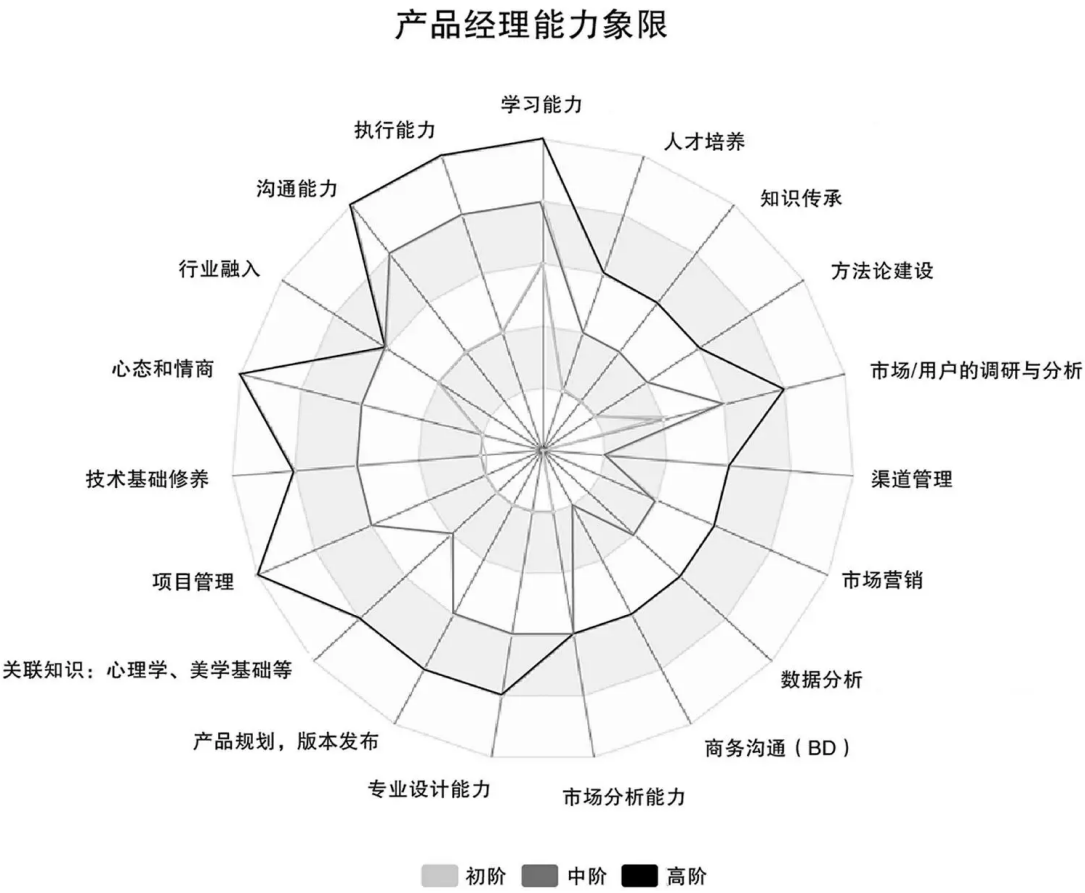
1. 学习能力 (Learning Ability)
2. 执行能力 (Execution)
3. 沟通能力 (Communication)
4. 行业融入 (Industry Intimating)
5. 心态和情商 (AQ & EQ)

6. 技术基础修养 (Technology Understanding)
7. 项目管理 (Project Management)
8. 关联知识：心理学、美学基础、财务知识、办公技能等 (Relevant Knowledge)
9. 产品规划，版本发布 (Product Planning)
10. 专业设计能力 (Professional Design Ability)
11. 市场分析能力 (Industry Understanding)
12. 商务沟通 (BD) (Business Communication & Driving)
13. 数据分析 (Data Analyzing)
14. 市场营销 (Marketing Skills)
15. 渠道管理 (Channel Management)
16. 市场/用户的调研与分析 (CE & UE)
17. 方法论建设 (Professionalism Build-up)
18. 知识传承 (Knowledge Sharing)
19. 人才培养 (Career Mentoring)

上述的这 19 点能力要求依次实现了由内而外、由己及人、触类旁通和薪火相传的过程。

- 1 到 5 点，更多强调的是基础素质。产品经理始终保持开放、谦逊的心态，凭借自己的学习和执行力，在工作中学习和摸索，通过有效的沟通推进项目，经过不同项目的累积，加深对行业的理解和认知。
- 6 到 10 点，产品经理已经初窥门径，开始更立体地对产品工作进行理解和执行。具备基础的技术素养，让产品经理可以更有效地评估方案的复杂程度和可行性，更好地同研发同学沟通；通过有效的项目管理和版本发布，保证项目的正常如期交付；通过关联知识的学习，构建更多元的思维模型，从而提供不同的视角与态度。

- 11 到 16 点，抵达这一阶段的产品经理已经可以独当一面，开始通过市场的定性调研与定量分析去规划一款产品，通过协调不同资源来共同完成产品功能、实现上线，并同市场团队、渠道团队一起完成产品的宣传和投放工作，让产品得以面对更广阔的用户群体。
- 17 到 19 点，产品经理需要进一步结合自己的工作经历和能力象限，梳理出适合自己的产品方法论和工作习惯，并将其中可复用的内容沉淀下来，传递给更多的产品新人，帮助他们成长和进步。



加载中...

基于对于产品经理的能力划分，我们不难看出：对初阶产品经理而言，最重要的是坚定地做（高效执行）和聪明地做（掌握做事的套路和方法）；随着不断地进阶，中高阶的产品经理最重要的工作是决定做什么（产品的规划和设计）和做不做（在

限定成本结构下的最优化选择)；再进一步，才有可能一窥神级产品经理的产品哲学，就如张小龙在微信 7.0 发布后在朋友圈所说的「你未看此花时，此花与汝心同归于寂；你来看此花时，则此花颜色一时明白起来」。

正所谓「努力决定下限、天赋决定上限」，神级产品经理或许更多的是停留在愿景当中可遇而不可求。但是对决定了从事产品经理工作的你我而言，只要努力积累和学习，就可以像走出了新手村的玩家一样，一路打怪升级攒装备，成为资深产品经理，能够负责一个产品功能或业务线，拥有属于自己的一片风景。

产品经理的特质

校招季告一段落，陆陆续续面试了不少人：本科生、硕士研究生、博士研究生都有。因缘际会，也被拉进了几个应届生的产品经理群，群中同学们相互交流面试经验和面试体验，好不热闹。

在一片恭喜声中，有人问我，如何面试应届生。

一时冷场.....

呃，我还真是个擅长冷场的家伙。

当然，只抛出问题不给出解决方案就是耍流氓。

所以，接下来我会首先解释一下为什么我不太招应届生产品经理，再来介绍具有怎样特质的人可能适合做产品经理，最后给

出一些关于行业、公司和职位选择的建议。

一、为什么不太招应届生产品经理

客观上说，我不太招应届生产品经理，这是由产品经理这一岗位的软硬件需求决定的。不同于研发类岗位有结构明确的、可培养的技能栈，产品经理所需的并不是专学而是杂学。你说产品经理是杂学家也行，是万金油亦可。

- 在产品构思层面，需要将对个人和群体的思考、对生活的体验与感知融入产品蓝图，规划出具有用户价值的产品服务。
- 在功能设计层面，既需要有代入者的同理心，又需要保持观察者的客观性，代入使用场景，拟合用户的使用方式，设计出实用、易用的产品功能。
- 在业务迭代层面，需要有旁观者的理性视角，不要敝帚自珍，尊重数据和用户的选择，对既有功能做出更合适的调整。
- 在项目推进层面，则需要很好的团队协作精神，学会必要的坚持与适当的妥协，以合适的项目拆解，遵循 MVP 模型快速上线验证。

刚从象牙塔里走出的同学在经验阅历、个人眼界、同理心上往往不容易达到产品经理的岗位需求，很难达到「来之能战、战之能胜」的标准。只有有了一定的实习经验或者相关领域工作经验后，这些同学才更容易过渡到产品经理这个岗位。这也是你会发现产品经理过往工作背景、学识驳杂的原因。至于我，也是技术背景转产品的一个例子。

在对产品经理的认知上，太多应届生同学是模糊的。在面试中，我时常会问同学们两个问题：你为什么要选择做产品经理？你还投了哪些公司和岗位？

第一个问题的回答往往基于憧憬：改变世界、张小龙的微信、张一鸣的头条、王兴的美团、黄峥的拼多多、互联网传奇等侃侃而谈，各种产品八卦信手拈来。

第二个问题的回答则更加多样化：鉴于产品经理并无明确的专业技能要求，互联网又是一个听起来挺酷、薪资待遇不低的行业，所以想去各类公司都试试。还有不少同学骑驴找马，在投了互联网公司的产品经理岗位的同时，也投了那些专业对口的公司（如工程、建筑、教育，等等）。

开放性的回答并无对错，但是这样的答案让人意识到：很多同学可能并没有真的准备好要做一个产品经理。关于第一个问题，想做大明星的人比想做一个好演员的人更容易受挫；关于第二个问题，如果做事没有明确的目的性，只是抱着划水试试的心态，又如何知道你得到的或者错过的，是否真的是你想要的？

二、产品经理的六大特质

如果你非常笃定要成为一名产品经理，那我们再来看看，你是否具有从事产品经理这一岗位的特质。如果你有如下特质，或许能够更快、更好地做出成绩。

好奇心：只有那些真正热爱「互联网+」行业，相信科技和数据能够改变生活的人，才会持续地在特定领域投入；对于新涌

现的产品应用，才会有自驱的动力去下载把玩一番。产品经理的认知半径不应该局限在大众性产品上，小众的产品、跨品类的产品同样能够给我们带来不一样的认知。比如，最近微信开放查询注册微信的日期，我的朋友圈里涌现了一堆 2909 天的记录，都是在微信开放的第一天就入驻的产品经理观光团。

同理心：创造是为了什么？是为了自我记录还是为了价值传递？对产品经理来说，创造一个产品大概率是为了价值的传递。如此，就需要我们具有同理心，能够感受他人的喜怒哀乐，去揣摩用户的使用场景、使用心态和对功能的认知。多从用户的视角、旁观者的视角，而非「本我」的视角去重新审视和理解问题。

逻辑判断：想什么是一回事，做出来是另一回事。大家常说，建筑师是介于理性和感性之间的存在，需要将感性的情感灌注于蓝图上，再通过严谨的实践将蓝图落地。从某种角度上，产品经理也像是建筑师，需要有将自己脑海中的产品蓝图拆解、落地的能力。

人文素养：生活是立体的，人也是立体的。如果你热爱影视、音乐、文学等，如果你除了专业领域外还会涉猎其他学科，那么无疑特别适配产品经理这个杂学家的岗位。跨领域的知识背景能够给你不同的看待问题的视角，从而起到触类旁通的作用。

学习力：事实上，学习力应该是各行各业的通用能力。变化太快了，同一领域里会有新的模式和玩法涌现，观察对手会给我们以新的启发和思考；不同领域里，会有新的赛道涌现，甚至

出现跨界打劫的玩家。既然变化是唯一确定会发生的事情，那么快速自学的学习力自然是我们应该具备的重要能力。

沟通力：产品经理构建的是蓝图，需要借助研发、运营、商务团队同学的配合与协调才能完成最终的产品落地。碰到资源冲突等问题怎么办？如何有效地推进和解决问题？这些都是对产品经理沟通能力的考验。

第一份产品经理工作，你该如何选择 Offer

那么，产品小白应该从怎样的角度来切入呢？

就我个人的观点，对于校招生和跨界转行的产品经理来说，在选择成为产品经理、选择成为某个行业的产品经理时，可以更审慎一些。「未思成先思败、未思进先思退」，片面地追求当下的热门，万一黄在了公司或者项目上，对自己职业生涯的起步未见得是负责任的做法。

稳定的时间、成长的空间是考虑 Offer 的两个角度。之所以在这里不涉及收入，是因为对于第一份工作而言，个人成长可能是最重要的决策因素，只有个人能力的增长才能带来后续更高的收入增长加速度。

我们通常建议的 Offer 排序标准是：

大公司的主力部门 > 小公司的主力部门 > 大公司的创新部门 > 小公司的创新部门。

大公司能够提供相对更稳定的发展空间，有更完善的培训体系，但是成长晋升的空间可能会按部就班；小公司有更大的尝试机会和晋升空间，当然也意味着更大的结构性风险。而在同一家公司内部，主营业务的路径更明确，也能够给新人更长的学习和成长时间。创新性业务则要看年景，其碰到资本寒冬时往往会第一个收缩，从而带来更大的不确定性。此外，同一公司的不同部门间，也会因为部门负责人的工作风格有不同的工作氛围。选工作就是选老板，建议多询问师兄、师姐，收集更多的信息作为参考，做出更理性的选择。

转载一段看来的关于价值投资的判断，我觉得同样适用于个人的职业选择：

- 这不是一家全方位领先竞争者的公司？（现在）
- 这不是一个快速增长、有着清晰增长路线图的公司？（未来）
- 这是不是总体上在你的认知范围内最佳的选择？（有效前沿）

由于产品经理的技能依赖迭代更新得很快，且没有一门专门的学科体系是对应产品经理的，所以在实操过程中，产品经理的成长会更依赖导师机制，靠传帮带的方式来快速形成工作习惯和工作方法，形成对产品定位、产品价值的判断。

以下，就让我们一起走进产品小白阿聪和产品经理阿呆的世界，跟随着阿聪从竞品跟踪、迭代单个功能点到独立负责项目的成长路径，一起看看产品经理的基础技能树如何成长。

