

# 产品经理是怎么炼成的

limingyuan@2011.6.17

limingyuan

# 人物：产品经理

- 自1927年，美国P&G(宝洁)公司出现第一名产品经理(Product Manager)以来，产品经理(Product Management)制度逐渐在越来越多的行业得到应用和推广，并且取得了广泛的成功。

——百度知道



新闻 网页 贴吧 知道 MP3 图片 视频 地图 更多▼

产品经理 |

百度一下

产品经理职责  
产品经理的第一本书  
产品经理手册  
产品经理培训  
产品经理招聘  
产品经理联盟  
产品经理简历  
产品经理网址导航  
产品经理 项目经理  
产品经理 英文



timevevent 产品经理大会

limingyuan

---

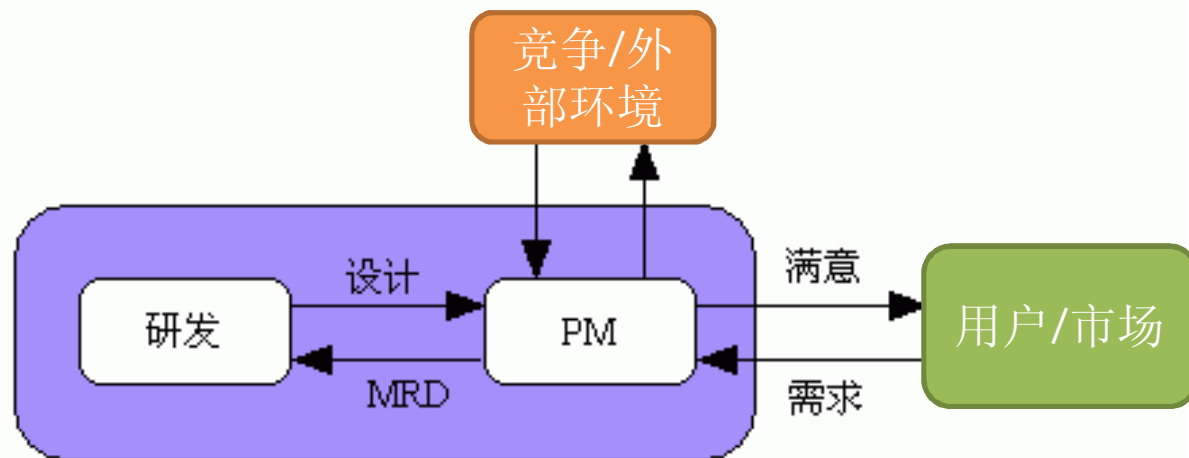
但我们更多的看到：

- 老板就是产品经理，产品的价值平衡和系统发展脉络往往被打破——变
- 产品经理的职责被许多角色分担或者分割，产品也就成了一篇wiki散文——乱
- 由项目的技术负责人直接担任产品经理，产品于是解决了许许多多的需求，好多功能如同彩蛋，用户不看说明书就完蛋了——杂
- 由某个不合格的角色，比如狂热用户、博物学理论家、新闻采编高手担任产品经理.....

# 产品经理干什么

- Pm要比老板更了解产品所做的事和为什么这么做事，老板不一定能做pm做的事；
- Pm要比优秀的记者编辑更了解什么时间、什么人、为什么目的、在如何做着什么形式的事，优秀的记者不一定能做pm做的事；
- Pm要比项目经理更了解研发排期、资源调度瓶颈、技术方向和架构设计以及项目运转关键节点的情况和问题，但优秀的项目经理不一定能做pm做的事；
- Pm要比用户体验分析师和市场调研公司更了解产品和竞品的体验反馈、市场反应，并分析预见作出下一步的决策，但优秀的用户体验分析师咨询公司不一定能做pm做的事；
- Pm要比最有名的书呆子、戏疯子更挚爱自己的舞台和尊重自己的理想，有更坚韧的信念和不屈的勇气，他不是科学家，但有和科学家一样的狂热广博钻研到怪诞，执着到离谱，工作的时候是个内心无比强大的怪物

——以上，也许是吹牛，但绝对不是胡说





# 规划产品

- 一个产品，解决用户何种需求；
- 这决定了你将占有多少用户的多少时间，用户时间的占有决定了这个产品趋向完美时的复杂程度及规模大小；
- 占有的这些用户和这些用户时间的价值，其原本的需求实现成本如何——替代方式在成本上降低的比例决定了产品未来受欢迎的程度，并影响产品的收益和价值；



- 时刻思考产品规划和迭代时每一个项目，其原始动机是什么，过程中确定的目标是什么，是否妥协过.....  
复盘是每天的课程。

# 设计产品

- 知识的深度VS广度
  - 知识的深度决定了你迭代的速度和成功率；
  - 知识的广度体现在差异化和布局前瞻性、危机存活几率。
- 新产品的推出要尽量满足“差异化”和“被需要”
  - 差异化可以是人群的、也可以是形式上的，甚至是加减乘除、合并同类项；
  - 被需要是指市场容量还存在，且不会被快速替代，寡头竞争是比较好的市场，寡头和充分竞争相对是困难的。
- 差异化的点，若体现为功能、形式，则要考虑该差异化是否是高频和普遍、大众、必须的
  - 不是高频的，则做了也不易被察觉，是为用户份额领先者打工；
  - 不是普遍、大众使用的到的差异化/改善，则很难形成你期望的口碑，继而产生规模效益。
- 其实，用户的学习能力很强，但他们通常很懒
  - 尊重懒的用户，更珍惜学习能力强的用户的轨迹和反馈；
  - 在第一屏稳定、聚焦、强汇聚引导；在衰减处分流、修改、尝试、积累经验；在不常见的翻页和末端体现纵深满足小众、做试验但不盲目堆砌；
  - 长尾用户需求的满足是容易被忽视的竞争关键。



# 产品的情感

- 建立品牌和归属首先是找到原始粉丝，提炼共性，总结，放大...
  - 我们并不确定用户欢迎什么姿态和适合的细节程度，一旦确定，要总结巩固铺开；
  - 尊重用户的审美水平有价值；
  - 不论产品有没有直观的用户场景，都会形成阶级；
  - QQ VS MSN，标榜不同的身份认同，交友社区VS IM
  - 动感地带 号段威力——有时，稀缺会打动用户，形成规模后有阶级和身份认同，139，186...



PK  
VS



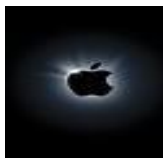


# 附加价值和额外的判断

- 附加价值的动机和源泉，最好来源于挚爱炽热和深厚积累的情感对象，而不是专业延展；
- 附加价值成立的前提是你足够有效的解决了一个非常基础且具有足够价值、规模、频率的需求；
  - 这可以使你具有差异化的认知和渠道；
  - 在此基础上，你受限于资源、环境无法更完美时；
  - 受限于时间和实现能力，无法更快/更有把握时；
  - 可以暂时让资源最大化。
- EG:若我有一块地，我用来干什么
  - 追求利润最大 VS 追求方式持久
  - 七天 VS 良子：标准化带来规模化，理想和现实的差距是最大的，目标之外，审视你的优势和短板
- 若我可以获取用户/满足需求，我卖给他们什么



PK



SONY

VS



# 产品竞争

- 天下武功，唯快不破
  - 主要比的是关键功能迭代和获取/影响用户的速率，初始成长是检验指标，不是所追求的核心目标；
  - 产品的生命周期波动不可避免，时间窗口要意识清楚、有效预见、判断准确；
  - 很多公司起跑一致，输在速度上，更输在盘桓期、波动期、迷茫期、大发展时期的判断上；
  - 每当产品或者企业“价格”显著偏离自己理性专业认为的“价值”中线时需格外小心。
- 资本开始成为产品的生产要素时：
  - 每个人的一天都没有25个小时，但有的项目每个人的24小时都是相等的，有的则不是；
  - 看整条产业链的生态；
  - 有的产品具有马太效应，时间差内沉淀内容/关系带来的壁垒比习惯壁垒更不易改变

# 做平台产品

- 提供基础服务，解决基础和广泛需求的平台产品，较难形成差异化，风险也较大；
- 做起一个入口平台后，别静止，保持平台里核心价值（信息或关系）的更新速率，要不断从规模的发展变化中挖掘价值；
- 没有建立起入口平台前，不折腾，不要乱营销提升影响力，以免定位模糊



# 产品经理的神经

- 自责、乐观、积极、好奇、尽善尽美，爱之深责之切.....;
- 脑子里装满了事，心里装有限的事，嘴巴里不装太多事;
- 主动积极：有什么事明天再说吧;
- 严谨探究不图表面的快：好的行业记者和产品经理不同;
- 科学观：可量化的思维方式会减少折腾，更利资源分配;
  - 人均注册/活跃/活动参与
- 别太闷：内心永远时髦，哪怕没空表现;
- 风格和原则：言行一致、敢说敢作敢当
- 乐观洒脱：艺术家，文无第一;
- 清醒、珍惜、进取：人是会折旧的，很多人是靠优点生存的，有些优点随时间折旧;
- 换位思考只是基础，真正体贴的是通晓多种“语言”;
- 强思、善学：尊重每一次宝贵的机会，巩固每一次微小的胜利，吸取每一次战斗的教训;
- 对得起自己的时间和时代：经历=经历？经历=经验？经历=阅历？

# 其他应该可以照顾的事

- 起个好名字，做个好Logo，没有Logo，别硬搞Logo；
- 重视服务投入和服务团队；
- 知人善用，许三多的团队精神，苛求苛责不苛于人；
- 在工作和生活中，坚持做自己认为好的事情，但思考差异的观点是因为什么；
- 要有时代精神（Kodak，施乐，宝丽来），IBM，GE永远去赚这个时代的大钱，再投入下个时代，当然，也要有办法管理风险（周期、波长）；
- 有胸怀，有行善举的目标（信息不对称）；
- 善待产品人员，尊重这份职业是要靠自律和关怀

# 最后的感谢

- 感怀时代，感恩际遇，感谢对手



- 锻炼身体，别感冒！





