

## 0 基础新人应该怎么努力才能成为一个产品经理？

多一些了解：产品经理的职责有哪些？到底该做什么？

读一些好书：互联网产品经理的必读书目有哪些？

学一些工具：产品经理常用的软件可推荐的有哪些？

逛一些网站：产品经理平时都去什么网站？

混一些圈子：最好的产品经理社区或者讨论圈有哪几个？

干一段实习：产品经理对产品实习生的期待是什么？

找一个工作：怎样写产品经理求职信和简历？

### 产品经理的职责有哪些？到底该做什么？

很多人都在讨论产品经理、产品设计师的关系，或者他们的定位，有些人甚至还去预测他们的命运。在我看来，产品，这个东西本身就是比较虚无的。特别是现在互联网网站盛行的年代，一个产品=一个网站或者一个功能已经无法真正描述产品本身的意义。同样，产品设计师和产品经理在其中所承担的角色和定位也渐渐成了孵化者，有人定义说产品经理是“没有权限的 CEO”，其实等于说是扯淡。在一家公司、一个产品面前，产品经理、产品设计师到底该做些什么，哪些事是对自己、对事业、对行业、对产品是有利有帮助的？是不是每天关注行业动态、关注产品数据、挖掘用户需求、挑战用户体验极限，还有写日报/周报/月报、开会、写 MRD/PRD、画白板、用户访谈和数据监控？这些就是产品经理和产品设计师的全部？在微博上看到奥巴马说希望能够有创新创业来推动社会的发展，并且孵化出更多的 Steve Jobs。是不是做到 Jobs 那样，就是最棒的产品经理、产品设计师，就可以产出最棒的产品？

最近接触到很多产品经理，发现他们都把太多的时间抠在产品的设计细节方面。说具体些，就是把产品的交互设计和 UI 设计看的太重，几乎大部分的时间都花在设计和开发上了，而忽视了产品本身应该重点考虑的地方。而很多产品相关的网站，讨论和分享的也太多是交互和设计相关的内容。这样的局面，一方面是国内产品圈的乱象造成的，一方面又会误导新人以为做产品就是做设计的。所以今天和大家再次讨论产品经理到底是干什么的，产品经理应该关注的重点应该是什么。

说到产品经理，title 叫什么的并不重要，我们最早所认定以及现在所期望的**产品经理角色其实就是对一个产品负根本责任的管理者**。比如说老板是对公司负责，设计师是对他的设计负责，那产品经理就是对某个产品线/产品/或者是某一产品下的部分（可以看成子产品）负根本责任。那怎么个负责法呢？**就是你需要根据上头的公司战略，协调多方资源，推动这个产品达到计划中的目标。**

那产品经理应该如何做呢？具体一些的职责又是什么？在说这个之前先想梳理一下大家的思路：有的东西是产品经理的份内工作，是职责，而还有些东西只是产品需要了解的一些知识。比如我们都说 PM 需要了解一些交互，需要了解一些运营，但是并不代表 PM 就是做交互的。任何职业在扎实做好本专业工作的基础上，对其他专业的知

识和上下游知识的了解学习都是多多益善的事情。但是不可粉末倒置。不能因为迷恋前端代码而变成了追求代码效率的人，不能因为迷恋 UI 的美观而变成追求视觉效果的人。产品经理还是产品，产品经理根本需要做好的应该是：

### 1，产品战略和发展的规划

比如老板说公司 3 年内要上市，那么就需要一些能推动公司上市的产品，那么产品经理就需要知道，这个产品的战略目标是推动上市。产品经理需要根据这个目标，规划产品在不同时间，不同阶段应该如何做才能推动公司上市。产品经理需要考虑将产品带入哪个方向，哪个领域，才能获得推动上市的资本。产品经理根据这些思路，决定了产品的很多大是大非的问题，比如目标市场是什么，目标用户是什么，盈利模式是什么，甚至产品的气质和风格等等...

要做好这件事情，产品经理得了解市场，了解竞争对手，有精明的商业头脑，这些能力不亚于 CEO，也不是刚毕业初出茅庐的人就能做好的，但是大家都需要始终的朝着这个方向学习和努力。



### 2，需求的挖掘和分析

当产品经理将公司的战略转化为产品的目标后，就需要从中挖掘需求。这些需求不光是来自用户的，还可能是市场需求，公司内部的需求。产品经理不但需要想可能会有哪些需求能满足产品的目标，还要深刻的分析哪些需求应该做，哪些需求不应该做，这些需求优先级是什么，应该如何做。这就好像是在矿山挖石头选材料，最终达到建立一个宏伟城堡的过程，我们管它叫需求的挖掘和分析。

现在的互联网产品关注用户多一些，所以产品经理面对和处理用户需求也相对多一些。挖掘需求，并不是说发现了什么就做什么，现在是一个需求多资源少的时代，产品经理要清楚的了解用户是否真的要这个需求，什么情况下要，是否能为产品带来好处，如何权衡和评价优先级等。否则你给了下游不靠谱的需求，人家很可能在背后骂你傻逼，现在大家也潜移默化的把“对需求的挖掘和分析能力”作为一个产品经理是否专业的评判标准。

所以要做好这些，产品要了解用户，了解市场，能够挖掘数据，能够观察竞品，能够有很强的的逻辑分析及自我管理能力等等，太多了学问了。

什么傻逼需求！！  
傻逼PM！！！！



### 3，推动产品目标的实现

推动产品就是指产品经理完成了前期的规划和设计，那么需要利用各方资源把这个事情推动下去从而实现，否则就会一直停留在想法上。要做好前面 2 个不难，顶多是自己的事情，但是要推动产品却要求很强的团队合作管理能力。大家都知道产品是没有实权的 CEO，说具体些就是在大部分公司，PM 是没有直接的手下资源的，用研设计开发都是属于其他部门的公共资源，PM 不但要去争取这些资源，还要协调他们同心协力的完成目标，这就是产品经理管理者的一面。



可能说完之后有的 PM 朋友就比较迷茫了，产品战略似乎很遥远的事情，这不是老板或者总监做的吗？我们好像就是在做一些画原型图之类的设计工作，这又是怎么回事？

其实刚刚说的产品经理职责和能力，是一个比较严谨的定义和理想的情况，现在的国情是不同的企业，对不同的能力的产品经理的要求都不一样的。前面也说了无关乎头

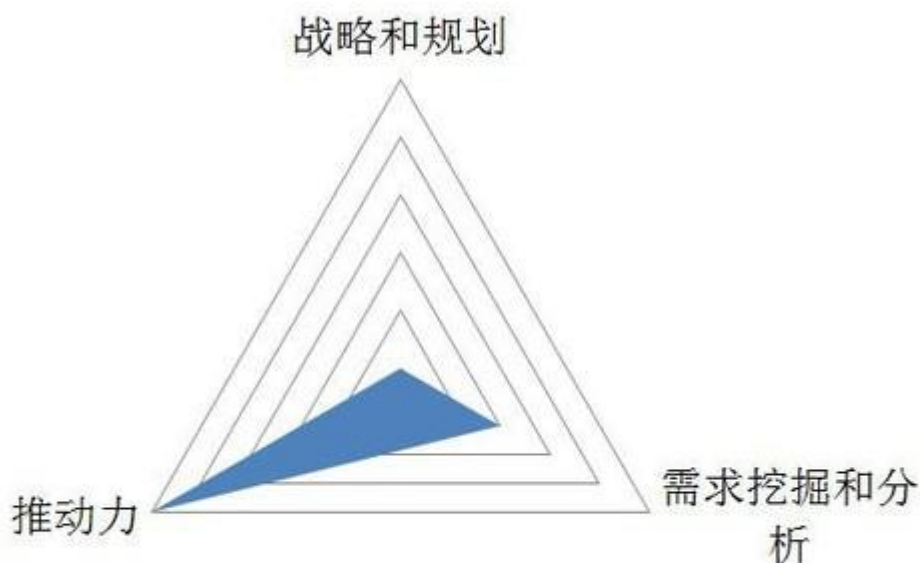


衔叫什么，在大公司各个类型的职位划分的很明确，不同等级的产品做得事情也不一样，在小公司可能老板就是 PM（因为可能一个公司就一个产品），而招的 PM 只是需要协助老板画原型图的设计而已，还有一些跨界的人，因为公司分工不是很明确所以产品，交互和用研都做。我们有的时候也说乔布斯算产品经理，张小龙也算产品经理，只要真正做到了上面说的几条都可以是产品经理，这些比较混乱情况都不影响一个产品经理本身属性以及应该具备的能力，只是你没有做到而已。

但是还是不得不说产品经理是有阶段的，不同能力和等级的产品经理，对上面三条职责的关注重点也不一样：

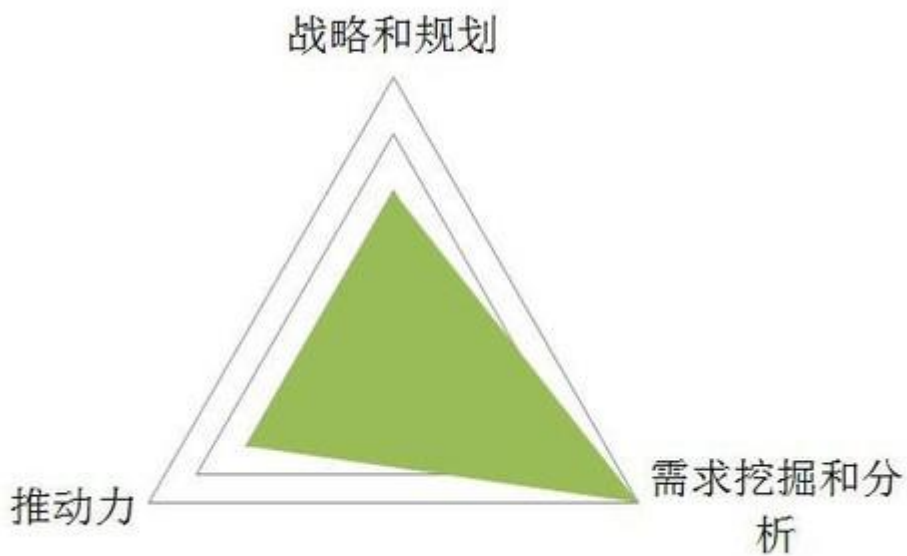
**新手阶段：**头衔大部分叫产品专员，产品设计，产品经理

这一阶段的人，其实关注推动产品目标实现的多一些。在大公司，往往会有一个高级的产品经理带上几个新手，这些新手就类似于助理，主要帮助导师写写文档，与开发设计沟通，收集材料观察数据，收集反馈和效果什么的，通过这样的形式来培养产品感觉。对于很多新手来说，不可能一开始就对需求有很好的感觉和把控能力，也更别提产品战略了。因为他们与其他部门和资源的人打交道多一些，所以会需要了解交互，了解设计，了解一些开发的内容，但这些都是为了更好的传递与沟通，推动大家一起把事情做成的手段。



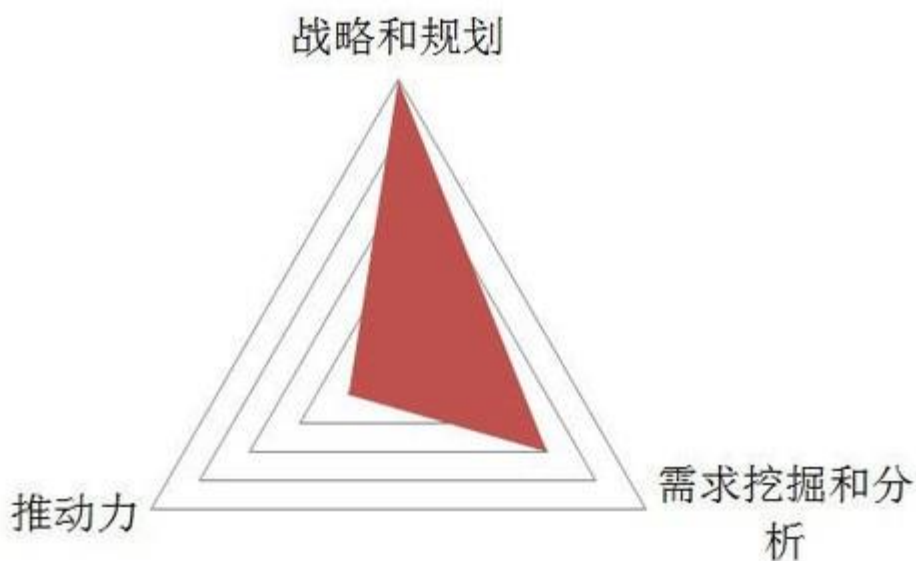
**老手阶段：**头衔通常就是产品经理

老手阶段的产品经理最大的特定就是，对需求拥有一定的决策权，关注的是需求的挖掘和分析方面。老手的产品经理是要决定什么要做，什么不做的，要经常思考用户喜欢什么，什么有好的盈利空间，而不光是想，还要拿出强有力的说服力，去说服老板，说服其他部门的头头给予资源。老手们有一定经验和感觉，有很好的逻辑思维和沟通技能，还具备一定的领导力，现在大部分产品经理就处在这个阶段。



#### 老大阶段：头衔可能是产品经理，产品总监或 CEO

当然老大阶段就是关注产品战略和规划的，在小公司可能老大就是老板，老板就是最大的产品经理。但是在一些大公司比如腾讯，那么多产品马总是不可能关注的过来的，还有各种行政事务，商务事务等大大小小的事，所以都是分化给产品总监产品总裁之类的人来带领一个产品。说明白些就是进入老大阶段，就是对这个产品有了很大的权利，当然责任也非常的大。产品的方方面面都需要关注和处理，但是最重要的还是将产品引导至正确的方向，是这个产品的掌舵人。老大阶段就是管理者，有自己的团队很多东西都是下放给大家去完成，当然其中要领导好团队。做到这一点，靠的不光是能力和经验，机遇和手段都很重要。



很多公司也许不会分的这么细，只有一个等级的产品经理。但是你也应该知道，你所拥有的能力强弱决定了你能做好其中哪一阶段的职责，不断地让自己学习和提升从而争取到更多对产品的主导权是所有产品经理都期望努力的方向。

说到这里大家可能对产品经理这一职位又有了一次全面的认识 and 了解，当然真正牛逼的产品经理是早就已经看透且不介意这些细节的，希望写的这些能够为很多处于迷茫和苦逼甚至还不知情的“产品经理”们提供一些帮助，其中一些细节和具体的方法论就请大家自行了解吧。

## 我去年写的总结-谈谈对产品经理的认识

看了周鸿祎谈产品经理、产品、用户体验等方面的文章（《像怀胎一样怀产品，需格外注意的五点用户体验》等）很受启发，但同时又感觉有些意犹未尽。什么是产品经理？产品经理的职责是什么？真正的产品经理应该具备什么样的能力和素养？在网上查找了一些资料并结合自己的实际工作体会，试着对这些问题做一下回答。

到底什么是产品经理？这个职位的主要职责是什么？在 IT 产业的不同领域，甚至在同一领域的不同公司，这个职位的定义似乎都有不同。虽然在不同的公司，产品经理的角色和职责互有差异，但是有一些关键职责是任何一个产品经理都应承担的。可以将其归纳为如下六个方面：

### 1、市场调研

市场调研是指研究市场以了解客户需求、竞争状况及市场力量，其最终目标是发现创新或改进产品的潜在机会。

可以通过下面的方式进行市场调研：

- 与用户和潜在用户交流
- 与直接面对客户的一线同事如销售、客服、技术支持等交流
- 研究市场分析报告及文章
- 试用竞争产品
- 仔细观察用户行为等
- 市场调研最终会形成商业机会、产品战略或商业需求文档（BRD），详述如何利用潜在的机会。

个人体会：

这里面最为关键的点是如何找到真需求（刚性需求），避免陷入弱需求、伪需求的陷阱里。如何找到？

1，把自己当成小白用户，站在用户角度，忘记自己的经验和技能。

2，学会提问题：需求是从哪里来的？目标客户是谁？有多少人有这样的需求？这个需求紧迫吗？他们的痛点是什么？场景是什么（用产品之前/之后）？需求满足之后数据和指标上会有什么表现？

## 2、产品定义及设计

a) 产品定义是指确定产品需要做哪些事情。通常采用产品需求文档（PRD）来进行描述，PRD 可能包含如下信息：

- 产品的愿景
- 目标市场
- 竞争分析
- 产品功能的详细描述
- 产品功能的优先级
- 产品用例（UseCase）
- 系统需求
- 性能需求
- 销售及支持需求等

b) 产品设计是指确定产品的外观，包括用户界面设计（UI，User Interface）和用户交互设计（User Interaction），包含所有的用户体验部分。在大型公司里，产品经理通常和 UI 设计师或互动设计师一起完成产品设计，不过在小公司或者创业公司里，产品经理也许需要全包这些工作。

这是产品经理工作中最有价值的部分，如果产品经理工作中不包含这部分内容，那几乎可以肯定说，那不是产品经理的工作。

个人体会：产品需求文档主要是给研发部门的同事看的，那么编写的时候要有针对性。尽量要用研发看得懂的语言来描述，什么是研发看得懂的语言？我称之为 **MVC** 模式语言。

**M** 就是 **Model**（模型），一个功能包含哪些数据，信息域，要交代清楚，尽量清晰明确。**C** 就是 **Control**（控制），要把一个功能一个业务的流程描述清楚，第一步是什么第二步是什么，每一步流程都涉及哪些角色。**V** 就是 **View**（视图），在必要的时候，需要把需求的界面描述清楚，这个功能的界面是长什么样的，用图画的形式，描述清楚。

需求描述的粗细要有一个取舍，不能太粗，研发看不懂。也不能太细，容易限制研发的思维。

### 3、项目管理

项目管理是指带领来自不同团队的人员（包括工程师、QA、UI 设计师、市场、销售、客服等），在预算内按时开发并发布产品。其中可能包括如下工作内容：

- 确保资源投入
- 制定项目计划
- 根据计划跟踪项目进展
- 辨别关键路径
- 必要时争取追加投入
- 向主管领导报告项目进展状况等
- 在大型公司里，通常会有项目经理来处理大部分项目管理工作，产品经理只需提供支持。不过在创业公司里，产品经理通常需要自己进行项目管理。在有些公司，技术负责人也可能做为项目经理，处理大部分项目管理事宜。

个人体会（知乎上找到的）：作为产品经理，你的决策你的项目行为都是为了让项目按时按量更好更快完成。针对团队管理总结几点：

- 1， 尽量深入的了解上下游相关岗位的专业知识，
- 2， 给团队成员足够的信息和空间。
- 3， 勇于沟通和学习，不耻下问。
- 4， 小心处理需求变更。
- 5， 多表扬称赞同事。
- 6， 勇于担当。

产品经理如何使自己的观点有说服力，让技术人员觉得你说得有道理，愿意按你说的做？说服他人，特别是研发、设计、前端这些研发部门的同事，最重要的不是口才、沟通能力和数据，而是专业。专业就是：第一，你要用内行的思维方式、表达方式和处理方式来思考、沟通和执行；第二，你要经常可以做出正确的决定。一个人要先相信你能说出正确的话，才有可能认真去听你所说的内容，进而才有可能认可你的话。通常人们认为只有内行才有可能说出正确的话来，而外行只能瞎指挥。所以产品经理要时时刻刻表现的很内行，很专业。有些产品经理很苦恼：我明明说的是对的，为什么研发人员听不进去？是的，你说的可能是对的，但是由于你平时的表现让研发人员觉得你很外行，他们根本就没有认真听你在说什么。只有尽量多、尽量深入的了解上下游相关岗位的专业知识，并且有一定的实践经验，才能让我们显得专业。在与相关岗位的沟通中，获得对方的信任感，进而采纳我们的意见。有几个小技巧可以介绍一下，不过在看这些技巧之前，必须重申一遍：让自己变得专业的根本办法是自己要尽量多的了解各个岗位的专业知识，小技巧只是一种手段，不要幻想着只凭借技巧就能真正的专业起来。



技巧 1：尽量说术语。

技巧 2：思维要周密，在说话之前要尽量把所有可能的情况及其解决方案想清楚。

技巧 3：让对方自己得出结论。

技巧 4：看人下菜碟。不是对每个都用同样的话说服的，人和人都有所不同。对待工程师、设计师、老板是不同的。

技巧 5：人格魅力。做人要有幽默感，要学会缓和气氛。没必要每次需求讨论的时候都板着脸训人。说说笑话，插科打诨，给设计师倒杯水，给工程锤锤肩，送给运营的小姑娘几块儿巧克力，给运维的同事买几瓶水。平时这么注重积累，在你需要的时候别人自然不会为难你。能做的就做了，不能做的睁一眼闭一眼也就做了。

所有的技巧都是一种手段，真才实干才是王道。

#### 4、产品宣介

主要包括和内部同事如老板、销售、市场、客服等沟通产品的优点、功能和目标市场，也可能包括向外界如媒体、行业分析师及用户宣介产品。

大公司的产品经理通常都有产品市场、市场推广和媒体关系（PR）团队帮忙进行对外的产品宣介。

这是除了产品定义和设计之外，对产品经理而言价值第二高的工作，尤其是在向老板、市场同事宣介产品并让他们感到兴奋的时候。

#### 5、产品市场

主要是对外的信息传播——告诉外界有关产品的信息。通常包括制作产品数据表、手册、网站、Flash 演示、媒体专题以及展会演示等。

在大型公司，产品市场工作通常不会由产品经理来负责，这些公司会有专门的产品市场经理来打理此项工作。当然，这种分工最大的缺点就是导致沟通效率较低，并会削弱对外传播。

在某些公司，“产品管理”和“产品市场”被认为是同义词，会由一个人担当两者的职责。而在那些将产品管理团队和产品市场团队分开的公司，后者会打理本节所提及的工作职责，同时他们也可能承担“市场调研”、“产品宣介”和“产品生命周期”管理的部分工作。

## 6、产品生命周期管理

指那些随着产品经历概念化->发布->成熟->退出市场整个生命周期中的产品管理活动。

主要包括的工作有：

- 产品定位
- 产品定价及促销
- 产品线管理
- 竞争策略
- 建立或收购合作伙伴
- 识别并建立合作关系等
- 产品经理和产品市场、BD 及市场沟通同事一起完成这些工作。

如何才能成为一个合格的产品经理？产品经理需要具备哪些素质？产品经理需要具备三个核心素质：**个人素质、知识管理素质、核心能力素质。**

个人素质：

产品管理这个工作具有一定的特殊性，因此，在所有采用了产品管理体系的企业中，无一例外地对产品经理这个具体的"人"有了比其他岗位更为严格的素质和修养方面的要求，具体来说，有 5 个方面：

个人修养

创新能力

沟通协调能力

自我管理 ability

工作压力承受能力

这是一个产品经理所应具备的基本素质，如果不具备这些基本素质，即使其他能力再好，也会影响自己成为一个优秀的产品经理。在这 5 个能力中，有些是耳熟能详的，例如沟通能力、工作压力承受能力等。这里重点说一下可能会忽视的方面。

### 个人修养

个人修养的好坏是一个人成熟与否的表现，修养的最高表现，按照古话，应该是"宠辱不惊"，产品经理的工作具有两个特点：

- 1) 权责不对等；
- 2) 时刻依靠团队。

这种看来自相矛盾的定位，决定了产品经理必须具有非常好的个人修养才可以。比方说，当研发团队因为某些原因对你提出的要求敷衍或者拖沓的时候，你该怎么做呢？是质问、投诉，还是愤怒？我相信，出现这种情况的时候，如果你不是产品经理，做出以上任何反应都是很正常的，但是作为产品经理，你如果做出这些反应，不但对你的工作无益，反而会影响你在产品团队中的威信和声望。建议的做法是"**站在产品项目的大局上，用客观的数据来进行说明，并指出敷衍的后果**"，让对方去判断应该如何去做，而不是你去告诉他们怎么去做。这样，就会让对方感到，你和他们是一体的，是一个团队，你相信他们做出的任何决定，是尊重他们的。因此，在产品管理工

作中，个人修养的最核心表现就是"尊重团队中的每个人，相信团队中的每个人"。

### 创新意识

创新能力的强弱决定了一个企业在竞争中持久能力的高低。

现在，无论是国家还是企业都在提创新，但是，在现实中，则始终没有提出一个创新的主导群体，在企业中，创新的主导群体非产品经理莫属。

这是由两个方面的因素决定的。

1) 市场环境：现在的市场竞争本质就是企业综合资源的竞争，但是，企业有限的资源决定了企业必须开展"以市场为导向"的产品生产才可以，因此，从这个角度来说，产品创新的本质上就是对用户需求的创造性满足。

这个满足需求的过程，肯定是由产品经理来主导的。

2) 职责定位：产品经理工作的根本目的，说白了就是"让企业持久赢利"，所有的工作都是据此展开的。持久赢利靠的是什么？靠的就是对用户需求的最大满足，在企业中，谁是对用户需求最了解的？唯有产品经理。

因此，企业的发展靠创新，创新的主导靠产品经理，创新的方向不可脱离市场的需求，企业的发展必须依赖产品的创新，这是相辅相成的，而产品经理作为企业和客户的桥梁，其作用可想而知。

### 沟通能力

沟通分为语言沟通能力和书面沟通能力。

### 抗压能力

### 自管能力

必须承认，产品经理的工作过于烦琐和多样，甚至会有许多和自身工作无关的事务来干扰自己的正常工作，这个时候，自我管理能力的强弱就会直接影响到个人工作的成效。换句话说，就是产品经理在日常工作中能否承受得住各种各样的影响而不会偏离方向。

计划的实现根本在于方向的不偏离和坚持，而个人能力的强弱其实并不起到决定作用，在产品经理的日常工作中，其实就是"一个计划接着另一个计划"的制订、执行、验证、修正和制订新的计划，而在这日复一日的工作中，各种影响随处可见，作为产品经理，你能保证每天知道"说什么、做什么、怎么做"吗？

这就是自我管理能力，简单地说，就是要求产品经理"该想的想，该说的说，该做的做"。

### 知识管理素质

随着市场环境的变化，产品管理逐步成为一门新的管理学科，在这个逐渐形成的过程中，融入了其他学科的许多有价值的思想，对于产品经理来说，在职业技能上，除了本身的产品管理技能外，还要学习许多交互学科的管理知识才可以。

因此，现在的产品经理已经被赋予了新的内涵，越来越多的企业开始期望产品经理能够担当更大更多的责任，这种期望就要求产品经理必须具备全面的管理知识，否则，"没有权利的小 CEO"将永远不可能成为"真正的 CEO"。

产品经理需要具备的管理知识重点应该包括：

战略管理知识

项目管理知识

时间管理知识

团队管理知识

这四项目管理知识和每个产品经理都息息相关。或许这四项目管理知识不会直接影响到具体的工作，但是，它们会通过影响产品管理技能而影响具体的工作，因此，这四种知识是否具备将会间接影响到本职工作。

战略管理知识

许多产品经理可能知道一年内要做什么，但是，如果问到"你知道 3~5 年内要做什么吗？"我想，所有的产品经理几乎都会摇头，并且会说"那不是我要考虑的"，那么，什么才是你要考虑的呢？

需求分析？产品定义？还是销售支持？没错，这些都是你该考虑的事情，但是，即使把这些都做得非常好了，在这些方面的能力也都非常强了，你充其量还是一个"将才"，而不是"帅才"。

为什么这么说呢？

首先，"战略"是什么？简单说，战略就是"方针"，就是"方向"，就是"思想"，具体到产品管理工作中，就是说，作为产品经理，你是否对产品的长期发展有足够的思考，是否知道 5 年内产品的走向，是否对 5 年内的问题和机会有一个预判。

我们通常会感觉战略是很大、很远、很泛甚至很空的东西，但是你必须承认，它是指导你进行每一步工作的基础，而作为产品经理，无论在现实工作中是否去做战略规划的工作（真正的产品经理是必须去为企业做产品战略规划的），都必须具备这样的知识。

项目管理知识

产品从过程上看，其实就是由一个项目阶段加一个项目阶段组成的，也就是说，产品经理负责的是过程，这个过程在开始之前是无法用时间来界定起始的，而项目管理者负责的是阶段，阶段则是可以在开始之前就界定出起始来的。

由此可以看出，作为产品经理，在产品管理工作中，如果用"天"来作为工作计时单位，其实每天的工作就泡在某个具体阶段的项目中。

做市场调查，对于市场部门来说是一个项目，需求定义，对于产品部门来说是一个项



目，产品研发对于研发部门来说，同样是一个项目，就是这样众多的大小具体项目构成了一个产品项目，而多个产品项目则构成了产品过程。

因此，从这个角度来说，产品经理其实在做着一个"知头不知尾"的特殊项目，而项目管理中需要的各种知识和技能同样适用于此，主要包括：

制订项目计划

评估项目风险

争取项目资源

管理项目团队

协调项目问题

控制项目进度

.....

因此，产品经理熟练掌握一些项目管理的知识和技能，首先对现实的工作有着非常积极的作用。

时间管理知识

可以这么说，产品经理的工作除了做必要的产品战略、产品规划外，几乎都是被大量的和产品有关的战术性工作所充斥，但是，一个人的时间和精力是有限的，如何在有限的时间内尽量多地完成这些工作，就涉及时间管理的知识和技能。

在时间管理中，有两个最重要的概念：效率和效果。

效率是指能够产出、不会浪费时间的能力；效果则是指能够针对正确的事情排序，以及进行工作的品质。

也可以这么说，时间管理的目标就是在"效率"和"效果"上达到最适合的平衡。

现在几乎所有的产品经理都在扮演"消防员"的角色，到处救"产品的火"，一天下来，累得要死，但是效果却不尽如人意，还往往把重要的事放在了一边，被高层认为是"既没有效率，又没有效果"。

要改变这种情况，强大的时间管理技能是必不可少的。

团队管理知识

产品经理通过他人来完成绩效，这一点毋庸置疑，这里的"他人"就包括了所有和产品过程有关的业务部门，通常会包括市场部门、技术部门、生产部门和销售部门。

可以想象，管理这种具备了职能和业务双重角色的团队对于产品经理来说是多么大的挑战。

而恰恰在这个团队中，产品经理又没有相应的管理权力，如何管好这个团队，肯定是最大的问题，产品经理是否具备必要的团队管理技巧，直接决定了产品产出的质量。

因此，在没有直接管理权利的前提下管理好这个产品团队，没有优秀的团队管理能力是根本无法胜任的。

### 核心能力素质

产品经理的核心知识是什么？毫无疑问，自然是产品管理的知识和能力了。

那么，产品经理应该掌握哪些知识呢？关于产品经理应该掌握的核心知识，包括五个方面，

- 产品规范管理
- 产品需求管理
- 产品项目管理
- 产品周期管理
- 产品品牌管理

### 产品规范管理

首先解释两个概念，产品标准和产品规范。标准和规范的最大区别就是，标准是由官方制定，并且具有一方强制性的约束条件，而规范则是由民间制定，不具有约束性的自我遵守的条件。具体到产品标准和产品规范上，可以这样理解：

产品标准通常会在产品信息上有明显说明，例如国家标准（GB），卫生标准，质量安全（QS）等，这些都是要强制执行，并且由专门的国家机关来管理的，企业只是执行方而已，并且这些标准通常不被用户所熟知。

产品规范则通常采用直观的形式加以说明，例如瓶装水，容量就完全由企业来决定，可以有 600ml，550ml，595ml 等多种容量规格，也可以在瓶口直径上有自己的规格，例如有 2.5cm，2cm 等规格，这些规范对于企业来说没有强制性的要求，完全由企业自行管理，通常规范的制定是来源于大多数用户的需求，同时，企业也会主动来增加一些产品规范来进行用户引导。并且这种规范通常会被用户所熟知。

由此可以看出，产品规范是任何产品都不可或缺的一种信息，同时，随着产品多样化的不断发展，产品规范会越来越丰富，也逐渐成为企业的一种营销手段，在此情况下，企业就必须有专人来对这些产品规范进行管理，这个责任自然而然就落到了产品经理身上。

#### 产品需求管理

我们谈需求谈的太多了，但是却很少有人从产品管理的角度去谈到底什么是产品经理应该关注的需求。

很多对于需求的理解都是基于传统的产品本身甚至是开发层面的，这些需求是不是产品经理应该关注的呢，没错，确实是应该产品经理关注的，但是如果只去关注这些需求，只能让产品经理对需求的管理产生片面的理解。

需求的第一级别：商业需求。针对这个需求，你要明白企业想通过这个产品实现什么，是为了更好的实现企业的战略目标甚至是愿景，还是希望通过这个产品增加营收，或是延伸现有的产品线，开拓一个新的市场，甚至就是纯粹的资本运作，为获得融资以及可能的 IPO 服务。

清晰了这个商业层面的需求，接下来你就应该知道如何来规划这个产品了，这就是业务需求，业务需求要实现的就是如何来规划这个产品从而更好的有助于实现企业的商业上的期望。

比方说如果企业的商业需求是为了开拓一个新的市场，那么，这个需求针对的业务需求就是要求你考虑和规划能够实现这个目标的产品方向和战略。

你或许需要考虑如果达到既定的市场目标，可能需要 5 年的时间，那么，在这 5 年当中，你需要对产品进行什么样的规划，公司需要的投入都有哪些以及数量，每个阶段的产品目标都是什么，目标之间应该存在什么样的关系等等。

这些考虑到位了，接下来的就是按照既定的计划来设计要实现相应目标的产品，比方说第一年的目标是让潜在用户对新产品有一个大致的认识，在市场上树立一个品牌，公司的相关投入也只是尝试性的，那么，你在具体的工作中就需要围绕这个目标来开展，比方说对于产品的功能性需求的满足就会缩减，可能只需要实现基础功能（按照对功能的分类，可以分为基础功能、延伸功能、增值功能）就可以了，因为公司的投入是尝试的，并且其目标主要是为了树立品牌和建立潜在用户的认知，因此，更多的投入不会在产品本身上，而是在推广和营销以及相关事务的建设上，比方说新渠道的构建等。

接下来就是项目需求，因为要实现业务需求，肯定是需要一项一项的工作来完成的，而这一项一项的工作对于产品经理来说，则是一个个具体的项目。

其实对于产品经理来说，关注的需求到这里就可以了，当然，再往下，还可以细分出更多的需求，基于项目需求，还会有产品具体版本的需求，基于版本需求，还会有开发层面的需求，这些在产品管理中，其实并不需要是作为重点的。

按照产品管理规范的流程，产品经理在完成 MRD 和 PRD 后，需求的工作其实是可以告一段落了。

这里再强调一点，我们通常所说的“用户需求”、“市场需求”什么的，其实都是包含于以上三种需求中。

原因很简单，一个产品其实是承载了企业和用户两方面的诉求在里面的，我们要做的就是能够把这两类诉求统一起来，用一个产品来满足双方的期望和目标。

而商业需求、业务需求、项目需求则可以把这两类需求同时让产品经理关注起来。

这其实是产品管理的目的所要求的，产品管理的目的就是“保证企业的竞争优势和客户的长期满意度”。

明白了这点，其实就明白了我们如何做好需求管理了。

#### 产品项目管理

掌握项目的知识是完全从项目的角度来看的，也就是说，我们必须学习项目的知识，而产品项目管理则是完全从产品管理的角度来看的，也就是说，这个知识指的是要用从项目管理中学习到的知识来指导产品管理中的具体工作。

#### 产品周期管理

这里没有说是产品生命周期管理，因为按照通常的理解，产品生命周期是指“一种产品在市场上出现、发展到最后被淘汰的过程，它是产品的一种更新换代的经济现象”。

也就是说，一个产品的生命周期是以这个产品的上市为开始，退市为结束的，但是对于产品经理来说，现实的情况却不仅仅于此，要做的工作不但包括上市到退市这个过程，而且还包括前期的很多工作，也就是说，产品管理过程不仅仅限于产品生命周期管理，产品生命周期管理只不过是产品经理的一个阶段工作而已。

这样说，似乎还是有些过于学术，简单点，产品周期管理包括什么，两个阶段：

（1）做产品的阶段；（2）卖产品的阶段。

而做产品的阶段包含了产品项目管理中的大部分工作（除市场化以外的工作），



卖产品的阶段则是战术活动中市场化的工作。

那为什么我们提产品生命周期管理比较多呢？

这是因为产品生命周期管理是产品周期管理中实现市场价值交换的阶段，现实的说，这个阶段对企业来说是最具吸引力和诱惑的，毕竟是要实现收入的过程，因此，这就造成了企业非常重视这个阶段的工作。

大家可以想想，企业现在非常重视的营销、推广、各种促销、各种策划等等，不都是处于产品生命周期管理这个阶段中的吗。

除了这个原因，还有就是国内的企业一直以来还是以“销售为导向”进行生产，对于前期的战略和规划并不是很重视，认为只要营销做得好，没有产品卖不好，基于这样一个思路，肯定不会有一个整体和长远的考虑的。

但是市场是要发展的，以销售为导向的生产必然要被以市场为导向的生产所取代，这是一种必然的趋势，因此，企业肯定会逐步重视起前期的工作来，而我们这些产品经理需要做的就是做好这个准备，储备好必要的知识和技能，要最终做到召之即来，来之能战，战之能胜！

这里只简单说一下，大家只需要知道产品周期>产品生命周期就可以了，做产品经理的，不但要懂如何卖好产品，还要懂如何才能做好产品，我们常说“适销对路”，其实在我看来，应该是“对路适销”才对，因为“对路”是前提，也就是把产品做好了，而“适销”是结果，也就是把产品卖好了。

这样理解就更简单了，产品经理，无非就是把这两个工作做好，但是想做好，那是需要下大力气的。

#### 产品品牌管理

自从 08 年的金融危机以及国家提出产业升级后，各类媒体以及很多原来是做代工的企业都在强调一个理念，就是要走创立品牌的道路。

有这个理念是好的，但是从想法到实践再达到目标，这中间要经历的各种风险和成本是否这些企业已经做好了必要的心理准备。

从企业的角度看，品牌是一种以产品介质为基础的符号，从用户的角度看，品牌则是用户对产品的一种情感认同，从一个冷冰冰的符号变为用户心理层面的一种价值，大家可以想想有多么难吧。

但品牌的创建就是这么简单吗？

自然不是了，创建品牌几乎和规划一个产品是一样困难的。

比方说，就拿最简单的设计品牌名称来说吧，一个名称可不是坐到办公室里就能琢磨出来的，同样需要做很多分析才行的。

首先你要确定你的目标用户，因为目标用户的特征会影响他们对你的品牌的认知和接受度，例如，如果你的产品的目标用户是生活在农村的中老年人，那么，你在设计品牌名称的时候，就肯定不能过于复杂和洋化，最好是一个符合农村文化特征的牌子，还得简单好懂易传播。

其次，在确定了名称后，还要考虑配套的 logo，slogan，传播途径，传播形式，以及如何和竞争者的品牌有所差异，以及在品牌推出后，如何评估品牌的效果等等。

### 这里面涉及到哪些工作了呢？

至少包括市场细分、目标客户确定、竞争格局分析（品牌层面的）、产品品牌创意、差异性分析、营销策略制定（品牌层面的）、推广方案制定、广告设计、传播渠道设计等等，至于后期的品牌维护则又是一个大头的工作。

由此可以看出，做品牌管理不是简单的设计个品牌，制作个广告，媒体上一放就可以了，同样需要大量细致的工作去支撑。

当然，产品经理不可能，也没有必要把上面的工作一一做到，很多工作还是需要团队去配合的，但是产品经理在品牌管理中至少应该向企业和团队说明：

（1）我们的品牌要传播给谁

（2）我们的品牌如何才能与竞争者有所差异

（3）我们品牌要传递什么信息（质量？服务？价格？心理满足？自我实现？）给目标用户

（4）我们的品牌如何才能传递到位

（5）如何评估品牌的传播效果

（6）如何维护我们的品牌不受到侵害

这还仅仅是针对一个新品牌诞生要做的工作，如果是对已有品牌进行管理，那工作也是不少的，比方说，现在推出了一个新产品，你就要考虑现有的产品品牌是否能够支撑这个新产品的发展，如果能够，那么应该如何来延伸现有的品牌，如果不能，

是否需要重新设计一个新品牌，此外，如果企业已经有了多级的品牌，还要考虑延伸或者新的品牌和不同级别品牌之间应该是一种什么样的关系才会是促进和和谐的关系，而不是影响的关系。

这都是产品经理的品牌管理工作应该要做的。

最后，产品经理为什么要去做品牌管理的工作呢？

其实就是一点，我们做产品，其实就是对企业的资源进行管理，而品牌作为产品不可缺失一种企业资源（在国外，品牌是作为一种战略资源存在的），自然要成为我们关注和管理好的一个重要方面。

## 互联网产品经理的必读书目有哪些？

这个问题有很多答案了，并非是固定标准的。

参考：

分为 3 个部分：

### 一、产品市场

《引爆点》——产品市场与运营推广

《长尾理论》——产品市场

《魔鬼经济学》——产品市场

《影响力》——产品市场

《怪诞行为学》——产品市场与用户行为必读

### 二、产品设计

《用户体验的要素》——你们都懂的

《就这么简单》——用户体验科普

《锦绣蓝图》——Web 信息架构必读

《Web 信息架构》——Web 信息架构必读

《创造突破性产品》——PM 启蒙读物

《写给大家看的设计师》——UI 设计必读

《应需而变，设计的力量》——培养同理心

《简单法则》——设计思想

### 三、团队合作

《决策与判断》——换位思考

《只有偏执狂才能生存》——情商

《演说之禅》——气场与感染力

《启示录》——团队

### 补充：

移动端的 PM 在产品设计部分关注的知识及书籍略有不同

《移动设备交互设计》——移动交互入门

《移动应用的设计与开发》——移动产品入门

《Tapworthy（触动人心）》——IOS 设计

《App Savvy》

《Mobile Design Pattern Gallery》

《简约至上》



## 产品经理常用的软件可推荐的有哪些？

产品文档：MS-Office

思维导图/流程图：Mindmanager, Freemind, Xmind, Mindnode, Visio, PPT

原型图：Axure, Balsamiq Mockups, Fireworks, Photoshop, Mockingbird (web), Omnigraffle

项目管理：Project, Todolist, Excel, Sheet, Gcalendar, google task, trac, Outlook

在线协作：SVN, Docs

测试反馈：QC, Jira, Bugzilla, Firebug, TestDirector, IETester

需求池管理：Mantis

团队交流：QQ, Outlook

记事本：Evernote, Onenote, 麦库

代码编辑：Editplus

具体使用哪个，看个人习惯了。

## 产品经理平时都去什么网站？

### 资讯

- [推酷](#)  
目前专注于 IT 领域的内容推荐，是个聚合网站，稍候阅读功能，资讯更新速度还是挺快的
- [36Kr](#)  
提供科技以及新兴互联网公司信息，很多初创公司的报道
- [爱范儿](#)  
全景关注移动互联网，信息更新速度快
- [极客头条](#)  
CSDN 的跟风，start news
- [极客公园](#)  
极客公园是国内最大的创新者社区

### 深入

- [互联网的一些事](#)  
关注国内外互联网业界的最新动态，而且是包罗万象，总有适合你的
- [互联网 er 的早读课](#)  
专注产品、用研、交互，每天一篇，很适合产品经理哦
- [#值得模仿#的产品](#)  
copy to XXX
- [21 商评网](#)  
冬吴相对论，你知道吗，就是这里
- [Be For Web](#)  
关注移动应用及互联网产品、用户体验设计、前端开发

=====团队博客 =====

淘宝 UED <http://ued.taobao.com/blog>

新浪 UED <http://ued.sina.com>

阿里巴巴 UED <http://www.aliued.cn/>

UCD 大社区 <http://ucdchina.com/>

支付宝 UED: <http://ped.alipay.com/>

百度 MUX <http://mux.baidu.com/>

携程 UED <http://ued.ctrip.com/blog/>

百度泛用户体验 <http://www.baiduux.com/>

腾讯 WSD <http://wsd.tencent.com/>

微博 UDC <http://udc.weibo.com/>

网易 UEDC <http://uedc.163.com/>

CUED-迅雷用户体验设计中心 <http://cued.xunlei.com/>

腾讯 cdc: <http://cdc.tencent.com/>

=====资讯网站=====

互联网的一些事: <http://www.yixieshi.com/>

tech2ipo: <http://tech2ipo.com/>

网易科技: <http://tech.163.com/internet>

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

站酷: <http://cool.techweb.com.cn/>

chinaui: <http://www.chinaui.com/>

36 氪: <http://www.36kr.com/>

人人都是产品经理: <http://iamsujie.com/>

互联网那点事: <http://www.alibuybuy.com/>

商业价值: <http://content.businessvalue.com.cn>

译言: <http://www.yeeyan.org/>

译言精选: <http://select.yeeyan.org/>

艾瑞咨询: <http://www.iresearch.cn/>

艾瑞咨询: <http://www.iresearch.com.cn/>

伯乐在线: <http://blog.jobbole.com/>

16 站: <http://www.16zhan.com/>

## 最好的产品经理社区或者讨论圈有哪几个？

### 产品经理社区：

pmcaff <http://home.pmcaff.com/portal.php>

业内人 <http://www.86pm.com/>

86pm 社区 <http://www.ynren.cn/portal.php>

知乎 <http://www.zhihu.com/>

### 资讯社区：

互联网的那点事 <http://www.alibuybuy.com/>

36 氪 <http://www.36kr.com/>

Tech2IPO <http://tech2ipo.com/>

梅花网 <http://www.meihua.info/>

雷锋网 <http://leiphone.com/>

SHARE LBS <http://www.sharelbs.com/>

### 博客类：

月光博客 <http://www.williamlong.info/>

苏杰 <http://iamsujie.com/>

费杰 <http://www.kuliqiang.com/>

白鸦 <http://uicom.net/blog/>

洪波 <http://blog.donews.com/keso/>



## 产品经理对产品实习生的期待是什么？

各位产品经理都是怎样看待和培养自己的实习生的呢？一个上进的产品实习生与一个真正入门了的产品经理的差距有多大，差距在哪儿呢？能做的实习毕竟是少数，但可以吸取的经验是无限的，兼听则明。

实在的说，一般互联网公司给实习生做的是比较不费脑或繁琐的工作，竞品分析和收集用户反馈已经算高级的了，并没有能够做到深入了解公司或者明白怎样学习才算离优秀的产品经理越来越近。而真正如果只完成简单的任务，感觉到自己和产品经理都有些失望，我不想辜负经理，更想多学点东西。到底该怎样对待自己的实习呢？

作为产品经理，我期待的是，一个工作交给他，他能非常棒的完成。

（重点是，交给他一件小事，他能很好的完成，再交给他一件小事，他又能完成，交给他一件大事，他居然也能完成）

一个正面的例子：

部门有一个高级产品策划，我感觉她的能力，比很多产品经理都强。工作两年。一来就让她负责 app 的新版设计和开发。除了她做出第一版的原型时讨论过，后续基本上都由她负责完成。功能的规划，原型设计，与设计的沟通，与开发的沟通，写产品文档，写开发排期表，每周写开发进度报告，与别的部门沟通的专项会议。完全能搞定。

一个不断进步的例子：

部门一个产品新人。半年工作经验。非常勤奋，很主动沟通，也会据理力争，不轻易妥协。当时面试，我就是看中他在沟通当中的不紧张。这么个好苗子，也让我经常觉得：怎么这么个事，就做不好呢？

我也是别人一手带过来的。特别能理解从勤奋，到把事情独立完成，中间有一个非常奇妙的线。就是这条线，让你一念天堂，一念地狱。

很难有一个词来形容这种感觉。也许是责任真的扛在肩上，才会有一种自发的动力吧。

比如这位新人，最初入职时，有很多工作我不太满意。

- 让他找一个在线客服的图标，他麻利地给我找了 8 个。我一看，这没一个能用啊。巨丑无比。最后，自己找了一个。
- 让他去找几个图片，公司外墙的大楼照片。麻利地在网上给我找了一堆。我一看，这没一个能用啊。巨丑无比。最后我自己借了个单反下去拍的。
- 让他做一个积分系统的模型，麻利地给我做出来了。我一看，这很多东西没考虑到啊。积分无上限？别人刷怎么办？积分兑钱 1：1？这个比例是怎么考虑的？一天最多获得多少，谁来告诉我？

- 让他做一个会员中心，麻利地给我做出来了。我一看，这各种勋章，积分，我现在没有啊。为了这个会员中心，我得先做一堆东西，明年才能上啊。

后来他进阶了。（我带得并不好，其实很多时候，个人的努力真是很重要的）

我让他给校园招聘网页，加个在线提交简历的东西。这一次非常棒。直接交给他去跟进。后来上线了。上线就完了吗？是不是 hr 的邮箱真的能收到邮件了。（之前测试用的自己的邮箱）。

结果测试没问题，上线时没有改成正式邮箱（又粗心了）。

【但，我对他还是很满意，因为他有冲劲。半年工作经验，就能到这个程度，很不错。而我也在不断学习，如何培养产品人员。我是否交给他太多他不能完成的任务？有可能。但我觉得他有那个潜质，也有那个心理素质。像我以前 BOSS 说的，一个优秀的职业经理人，就是让手下人超越自己。】

我记得我以前公司老板说过一句话：

锻炼一个人，就是把一个人丢到压力中，让他去扛责任。如果扛得住，他就成长了，如何扛不起，压垮了，那这个人也就不堪重用。

**一个新人，最重要的是：别把自己当新人！**

每一件事情，做好后问问自己：我对这个满意么？

## 怎样写产品经理求职信？

### 答案总结

#### （一）

假定“求职信”是一封求职 email 里纯粹的“信”部分（不含简历），则：

- 1) 如果投递对象是 HR,则宜百字以内，突出关键词，因为 HR 工作的重点是用模式化思维判断来“看”简历，而不是读求职信。
- 2) 如果投递对象是未来的面试官（非 HR），则可不限篇幅（但也不宜太过漫长，千字以内为宜），要像写情书一样认真和用心，要能引起对方兴趣。

#### （二）

如果“求职信”也含了简历部分，则把简历当成一个产品，要突出你的产品感觉，宜：

- 1) 简约，一张纸即可
- 2) 有料：重点突出
- 3) 其它：主题清晰

#### （三）

若是无经验的新人或跨行业求职者，简历极易被 HR pass 掉，这时宜：

- 1) 沉下心，精心写几份既是证明自己也是检验自己产品感的产品分析报告（求职重要筹码）
- 2) 直接找到产品负责人（比如通过知乎、微博等）或找人引荐给产品负责人
- 3) 求职信部分请参考 part（一）和 part（二）

其它：面试时要用激情和信念感染面试官

## 想应聘产品经理该如何写出好的简历

简历往往是个以小见大的东西。你有认认真真设计过自己的简历吗？不妨看看以下岗位的书写建议，好来个触类旁通，有的放矢。

为了应聘 PM 的职位，你该如何写出好的简历呢？



以下是我在应聘产品经理时希望从简历中看到的特质：

### 1. 职责清晰明朗

我想请的产品经理是会创造，有使命感并且能操纵全局的。我笔记哦不青睐于雇一个以“团队中一员”或常常以协作自居的产品经理。当然诚信是第一位的，不要只去叙述你是团队的一员，而要清楚地阐述你的创造，你主持的产品并且将它们清晰地展现在简历中去。例如，“在新用户到活跃用户的转变过程中全权负责战略制定，产品迭代构思以及项目的优先次序。”

### 2. 讲述你的领导经验

即使你申请的职位是偏向独自工作的类型也要说出你所具备的领导能力。

比如给予实习生或初级产品经理的指导帮助。

### 3.利用数据说话

可以试想一下看过你简历那些“事迹”的人会心想“那又怎样？”，此时如果一些令人印象深刻的内容可以通过数据来说得更明白岂不是更好。例如，

“全球增长活跃用户转化试验中从 2009 年的 10.6%发展到 2010 年的 14.2%，增加了 360 个基点。”

### 4.跳过无意义的目标陈述和个人总结

一看简历就知道你的目标是在我们公司得到一份工作，所以尽管去跳过那些模板化的目标用语吧，比如说你在寻找一个具有挑战性 bala bala 之类的角色。当然也要尽力跳过那些模板化的个人总结。光用嘴说你是个经验丰富的领导者是没有说服力的，只有通过你的简历来证明这一点才有用。

### 5.展示适宜的技术技能

总的来说就是扬长避短，如果你已经建立了自己的技术或者擅长 SQL 和其它查询语言，可以在简历里面单独将其列为一个部分。如果你只是用些微软的办公套件之类的软件还是别拎出来说了。

### 6.简历信息要与“社交媒体”账号内的信息相匹配

如果看到应征者的简历上放了 LinkedIn、知乎、微博等的账号我会第一时间上去看看，我会浏览他的个人资料并且看看其与简历之间的联系。如果二者有些出入的话（例如，学位在读和已完成学位）我就会给自己敲敲警钟，慎重对待。

### 7.让简历有的放矢

尽量不要通过公司网站去投递简历，如果可能的话找到招聘经理是谁然后，找到一点你们之间可以联系得上的方法。领英在这方面做得很好。如果可以的话，直接了当地发去一封简短扼要的求职邮件。如果自己找不到可以拜托一下在其公司的朋友帮忙推荐，有些公司是会为引荐者提供奖金的。对了，也不要把简历上传到那些只靠邮件沟通的求职网站上去。

### **最后，总结下简历的附信**

有些经理喜欢有些不喜欢。我个人不太喜欢，因为一篇长篇大论的附信看起来吃力，又的确会影响我浏览简历的速度。如果你觉得加上它很有必要的话，尽量就把你认为最值得分享的成就写在上面吧。