

阿里云吴翰清：从技术人转型做产品经理是一种什么样的体验

吴翰清 云布道师 2021年12月07日 18:37

凌云时刻



写在前面：近日，阿里云吴翰清（花名道哥）在阿里内部的产品联盟做了一次分享，用道哥的话说“观点都是原创，没学过什么正儿八经的方法论。”内容根据现场分享整理而成，原文首发于「道哥的黑板报」公众号。

划重点

1. 产品经理最重要的能力叫做定义的能力，究其本质是一种对市场的洞察能力，然后衍生出一个定位的能力。
2. 产品经理五件事（三定义两关注）：定义市场、定义机会、定义产品形态、关注客户体验、关注客户心智。
3. 产品和商品的区别：提供了使用价值的叫产品，提供了交易价值的叫商品。商品交易的规模越大，交易的频率越快，这个商品的价值就会越高，或者说它的估值就会越高。
4. 从产品到商品，要关注定价、营销和运营，并建立渠道。
5. 当技术有稀缺性的时候，它会是一个竞争力。当技术没有稀缺性的时候，它就是一个工作量。

引言

从2017年开始我就不做安全技术了，一直在做大数据、数字化转型以及人工智能方面的工作。我转做产品经理也差不多快10年了，我给自己定的职业发展路线也是做产品经理。

今天同学们问了一个类似的问题：**从技术人转型做产品经理大概是一种什么样的体验？**或者是该怎么干？以及技术人如何成长到更高阶？比如说往CTO的方向发展，或是往CEO的方向发展，今天我们就来聊聊这些问题。

前段时间是整个阿里巴巴的晋升季，我作为产品委员会的成员之一，参与了非常多的阿里云产品经理的晋升场。我觉得有必要跟大家来好好聊一聊，跟大家分享一下我对于产品经理的一些看法。

在整个产品经理的晋升场，我在评委讨论环节讲的最多的一句话就是：这个人不是一个产品经理。**我发现有很多顶着产品经理头衔的人在做的事情并不是产品经理该做的事情**，同时产品经理也被赋予了过高的素质要求。某种意义上说，产品经理这个岗位可能是不应该存在的。

如果将产品经理岗位层级做个切分，越往高阶，希望TA越有定义的能力；低阶的产品经理，更需要的是执行能力。如果一个高阶产品经理在定义一个产品，甚至定义一个商业，基本上这是CEO干的活，所以产品经理是把CEO的活给抢了。对产品经理来说最痛苦的是，CEO特别懂产品，这个产品经理基本上会非常难干；如果CEO不懂产品那还好，就听你产品经理怎么干。

什么叫做产品经理

我认为产品经理的工作非常简单，只是大多数人不理解产品经理该干什么，所以才出现了“有很多产品经理的岗位，但干的不是产品经理的活”的现象。**我认为产品经理最重要的能力叫做定义的能力**，或者说叫做redefined，把它叫重新定义能力也好，究其本质是一种对市场的洞察能力，然后衍生出的一个定位的能力。我反复在讲定义、定位这些词，到底定义什么？

■ **第一阶段：产品经理首先定义三个东西：第一个是定义市场、第二个是定义机会、第三个是定义产品形态。**

- **两类悲剧：有机会没市场、有市场没机会**

市场机会是最重要的，做产品时我们经常看到两类问题：有市场没机会，有机会没市场。

“有机会没市场”是技术人最容易犯的一个错误，比如人工智能非常美好，自动驾驶也非常美好，比如最近很火的元宇宙，但这是典型的“有机会没市场”。因为这个机会是存在的，我们都知道这是未来的大趋势，但现阶段没有人会愿意为此买单。再比如说最近非常火的NFT，它是基于区块链的数字化版权。举个例子，你可以把一段文字、一张图片、一幅画，变成一个虚拟的电子化的东西，然后基于区块链将其形成一个版权，这样你就可以将它拿去卖了。最终它会走向金融化和货币化。我认为NFT这一天一定会到来，但在今天它是典型的“有机会没市场”，因为你很难找到一大批愿意为此买单的人，可能会有少数人愿意为此买单。所以类似的我们今天讲到像人工智能或者自动驾驶，其实都有相同的一个问题叫做“有机会没市场”。**一个好的产品是要三者俱全，定义好市场、定义好机会、最后定义好到底是以什么样的产品形态去抓住这个市场机会。**

什么叫做“有市场没机会”？这是一个红海市场，你会发现这里有很多人愿意为此买单。例如我们每天都要吃饭，每天都要去菜市场买菜。这个市场一定存在，但是你没有机会，因为今天你很难做出差异化的东西，做出极高性价比的东西，做出“完全不一样的东西”去满足我们的消费者或者说客户的需求。

第一，定义市场

• 定义客户画像

找到一个好的市场机会，我认为是产品经理工作的第一步。怎么找到好的市场机会就回到产品经理的本职工作上，第一件事情是定义客户画像，**即定义谁是你的客户**。在所有讲产品的PPT里，包括产品经理的晋升场，如果这个人上来不是首先讲他的客户是谁，多半是要挂掉的。因为他脱离了他的客户，所以产品经理要定义清楚谁是你的客户，越精准越好。

客户画像是一种描述，即用白描的形式把你的客户勾勒出来，用不同的标签来描述你的客户到底是什么样子，越细分越好。有客户才会形成市场，客户的多寡决定了这个市场有多大。例如中国有十多亿人口，是不是每个人都能成为你的客户？这件事情非常重要，所以这是我们说的产品经理的一个定义的能力。

• 描绘作战地图

定义完客户画像之后，你就有能力去定义你的市场。下一步怎么定义市场，我们有一个工具叫作战地图，我们可以从这个名字的表象去感受一下什么叫作战地图。作战地图是去看你这个市场里面到底有多少个客户？他们分布在什么地方？友商在哪里？即在这个市场还有哪些友商在跟你抢夺客户？友商的策略是什么？这个是作战地图要去描绘的。我认为客户画像和作战地图是在定义市场里面两个非常关键的工具。

第二，定义机会

当你搞定了“定义市场”和“定义机会”这两个问题，我认为作为产品经理你已经成功了一半了，尤其是精准的定义好市场，下一步才是定义机会。定义机会在我们现在这个时代更多的是通过技术去找到差异化的能力，建立核心的竞争力，然后迈向客户，最后才是到交付，即定义产品的形态。

第三，定义产品形态

定义产品形态最重要的是要定义清楚产品的边界在哪里。比如乔布斯对智能手机的定义在于他认为摄像头属于产品必不可少的一部分，同时在交互上他用触摸屏代替了按键，这完全是一个产品边界的定义问题。好的产品是一个整体，具有整体性，整体性不应该被破坏。

很多人都在定义产品该做什么，但是大多数人没有定义清楚产品不该做什么，往往定义**清楚产品不该做什么，才是这个产品经理能力的所在**。如果一个产品经理能够非常清晰地讲出来，TA的产品不应该做什么，而且背后它有一套逻辑，这个产品经理是非常厉害的，原因就是在于TA的定位能力。好的产品都是把定位讲得非常清楚。最优秀的产品经理都是很自我的人，往往以追求做出世界上某个领域里最好的产品为己任，有时候甚至显得有些偏执和任性。

在迈向优秀产品经理的路上，我们要找到市场的感觉，一般在一种创新的技术或者是创新的体验里面，市场是很难计算的，或者说是很难估量的，因为新的体验会带来新的市场的爆发。

• 找到市场的饥渴感，识别市场机会

如何找到市场的感觉？实际上成功的产品往往不是在创造需求，往往是去洞察市场的机会到底在哪里。当你要去创造一个需求多半是不成功的。很多创业公司都有一个很好的故事，靠此来忽悠钱，包括光鲜的履历也能忽悠来钱，但往往TA去做的时候，发现这很难做起来。所以我们一定要找到那种感觉，这种感觉非常难找，我在我漫长的职业生涯过程中，也只找到了两次这样的感觉，如果算上阿里云应该是三次。

我相信你们去做产品估计也比较难找到这样的感觉，它非常的宝贵，这种感觉是客户的饥渴感，是市场的饥渴感，就是发现一堆客户等着要你这个东西，他不计成本地等着要。当一个客户的业务在高速增长的时候，它其实是不计成本的，成本在这时候反而变成了第二考虑的要素。你的问题和不足对客户而言此时都已不是问题，他们每天着急的就是这个东西能不能再快一点给到他们。

■ 第二阶段：产品经理要关注的是：客户体验和客户心智

如果从产品经理的能力模型看，实际上我只跟大家讲了五件事情。第一个叫定义市场，第二个叫定义机会，第三个叫定义产品形态。这三件事做完60分。这三件事再分细一点，在定义市场中我讲了两个子工具，一个叫做客户画像，一个叫做作战地图。

这三件事情完成之后，剩下还有两件事情是决定产品的高度的。第一件事情叫客户体验，第二件事情叫做客户心智，我们先讲客户体验。

第四，关注客户体验

我们很多的产品经理把客户体验的问题提得过高，在我看来这是个60分的事情，By default你的产品就应该这样去改进。当你的产品上线之后，就需要通过客户的反馈来不断地改进和优化你的产品。但对产品经理最难的是，这个产品的业务到底是什么？它的形态到底是什么？最难的是在前面（定义），而不是后边（改进和优化），因为后边是不需要思考的。

第五，关注客户心智

关注完客户体验之后基本算过关，但产品经理的能力依旧在及格线谈不上优秀。我们还得关注一下客户心智，就是客户怎么看我们，**即站在客户的立场TA是怎么看我们的。**

我在工作中发现很多员工，不光是产品经理，包括销售，我们的售前售后、解决方案、技术等，实际上都不太关心客户是怎么看我们的，经常是自说自话：我觉得这个东西好像可以这样，实际上客户根本不是这么看你的。

客户心智主要关心两个问题：首先关心在客户眼中，我们到底是什么；其次关心在客户的眼中，友商是什么。跟友商对比我们是什么？比如说客户今天看阿里云，觉得阿里云的东西贵，但确实质量好。所以，客户心智是一种反射的视角，要尝试着把自己带入到客户的角度，然后去看，当然你也可以通过大量的调研去完成这件事情。

不管从哪个角度去做产品，我们都需要跟客户紧密地站在一起，倾听客户的声音。多方位、多视角地去探听信息和情报。而且在跟客户的沟通中需要有洞察能力，因为客户一般可能也不太会把内心深处的想法直接讲给你。越大的客户说话越委婉，基本上都很难直接听懂。很多小客户他会跟你很直白得讲很多东西，但并不一定代表全部。总之，产品经理需要倾听客户声音，而且需要有头脑、有思考地去倾听客户的声音。

• 客户心智的延伸：品牌

从客户心智的角度，这就涉及到了另外一个问题，就是我们的品牌。很多产品在设计的时候，它是不考虑品牌的，但实际上品牌才是我们最有价值的东西。

我们可以这么理解品牌，女同学应该比较容易理解，你们去买一个奢侈品，买的主要是它的品牌而不是它的品质，这是一样的。当然我不否认大牌，大牌的品质也很好，但和它的价格对等吗？我认为并没有，它的成本可能非常低，但是它的品牌溢价非常高。所以可能加上品牌之后，你的售价可以再乘以2或3，这是非常正常的。

品牌的形成需要跟客户心智的建立连接在一起，即与客户到底是怎么看你的连接在一起。这是为什么有很多产品的品牌，会请明星来代言。因为明星的气质可能就代表了这样的一种产品形象，品牌方希望他的消费者、客户也是这样的一个群体，或者说喜欢这样的气质。

我们谈到产品气质这个东西比较虚，但它确实是存在的。这也解释了为什么品牌部跟产品部一定是分开的两个部门，因为他们要建设的目标不一样。但我认为从产品经理的角度，他必须要开始思考产品心智，就是客户心智，当思考到客户心智的时候，它跟品牌是紧密地连接在一起的。所以，产品经理需要去定义这个事情，可能从品牌的角度也需要反过来去看产品，从产品的角度也要反过来去看品牌，但到了高年级的同学，基本上这个事情就是要通盘考虑了。

■ 第三阶段：从产品走向商品，产品经理要关注定价、营销和运营，并建立渠道

• 产品vs商品

什么是好的产品？我想了很久，突然发现其实我们把产品这个概念有点搞混了。我们在讲产品的很多时候，我们谈的是一个高流通性的东西，我们希望它是可复制的。如果它不可复制，比如说在阿里云，如果我们某个技术只服务了一个客户，那这只是一个项目。但是这种只服务了一个客户的项目算不算产品？后来我想想，觉得有些项目也可以叫做产品，当交付给客户时，它有界面，有工作台，也有很多用户在用，为什么就不是产品？只要我们讲清楚产品与商品的概念。

我认为**提供了使用价值的叫产品，提供了交易价值的叫商品**。我们提供了使用价值给这个客户，确实有人在用，也解决了他的问题，客户甚至写了感恩信，说帮他提升了效率或者降低了成本多少个点，非常清楚地说明了它有使用价值，所以可以说这个东西就是产品。但它可能没有交易价值，无法流通，它是为一个客户高度定制的，只有一家能用，无法流通的就不是一个商品。

商品是为交易设计的，所以在谈商品的时候会有非常多的go to market的策略。你必须从产品走向商品，才能够变成一个高流通性以及高可复制的这么一个东西。我们在谈产品的时候，其实很多时候是在谈商品，但如果跟你谈的那个人没有把这个概念区分开，会把你给搞晕掉。商品是非常重要的。商品一定是很多人在用，因为你要交易，所以你要开始做定价。

总结一下我们前面讲的东西，**产品经理我认为基本上就是五件事情：定义市场、定义机会，定义产品形态，然后你要关注客户体验、客户心智**。但这时候它只是个产品，还不是商品，如果要走向商品，你要关注另外几个东西：

第六，关注定价

要开始研究定价。你选择怎样的定价方式？很多时候我们是基于成本定价，但是**一个好的定价应该是基于客户的购买意愿、付费意愿来定价**。这个时候你的市场的作战地图就变得很重要。你要去调研这个市场里有多少个你的目标客户、他们的画像是什么、他们的付费能力大概在什么程度，这时候你才能够做出一个精准的定价。定价是一门学问，确实也非常复杂。到底是按需定价？固定定价？阶梯定价？需要做很多研究，所以定价是在这个阶段需要关注的第一个事情。

第七，关注营销和运营，并建立渠道

需要开始做营销。阿里最著名的营销案例就是天猫双11，是一个巨大的营销。

关注你的运营。因为你在做商品的时候，客户已经在用了。这时候一方面你要做营销，要拉新留存；另一方面你还需要做运营，提高它的活跃度。运营涉及到各类指标，需要根据每个具体的场景去设计自己的指标。我认为运营反映的是健康度，你要通过各种指标来反映你这个业务的健康度。

比如说做一个社区，你就不能只看用户注册、拉新留存、活跃这些指标，你可能还需要去看关于UGC的指标。用户贡献的内容到底有多少？用户的交互行为，比如他点喜欢、点不喜欢，这些行为是多少？或者说用户之间互动的频率大概在什么程度？我们要基于业务的健康度，去设计我们的运营指标。

要建立渠道，做渠道管理。当然我们也可以把渠道、运营，归类到营销里面。这是从商品的角度谈到的几件事。

我看到过一个极端的例子，有人在淘宝上基于零件自己组装出了一辆兰博基尼。那辆车是消费者自己在淘宝上购买了所有零件，然后组装出来的，应该比市价便宜一两百万。那辆车是个产品，它不是个商品。商品是你跑到4S店，有个销售跟你讲了一堆东西，背后有个系统、知识库在支撑它。这辆车有很多的销售材料，如使用说明书等，这些都属于商品的一部分，这些产品周围的衍生品和对产品的包装都是商品的组成部分。解决方案也是可以变成商品的，解决方案是对产品的组合。例如这辆车里面又装了一个行车记录仪，它可能不是原厂的，可以把它称之为一个解决方案。它是个产品组合，也是个商品，打包一起售卖会有一个新的定价。

这是我们今天在产品跟商品，要把这两个概念区分开，它的角度是不一样的，产品注重的是使用价值，商品注重的是交易价值。交易的规模越大、交易的频率越快，这个商品的价值就会越高，或者说它的估值就会越高。

■ 第四阶段：产品经理要定义商业模式，其核心是定义资产

第八，定义商业模式

做产品也好，商品也好，最重要的东西是资产。资产是从客户中来的，但是我们做的时候，某种程度上要脱离客户，或者是说要超出客户来构思它。**资产代表的是你所有的商业思考。**很多人根本没有想过这个事情。

定义商业模式的核心，我认为是定义资产，就是定义到底什么东西是你的资产。大家对资产的这个概念可能缺乏足够的了解，但是大家对自己家里有多少钱应该还是心里有数的，你的房、车、现金都是你的资产。

我们今天设计一个业务模式，我认为它的核心是在设计完业务模式之后要设计商业，即最重要的是定义清楚在这个业务中你到底积累了什么样的资产。**一个好的业务模式，它在你的每一次业务的交付过程中，它是能够积累资产的，**反之一个不太好的商业模式是你在完成你的每一次业务闭环的过程中，无法积累你的有效资产，或者说你很难找到一个方式快速的去积累你的资产，这个事情决定了商业的成败。这件事情也决定了大量创业公司去留。

在这里我们也可以把技术估值为一种资产，或者说把它等值为一种资产。有价值的技术，可以翻译成知识产权、商标、软件著作权、专利，这些东西都可以成为资产。

我们再回到什么是定义资产：**在完成你单次业务的过程中，能够快速积累你的资产的，这就是一个好的商业模式。**

这些公司是怎么成功的呢？所有成功的公司或者说在互联网时代能够快速成功的公司，基本上都是在早期的时候，发现了一个别人没有看到的市场机会，快速识别出其中的战略资源，以非常快的速度抢占了这样的战略资源。战略资源我指的就是我们所定义出来的资产。

在互联网很早期，搜索企业通过爬虫快速爬取了互联网上的资讯、网页。网页和资讯对搜索企业来说叫资产，它的库里有成百上千亿的页面，这个东西叫一个资产。如果今天有人再做搜索引擎，也写了很好的爬虫技术，写了很好的搜索和索引的技术，但会发现没东西可以爬了。所以这不是一个技术领先性的问题，而是一个资产的问题。**最后的竞争就是资产跟资产之间的竞争，资产规模的竞争、资产质量的竞争。**

创业公司如何以快打慢？就是找到一个新的市场机会，在大公司没反应过来之前，快速去积累它的资产，而不是去积累它的技术。因为最后这个公司的体量要成功，是资产比别人多、质量比别人好，别人就没有办法在短期内去超越它了。

品牌之战其实也有一些打法，要通过定位去打。苹果当年打IBM是非常经典的案例，展现了一个小品牌怎么去打大品牌。乔布斯把IBM定位成了一个庞大、臃肿、落后的形象，他把苹果定位成为了一个潮流、领先的代名词。当今我们不断地看到新品牌能够成功，前期的商业模式设计可能会更关键。品牌最后带来的是增量价值，如果成功后你希望得到更高的溢价，通过品牌是可以去做的。但在业务早期，品牌可能啥也不是，这个时候的竞争其实非常关键，在于商业模式设计。

打品牌战就是打定位之战。我们经常讲的一句话：**产品经理是通过定位把别人给定死的**。当你去跟别人竞争，定位怎么定？第一是通过客户，我们回到客户画像，你的客户跟别人是不一样的，这个就迈出定位差异化的第一步。第二步，你的产品的品牌形象，这是要构建不同的品牌形象，最后反映到的是客户心智上面，就是客户到底怎么看你的。（完）



你可能还想看

1. AI可以脑补画面了吗？
2. 阿里巴巴服务网格技术三位一体战略背后的思考与实践
3. 《“十四五”软件和信息技术服务业发展规划》发布会实录
4. 阿里资深技术专家自述：如何培养一支有创业精神的技术团队？
5. 2021年度 Egon Balas 奖得主：达摩院印卧涛

END



云布道师

聚焦云智能，每日收获前沿技术与科技洞见。

401篇原创内容

公众号

如果喜欢我们的文章请点击「在看」💎

技术人 19

技术人 · 目录

[上一篇](#)

阿里巴巴集团CEO张勇和校招生面对面，畅聊阿里的技术路线

[下一篇](#)

从心理学角度看，为什么我们的业务规划总是过于乐观？