

예비 제품 관리자를 위한 면접 멘토링

PM 인터뷰의 모든 것

Cracking the PM Interview

by Gayle Laakmann McDowell, Jackie Bavaro

Copyright © 2014

Korean translation copyright © 2015

This Korean edition was published by arrangement with Gayle Laakmann McDowell through Agency-One, Seoul.

이 책의 한국어판 저작권은 에이전시 원을 통한 저작권사와의 독점계약으로 제이펍에 있습니다.
신저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로 무단전제와 복제를 금합니다.

PM 인터뷰의 모든 것

초판 1쇄 발행 2015년 2월 26일

지은이 게일 라크만 맥도웰, 재키 바바로

옮긴이 배장열

펴낸이 장성두

펴낸곳 제이펍

출판신고 2009년 11월 10일 제406-2009-000087호

주소 경기도 파주시 문발로 141 뮤즈빌딩 403호

전화 070-8201-9010 / 팩스 02-6280-0405

홈페이지 www.jpup.kr / 이메일 jeipub@gmail.com

편집부 이민숙, 이 슬, 이주원 / 소통·기획팀 현지환

표지디자인 미디어픽스

용지 신승지류유통 / 인쇄 한승인쇄 / 제본 광우제책사

ISBN 979-11-85890-12-8 (03320)

값 28,000원

※ 이 책은 저작권법에 따라 보호를 받는 저작물이므로 무단 전재와 무단 복제를 금지하며,

이 책 내용의 전부 또는 일부를 이용하려면 반드시 저작권자와 제이펍의 서면동의를 받아야 합니다.

※ 잘못된 책은 구입하신 서점에서 바꾸어 드립니다.

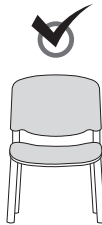
제이펍은 독자 여러분의 아이디어와 원고 투고를 기다리고 있습니다. 책으로 펴내고자 하는 아이디어나 원고가 있으신 분께서는
책의 간단한 개요와 차례, 구성과 저(역)자 약력 등을 메일로 보내주세요.

jeipub@gmail.com

예비 제품 관리자를 위한 면접 멘토링

PM 인터뷰의 모든 것

Cracking the PM Interview



게일 라크만 맥도웰, 재키 바바로 지음 / 배장열 옮김

pub
제이펍

※ 드리는 말씀

- 이 책에 등장하는 회사명, 제품명은 일반적으로 각 회사의 등록 상표(또는 상표)이며, 본문에는 ™, ©, ® 마크 등을 생략했습니다.
- 8장과 9장은 영문 이력서와 자기소개서(커버레터)를 쓰는 데 도움을 드리고자 영어와 한글을 함께 실었습니다. 영문 하단에 쓰인 한글 번역은 영문 내용을 축약한 내용이오니 참고 바랍니다.
- 13장 '추산 질문'의 예시 질문은 어림수로 계산되었으므로 정확한 답과 차이가 날 수 있습니다.
- 책의 내용과 관련된 문의사항은 역자 혹은 출판사로 연락주시기 바랍니다.
 - 역 자: justdoit709@gmail.com
 - 출판사: jeipub@gmail.com



웁긴이 머리말	xi
감사의 글	xiv
지은이 소개	xvi
베타리더 후기	xix

CHAPTER 1

소개 1

왜 이 책이 중요한가?	2
우리는 누구인가?	3
그렇다면, 이제부터는?	4

CHAPTER 2

제품 관리자의 역할 6

PM이란 무엇인가?	6
PM이 하는 일	7
제품 관리의 흔한 허구들	17
프로젝트 관리자와 프로그램 관리자	22

CHAPTER 3

회사 25

각양각색의 PM	25
구글	29
마이크로소프트	31
애플	34
페이스북	36
아마존	38
야후	40
트위터	42
스타트업	44

적절한 경험 쌓기 52

신규 대졸자	53
취업박람회 최대한 활용하기	54
MBA는 필수인가?	56
기술 경험은 왜 중요한가?	58
엔지니어에서 PM으로 전향하기	59
디자이너에서 PM으로 전향하기	67
다른 역할에서 PM으로 전향하기	69
사이드 프로젝트를 제대로 수행하는 방법	71

승진 73

승진을 위한 조언	73
Q&A 페르난도 델가도, 야후의 제품 관리 이사	81
Q&A 애슐리 캐럴, 도큐사인의 제품 관리 이사	87
Q&A 브랜든 브레이, 마이크로소프트의 수석 그룹 프로그램 관리자	90
Q&A 토마스 어렌드, 에어비앤비의 국제 제품 선임	94
Q&A 요한나 라이트, 구글의 VP	97
Q&A 리사 코스토바 오가타, 브라이트닷컴의 제품 VP	101

면접 현장 뒤에서는 107

구글	107
마이크로소프트	110
페이스북	112
애플	114
아마존	115
야후	117
트위터	118
드롭박스	120

CHAPTER 7

이력서 122

15초 규칙	123
법칙	123
훌륭한 PM 이력서의 특성	130
무엇을 포함해야 하나?	131

CHAPTER 8

이력서 실전: 비포 & 애프터 138

리처드 왕	139
폴 운터버그	146
아미트 아가왈	152
애덤 카즈웰	157

CHAPTER 9

커버레터 166

훌륭한 PM 커버레터의 요건	166
커버레터 템플릿	168
훌륭한 커버레터	170

CHAPTER 10

회사 조사 173

제품	173
전략	175
문화	176
역할	177
질문들	178

CHAPTER 11

자신을 정의하라 181

당신은 어떤 사람인가요?(자기광고)	181
왜 여기서 일하고 싶습니까?	184
왜 우리가 지원자를 채용해야 하나요?	187

현재 직장은 왜 그만두려고 합니까?	189
여가 시간에는 무엇을 즐겨 하나요?	190
5년 뒤에는 어떤 곳에서 어떤 일을 하고 있을까요?	193
자신의 강점과 약점은 무엇인가요?	194

CHAPTER 12

행동 질문 198

이런 질문을 하는 이유	198
준비	204
후속 질문	212
행동 질문의 유형	212

CHAPTER 13

추산 질문 220

접근 방법	221
참고용 수치들	227
조언과 요령	228
면접 리허설	234
예시 질문	238

CHAPTER 14

제품 질문 267

제품 질문에 대해서	268
유형1: 제품 디자인하기	268
유형2: 제품 개선하기	281
유형3: 가장 좋아하는 제품	284
준비	288
조언과 요령	291
예시 질문	293

사례 질문 294

사례 질문: 컨설턴트 vs. PM	294
면접관이 찾는 것	295
유용한 프레임워크	297
제품 지표	303
면접 질문	306

코딩 질문 336

누구에게 코딩이 필요한가	336
무엇을 알아야 하는가	337
자원자를 평가하는 방식	357
접근 방법	358
알고리즘 풀어내기	359
추가 문제	361
정답	362

부록 409

이안 매컬리스타: 상위 1% PM vs. 상위 10% PM	410
애덤 내시: 훌륭한 제품 리더가 돼라	412
사친 레카: 뛰어난 제품 로드맵의 입력들	416
켄 노탄: 제품 관리자를 채용하는 방법	418
아마존의 리더십 원칙	427



올해 1월 13일 한국경제신문에는 “우리 딸 혹시 ‘제2 김연아’?...학원등록 전쟁 나서”라는 기사가 실렸습니다. 기사는 아이들이 방학 때 더 힘들다며 과잉으로 비칠 수밖에 없는 우리네 교육열을 꼬집었습니다. 그런데 저는 기사를 읽으면서 이런 생각도 들었습니다. 지금 이 순간에도 많은 어린 학생들이 제2의 김연아를 꿈꾸며 어디에선가 땀을 흘리고 있을 텐데, 실제로 김연아는 그 자리에 오르기 위해 얼마나 많은 땀을 흘렸을까요? 저로서는 상상도 못할 정도일 겁니다. 한편으로는 지금 나는 내가 하는 일에서 그만한 땀을 흘리고 있는지 돌아보고 마음을 다잡기도 했습니다.

그런데 말입니다. 제품 관리자라는 역할이 있습니다. 우리 환경에서는 생소하기 그지 없는 ‘자리’입니다. 미국 사람인 저자도 참 이상한 역할이라고 운을 떼며 내용을 풀어가고 있으니, 우리로서는 말해봐야 입만 아플 것도 같습니다. ‘제2의 김연아’를 꿈꾸는 많은 어린 학생들은 지금 흘리는 땀이 목표를 이루기 위한 필수 요소라고 여기겠지만, 제품 관리자의 역할조차 낯선 상황에서 제품 관리자가 되려면 이렇게 저렇게 노력하라는 이야기는 생경함 그 자체일지도 모르겠습니다.

하지만 앞으로 시간이 지나면 지금보다는 많이 바뀌지 않을까요? 제품 관리자가 필요한 곳이 점점 많아지고 어찌면 참 대단한 직업이 될 텐데, 지금부터 미리 준비하면 많은 혜택을 누릴 수 있지 않을까요? 그렇습니다. 그때 가서 준비하면 경쟁도 치열해지고

지금 준비하는 것보다 더 많은 노력이 필요하겠죠. 그러니까 아직 경황이 없을 때 차분하게 미래를 준비하는 겁니다.

만약 제품 관리자라는 역할이 그다지 필요 없는 환경이 계속 유지된다면 어떻게 될까요? 절대로 그럴 일은 없다는 데 5년째 사용하고 있는 제 스마트폰을 걸겠습니다. 현재의 상황만 봐도 제품 관리자 체제로 전환되고 있음을 어렵지 않게 찾아볼 수 있습니다. 이미 1980년대 후반부터 제품 관리자에 관한 석사급 이상 논문이 심심치 않게 발표되고 있고, ‘제품 관리자’로 구글링만 해도 관련 정보를 쉽게 찾아볼 수 있습니다.

이 책에서는 제품 관리자가 어떤 역할이고, 제품 관리자가 되려면 무엇을 어떻게 준비하고 노력해야 하는지 상세하게 설명하고 있습니다. 그리고 선망의 기업이라 할 수 있는 구글, 마이크로소프트, 애플을 비롯하여 시장에서 새로운 강자로 부상하고 있는 탄탄한 스타트업인 드롭박스, 에어비앤비, 우버 등에서는 제품 관리자를 어떻게 운용하고, 신입 제품 관리자는 어떻게 채용하는지까지 상세하게 언급하고 있습니다. 특히 이력서와 자기소개서는 어떻게 작성해야 하는지, 면접장에서는 어떤 질문이 쏟아지는지, 면접관의 질문에 어떤 태도로 답변해야 하는지 구체적인 사례를 들기도 합니다. 이와 더불어 우리에게 널리 알려진 이안 매컬리스트, 애덤 내시, 켄 노턴 등 이쪽 분야의 달인들이 풀어내는 제품 관리자에 관한 이야기도 부록으로 실었습니다.

굳이 제품 관리자를 목표로 삼지 않은 분들도 한번 읽으면 얻는 내용이 많은 책이라 감히 말씀 드립니다. 우리네 상황과 다른 측면이 없지 않지만 최대한 저자들의 의도를 그대로 전달하려고 많은 노력을 기울였습니다. 요즘에는 많이 바뀌었지만 이력서나 자기소개서는 아직도 그네들과 사뭇 다릅니다. 그래서 영문 이력서나 자기소개서를 작성할 일이 많은 현실을 감안하여 관련 장에서는 원문도 함께 실었습니다. 사용해야 하는 어휘나 표현 방식을 일일이 설명하지는 않았지만 원문과 비교하면서 어떤 어휘를 골라 쓰고 어떻게 표현해야 하는지 가늠하는 데는 그다지 어렵지 않을 것으로 생각합니다.

어김없이 많은 분들의 노력으로 이 책이 모습을 드러냅니다. 장성두 대표님을 비롯한 제이펍 식구들에게 고마운 말씀을 전합니다. 무슨 방송국 연기대상 시상식도 아니고 모든 분을 일일이 언급하지 않아도 이해해 주시리라 믿습니다. 고맙습니다.

2015년 2월

윤킨이 배장열



기나긴 여정에 함께해 주신 모든 분께 감사의 말씀을 전합니다.

민낯과도 같은 이력서를 기꺼이 공개해 주신 데 대해 폴 운터버그(Paul Unterberg), 애덤 카즈웰(Adam Kazwell), 익명의 지원자 두 분에게 깊이 감사드립니다.

페르난도 델가도(Fernando Delgado), 애슐리 캐롤(Ashley Carroll), 브랜든 브레이(Brandon Bray), 토마스 어렌드(Thomas Arend), 요한나 라이트(Johanna Wright), 리사 코소토티바 오가타(Lisa Kostova Ogata), 이안 매컬리스터(Ian McAllister), 애덤 내시(Adam Nash), 사친 레키(Sachin Rekhi), 켄 노턴(Ken Norton)에게 감사의 말씀을 전합니다. 저와 재키, 독자들까지도 크게 고마워할 것입니다.

제게 아낌없는 충고와 피드백을 제공해 준, 정말 대단한 PM 친구들과 동료에게도 감사드립니다. 남편 존(John)과 시어머니 도나(Donna)에게 깊이 고마움을 전합니다. 한결 같은 지원 덕분에 이 책이 세상에 나오게 되었습니다. 예쁘디 예쁜 우리 아들 데이비스(Davis)에게 고마움을 전합니다. 이 책을 읽을 만큼 크면 자신이 얼마나 사랑을 받는 존재인지도 알게 되겠지요.

— 게일(GAYLE)

사랑하는 가족에게 고마움을 전합니다. 자동차가 길게 늘어선 요금소에서 하염없이 기다리시던 아버지의 불평 불만이 PM 면접에서 처음으로 써먹은 질문이 되었습니다. 남편의 격려가 없었더라면 원고를 마무리 짓지 못했을 겁니다. 고양이들은 제가 지칠 때마다 도움의 발길을 뻗어주었네요.

스티븐 시노프스키(Steven Sinofsky)와 마리사 메이어(Marissa Mayer)에게 깊은 감사의 말씀을 전합니다. 재능이 넘치는 PM 조직에 저를 채용하고 제품 관리의 모든 것을 전수해 주었습니다. 마이크 모턴(Mike Morton), 톰 스토키(Tom Stocky), 잭 멘젤(Jack Menzel), 요한나 라이트(Johanna Wright), 저스틴 로젠스틴(Justin Rosenstein)에게 감사드립니다. 모두 저의 뛰어난 멘토이자 롤 모델입니다.

PM 경험을 나누고 세심한 조언을 아끼지 않은 모든 이에게 감사드립니다. 많은 이들이 이 책의 비전을 공유하고 이 책이 세상에 나오는 데 지원을 아끼지 않았습니다. 정신을 차리지 못할 정도였습니다. 정말 고맙습니다. 그중에서도 시작이 반임을 일깨워준 쉬린 오스쿠이(Shirin Oskooi), ‘디자이너에서 PM으로 전향하기’ 절을 제안해 준 대니얼 둘리츠(Daniel Dulitz), ‘제품 관리의 혼한 허구들’ 절을 제안해 준 눈두 자나키람(Nundu Janakiram), 여러 전문가에게 연결해 준 크리스 핀(Chrix Finne)에게 감사의 마음을 전합니다.

— 재키(JACKIE)



게일 라크만 맥도웰

게일 라크만 맥도웰(Gayle Laakmann McDowell)은 기술 분야 취업 전문 사이트인 커리어컵닷컴(CareerCup.com)의 창업자이자 CEO다.

게일은 구글에서 수백 차례 면접을 진행했고, 수많은 소프트웨어 엔지니어를 상대로 코칭을 담당했다. 다수의 개발자/PM 면접을 통해 많은 스타트업에 지원하기도 했다.

커리어컵 이전에는 마이크로소프트, 애플, 구글에서 일했다. 최근 3년 동안에는 구글의 소프트웨어 엔지니어로서 관리자급 면접관으로도 활약했고 인사위원회의 역할을 맡기도 했다.

이 책은 게일의 세 번째 저서다. 두 번째 저서인 《구글러가 전하는 IT 취업 가이드》(The Google Resume)는 최고의 기술 회사에 지원하려는 사람들에게 조언을 아끼지 않는 깊이 있는 책이다. 첫 책인 《코딩 인터뷰 완전분석》(Cracking the Coding Interview)은 코딩 면접을 깊이 있게 파헤쳐 아마존에서 면접 준비 분야의 베스트셀러가 되었다.

게일은 펜실베이니아대학교의 컴퓨터과학 학사, 석사 및 와튼스쿨 MBA를 졸업하였다.

그녀는 캘리포니아 주 팔로 알토에서 살고 있다.

facebook.com/gayle

twitter.com/gayle

technologywoman.com

quora.com/Gayle-Laakmann-McDowell



재키 바바로

재키 바바로(Jackie Bavaro)는 팀용 생산성 소프트웨어 스타트업인 아사나(Asana)의 제품 관리자다. 이메일을 사용하지 않는 이 소프트웨어 제품은 드롭박스, 에어비앤비, 우버, 포스퀘어(Foursquare), 핀터레스트(Pinterest) 등이 도입했다. 재키는 아사나의 첫 제품 관리자로 입사하여 각

종 제품의 출시를 도맡았다.

8년 이상의 제품 관리 경력을 갖춘 재키는 구글의 제품 관리자로도, 마이크로소프트의 프로그램 관리자로도 일했다. 구글에서는 엘리트 프로그램인 APM(Associate Product Manager) 과정에 참가했고, 구글 검색(Google Search)에서 일할 때는 플레이스 검색(Place Search)을 야심 차게 출시하기도 했다. 구글 플레이스는 우리 주위의 여러 사물에 대한 웹 검색 결과를 한데 묶는 최초의 제품이었다. 마이크로소프트에서는 윈도 셰어포인트 서버(Windows SharePoint Server)의 오피스 그룹에서 일하면서 셰어포인트 플랫폼에 관한 블로그와 위키를 출시했다.

재키는 100명 이상의 PM 지원자에게 전화 심사 및 현장 면접을 진행했다. 그녀가 검토한 이력서는 수도 없이 많다. 수많은 제품 관리자 지원자에게 올바른 회사 선택법을 조언하면서 이 책에 관한 영감이 생겼다고 한다.

제품 관리에 관한 재키의 글은 <http://pmblog.quora.com>의 The Art of Product Management에서 더 많이 찾아볼 수 있다. 이곳에서 그녀는 소통, 팀원 간 관계 맺기, 데이터 중심 의사 결정 등의 주제로 글을 올리고 있다.

재키는 코넬대학교에서 컴퓨터과학과 경제학을 전공했다.

그녀는 현재 캘리포니아 주 샌프란시스코에서 살고 있다.

facebook.com/jackie.bavaro

twitter.com/jackiebo

pmblog.quora.com

quora.com/Jackie-Bavaro



구혜정(LG전자)

제품의 기획부터 출시에 이르는 방대한 범위의 제품 관리자 업무가 매우 쉽게, 또 깊이 있게 쓰여 있어 감탄했습니다. 현업 PM 및 PM 지원자뿐만 아니라 출시까지의 전반적인 과정을 살짝 엿보고 싶은 사회초년생부터 본인의 업무를 거시적 관점에서 보고 싶은 엔지니어까지 모두에게 유익한 책이 되리라 생각합니다.

권영철(VINYL I)

이 책은 PM으로 전직 또는 취업을 준비하고 있는 사람에게 큰 도움을 주리라 생각합니다. 특히 구글, 애플, 마이크로소프트 등의 외국기업에서 일한 경험이 있는 PM들의 다양한 인터뷰는 해외 취업을 준비하고 있는 사람에게 매우 큰 도움이 될 것입니다.

김제룡(NHN Entertainment)

PM의 역할을 일정 관리나 보통의 관리자 정도로만 알고 있는 경우가 많습니다. 회사 규모에 따라 개발이나 기획 팀의 리더가 PM 역할을 하기도 하는데, 전문영역이 아니기 때문에 PM과 실무자 사이에 오해가 생기기도 합니다. 이 책에서는 PM이 어떤 자세로 엔지니어들과 커뮤니케이션을 해야 하고, 어떤 능력이 필요하며, 이력서나 면접을 어떻게 준비하는지를 알려줍니다. PM뿐만 아니라 IT 관련자라면 누구나 읽어봐야 할 책입니다.

송영준(줌인터넷)

PM이라는 직책이 있는 회사는 있지만 PM이 그 역할을 제대로 하는 곳은 적습니다. PM으로 일을 하려는 분이 아니더라도 외국기업에서는 PM이 어떤 일을 하는지, PM으로 성공한 사람들은 어떻게 했는지, 그리고 다른 팀에서는 어떤 도움을 줘야 하는지에 대한 인사이트를 얻을 수 있습니다.

송종근(위시컴퍼니)

실무에 있으면서 개발 실력과 더불어 가장 궁금했던 부분은 어떻게 리더가 되는가 하는 부분이었습니다. 이 책은 팀 리더로서의 덕목만을 얘기하지 않습니다. PM이 되는데 도움을 주는 내용들이 팀 리더로서 한 단계 더 나아가는 데도 큰 도움이 되는 것 같습니다. 언젠가는 관리직 혹은 PM이 될 텐데 이 책의 내용을 바탕으로 차근차근 기본을 쌓아야겠습니다.

최해성(티켓몬스터)

PM 하면 프로젝트 매니저를 많이 떠올리는데, 제품 관리자와의 차이를 구글, 야후, 마이크로소프트, 아마존의 예를 들어 자세히 설명하는 점이 흥미로웠습니다. 인상 깊었던 것은 엔지니어들의 문제 해결과는 또 다른 관점으로 접근하는 추산 문제였습니다. 그리고 커버레터 작성법 같은 내용들은 PM에 국한된 것이 아니라 구직자라면 한번쯤 읽어볼 만한 내용들이라고 생각합니다. 우리나라에서 접하기 힘든 직군에 대해 알 수 있는 좋은 기회였습니다.



제이피는 책에 대한 이해도와 기술에 대한 열정이 뜨거운 베타리더들로 하여금
출간되는 모든 서적에 사전 검토를 시행하고 있습니다.

소개

제품 관리라는 역할은 이상하다.

역할은, 무릇 A 지점에서 B 지점으로 이동하는 것만큼이나 그 방향성이 분명하다. 가령, 프로그래밍을 업으로 삼으려면 프로그래밍을 배워야 한다. 프로그래밍을 배우기 위해서는 대학에 진학하여 컴퓨터를 전공하거나 독학으로라도 코딩을 배워야 한다. 회계사나 변호사, 의사 등도 방향성이 명확하기는 마찬가지다.

그렇다면 제품 관리자가 되기 위해서는 무엇을 배워야 할까? 제품 관리자 학교? 그런 공식 교육 기관 같은 건 없다. 그렇다고 오랜 회사 생활 끝에 승진하여 꺾차는 자리는 더더욱 아니다.

그렇다면 어떻게 해야 제품 관리자가 될 수 있을까? 이 책에서 풀어내는 이야기에 집중해야 하는 이유가 바로 이것이다.

재키(Jackie)와 나는 현직 제품 관리자이거나 제품 관리자를 갈망하는 수많은 사람들과 함께했다. 우리는 그들에게 어떻게 해야 제대로 된 경험을 쌓고 제대로 된 준비를 할 수 있는지, 면접은 어떻게 준비하고 남들보다 앞서 가려면 어떻게 해야 하는지를 속속들이 안내했다.

이 책은 바로 그들과 소통하며 진행한 수많은 코칭 세션을 문자라는 매개체로 옮겨놓은 결과물이다.

왜 이 책이 중요한가?

제품 관리가 그런 막연한 역할이어서는 곤란하다. 제품 관리자가 어떤 일을 하는지 일일이 알려줄 든든한 조력자가 주변에 있을 만큼 운이 좋은 사람만 접근할 수 있는 역할이어서도 곤란하다. 접근성이 높아진다면, 제품 관리자를 갈망하는 사람에게는 그런 사람을 뽑을 회사에도 모두 좋은 일일 것이다.

제품 관리자를 꿈꾸고 있다면 제품 관리자라는 역할에 무엇이 필요한지 충분히 알고 있어야 체계적으로 준비할 수 있을 것이다. 이는 겉으로만 억지로 꾸며서 될 일이 아니다. 진정으로 필요하다고 느껴야 실제로 그런 경험을 얻을 수 있다.

면접만 해도 그렇다. 면접 자리에서 쏟아질 질문에 효과적으로 대비할 수 있어야 한다. 자신만의 독특한 경험이나 가장 중요한 성과물을 어떻게 풀어내야 하는지, 문제 해결에 관한 질문을 어떻게 통과할 수 있는지 배워야 하고, 사용자를 고려한다는 것이 무엇을 의미하는지 이해할 수 있어야 한다. 마지막으로, 자신의 기술적 지식을 탄탄히 해야 한다.

지원자가 좀 더 마음의 안정을 찾고 더 나은 모습을 보여줄 수 있도록 여건을 만들어 주면 지원자는 그만큼 자신의 기술적 지식을 풀어낼 수 있을 것이다. 그들은 회사의 시선을 더욱더 강하게 끌 수 있는 자신의 역량이 무엇인지 알고 있고, 그에 맞춰 대화를 이끌 수 있다. 또한, 회사의 질문을 속속들이 이해하여 자신의 문제 해결 능력을 유감없이 입증할 수도 있다. 이는 특정 문제를 해결하는 데 필요한 지식을 배운다는 의미이기도 하다. 이런 준비를 가능하게 하면 지원자의 기술이 실제 업무 기술과 훨씬 더 가까워지도록 유도할 수 있을 것이다.

면접의 내용이나 형식을 특정하지 않고 포괄적으로 준비하는 것은 누구에게나 바람직하다고 할 수 있다.

우리는 누구인가?

이 책의 '지은이 소개'에서 우리의 이력을 확인할 수 있을 것이다. 구글, 마이크로소프트, 여러 스타트업, 인사위원회, 갖가지 면접 코칭 세션 등 전부 대단하기는 하지만 우리가 진짜 누구인지 어떤 길을 지나왔기에 '제품 관리라는 직업에 안착하기'를 주제로 책까지 쓰게 되었는지를 알려주지는 못한다.

대학에서 공학을 공부한 나(게일)는 지금까지 수많은 지원자와 함께했다. 개발자나 제품 관리자 지원자들과 모의 면접도 진행했다. 그 과정에서 그들의 답변 수준을 높이고자 코칭도 진행했고, 그들이 이해하지 못하는 개념을 설명하기도 했다. 그리고 그들의 목표가 무엇인지 그들의 열정이 어느 정도인지도 알게 되었다.

이 과정에서 내가 배운 것은 두 가지였다. 우선, 약간의 도움만 받으면 면접 대처 능력이 크게 개선되는 지원자가 정말로 많았다. 둘째, 제품 관리 역할을 맡기까지 무엇을 해야 하는지 알 수 있는 방법이 거의 없었다. 훌륭한 제품 관리자에 대해서 이러쿵저러쿵 목소리를 높이는 사람은 많아도 정작 해당 분야에 어떻게 뛰어들어야 하는지 언급하는 없었다.

물론 이 책의 공동 저자인, 놀랍기 그지없는 재키(Jackie)는 예외다.

나는 재키를 퀴라(Quora)라는 질문/답변 사이트에서 우연히 만났다. 재키를 팔로우한 지 얼마 되지 않아 몇 가지 사실을 알게 되었는데, 우선 재키는 소위 최고로 잘나가는 회사 몇 곳에서 일했었다. 면접을 잘 헤쳐나갈 수 있는 노하우가 충분했다는 뜻이다. 두 번째는, 재키의 조언이 정곡을 찌르면서도 즉시 행동으로 옮길 수 있을 만큼 훌륭했다. 세 번째는 그녀가 관심을 보였다는 사실이었다. 재키는 사람들이 제품 관리 세계에 발을 들여놓도록 도우려는 목적으로 블로그를 운영했을 만큼 이 방면에 관심을 보였다.

제품 관리 분야의 접근성 제고는 나와 재키, 둘 다에게 중요한 일이다. 모든 사람이 이 책에서 무언가 도움이 될 만한 것을 얻었으면 한다. 이것이 바로 이 책의 존재 이유다.

그렇다면, 이제부터는?

이 책으로 제품 관리자라는 직책을 '시뮬레이션'할 수는 없다. 철두철미한 공격 계획을 세워줄 뿐이다.

우리는 이 책에서 제품 관리자가 어떤 사람인지, 제품 관리자라는 역할이 회사마다 어떻게 다른지 언급할 것이다. 그리고 회사마다 채용 과정이 어떻게 다른지도 짚고 넘어갈 것이다.

우리는 다양한 배경의 제품 관리자와의 면담을 통해 그들이 어떻게 제품 관리 분야에 발을 들여놓게 되었는지 소개하고, 훌륭한 제품 관리자가 되기 위해 무엇이 필요한지 그들의 통찰력을 풀어낼 것이다.

우리는 제품 관리자가 어떤 배경을 발판으로 삼아 현재의 자리까지 오게 되었는지 언급하고, 어떻게 하면 지금까지 쌓인 배경과 관심으로 제품 관리자라는 목적지에 다다를 수 있는지 파고들 것이다.

우리는 정말로 매력적인 이력서나 자기소개서를 어떻게 작성하는지 소개할 것이다. 그 과정에서 제품 관리라는 테두리를 벗어난 충고도 할지 모르지만 가능한 한 제품 관리자에게 꼭 필요한 것에 초점을 맞출 것이다.

우리는 면접 준비에 대해서도 조언을 아끼지 않을 것이다. 가령, 면접에 임할 때 어떤 조사를 미리 해두어야 하는지, 면접에서 쏟아질 질문들에 어떻게 대비해야 하는지를 풀어낼 것이다. 우리는 몇 가지 핵심 면접 질문을 유형별로 나눠 이를 파헤칠 것이다. 구체적으로는, 어떻게 행동하는지에 관한 행동 질문이나 엉뚱해 보일 수 있는 추산 질문, 사례 질문이나 코딩 질문 등을 다룰 것이다. 이 과정을 통해 면접관이 지원자에게서 무엇을 찾으려고 하는지 그리고 지원자가 이런 질문들에 어떻게 대처해야 하는지 설명하게 될 것이다.

우리는 여러분 한 명 한 명이 면접장의 문을 자신 있게 열고 들어갈 수 있도록 도움을 아끼지 않을 것이다.

단, 어떻게 해야 과거의 경험에서 강점을 끌어낼 수 있고 더욱더 강한 인상을 심어 줄 수 있는지, 이 책을 읽으면서 고민에 고민을 거듭하는 것은 여러분 각자의 몫임을 명심해야 한다.

우리는 도움을 주기 위해 존재한다. crackingthepminterview.com에서 각종 온라인 리소스와 조언을 참고하기 바란다.

마지막으로 한마디하자면, 소프트웨어라는 제품에 끝이 없는 것처럼 우리도 이 책에 끝이 없기를 바란다. 우리에게 하고 싶은 제안이나 질문 등이 있다면 또는 그냥 인사라도 건네고 싶다면 주저하지 말고 gayleandjackie@careercup.com으로 보내주기 바란다.

행운이 함께하길 빈다!

제품 관리자의 역할

PM이란 무엇인가?

PM*(제품 관리자, Product Manager)은 자신의 팀이 뛰어난 제품을 출시할 수 있게끔 책임을 지는 사람이다.

혹자는 PM(프로그램 관리자 또는 프로젝트 관리자로 불리기도 한다)이 제품의 미니 CEO와도 같다고 말한다. PM이 제품에 대해 전적으로, 즉 세부 내용에서 큰 그림까지 모든 것을 책임지고 있기 때문에 어떤 면에서는 맞는 말이다. PM은 비전과 전략을 세워야 한다. 성공을 정의하는 사람이자 동시에 결정을 내리는 사람이 바로 PM이다.

하지만 제품 관리자를 CEO로 기술하는 것은 지난 시절의 일이다. 제품 관리자와 팀원들 사이에는 직접적인 위계질서가 성립하지 않기 때문이다.

제품 관리자는 권위 의식 없이 팀을 이끌 수 있어야 하고, 자신의 비전과 통찰력을 팀원에게 전파해야 한다. 제품 관리자는 어느 회사에서나 크게 존중받는 사람이지만 엔지니어만큼은 아니다. PM이랍시고 팀원들에게 높은 사람 대접을 받으며 이래라저래라 한다면 그 팀은 뼈격대기 십상일 것이다. 어찌 됐든 제품을 실제로 만드는 사람은 엔지니어가 아닌가? 제품 관리자는 엔지니어를 적으로 만들어서는 안 된다.

* 편주 이 책에서는 '제품 관리자'와 'PM'을 혼용하기로 합니다.

그렇다면 제품 관리자가 왜 그렇게 매력적인 자리일까? 제품 관리자는 기술, 비즈니스, 디자인이 서로 만나는 자리다. 말 그대로 1인 3역을 맡아 여러 시각을 아우르는 자리다.

제품 관리자는 고객에게 수호자가 되어야 한다. 다시 말해, 고객이 필요로 하는 것을 파악하고 이를 제품의 목적이나 기능에 접목해야 한다. 하지만 여기서 끝나지 않는다. 제품의 기능을 접목할 때는 고객의 니즈를 실제로 해결할 수 있도록 조화롭고 치밀하게 구현해야 한다. 제품 관리자는 큰 그림에서 세부 내용까지 모든 것에 초점을 맞춰야 한다. 당장 대화상자의 버튼이 이렇다 저렇다 깐깐하게 집어내면서도 향후 3년의 비전을 제시해야 한다.

제품 관리자는 고도의 협업이 필요한 역할이다. 제품 관리자는 엔지니어와 그 외의 역할을 서로 이어주는, 일종의 핵심 연락책이다. 다시 말해, 엔지니어와 디자인, 품질 보증, 사용자 조사, 데이터 분석, 마케팅, 영업, 고객 지원, 사업 개발, 법무, 콘텐츠 생성, 다른 엔지니어 팀이나 경영진 등과 원활하게 소통하기 위해서는 제품 관리자가 그 다리 역할을 맡아야 한다. 어느 시점에 어느 팀을 투입해야 하는지 파악하는 일이나 상황이 여의치 않아 대체 인력을 보강해야 할 때 이를 구성하는 것은 대개 제품 관리자의 몫이다.

PM이 하는 일

제품 관리자의 일상은 제품의 라이프사이클에 따라 다르다. 초반에는 무엇을 빌드해야 하는지에 집중해야 하지만, 중반에 이르러서는 어떤 가시적인 결과를 낼 수 있도록 팀을 지원해야 한다. 마무리 시점에서는 무엇을 해야 할까? 바로 제품의 출시 준비다.



제품의 라이프사이클이라는 것이 회사마다 (또는 회사 내에서도 팀마다) 다르기는 하지만, 일반적으로는 조사와 기획, 디자인, 구현과 테스트, 출시라는 보편적인 순서를 따른다. 물론, 각 과정이 서로 겹칠 때도 많고 서로의 피드백이 필요할 때도 적지 않다.

제품 관리자의 역할을 두 사람에게 나누는 회사(혹은 팀)가 있다. 여기서는 한 사람은 비즈니스에, 다른 사람은 엔지니어링에 좀 더 집중하게 되는데, 엔지니어링에 치우친 사람을 가리켜 흔히 기술 프로그램 관리자 또는 기술 제품 관리자(TPM)라고 일컫는다. 반면, 비즈니스에 치우친 사람은 제품 관리자(PM)라고 부른다.

TPM과 PM이 공존하는 팀에서는 일반적으로 PM이 조사와 기획 및 출시를, TPM이 디자인 및 구현과 테스트를 담당한다. 예를 들어, PM이 시장을 조사하고 요구사항을 정의하면 TPM은 PM과 협조하여 이를 구체적인 기능 구현 작업으로 전환한 뒤, 엔지니어링 팀의 빌드 과정을 지원한다.

조사와 기획

제품과 기능의 시작점은 언제나 조사와 기획이다. 이는 제품 관리자가 무엇을 만들지 고민하는 시점이기도 하다. 고민을 해결할 수 있는 해답은 고객의 요청에서 나올 수도 있고, 경쟁사 분석이나 신기술, 사용자 조사, 영업 또는 마케팅 팀, 브레인스토밍, 제품에 대한 큰 비전에서 비롯될 수도 있다.

제품 관리자가 조사와 기획 단계에서 크게 신경 써야 할 일은 역할의 범위에 따라 다소 다르기는 하겠지만 대체로 로드맵 제시다. 다시 말해, 팀에 부합하는 장기적인 계획을 마련해야 한다는 것이다. PM은 가능성 있는 기능이나 개발 작업의 리스트를 만들기 위해 가능한 한 모든 사람과 대화를 나눠야 한다. 그렇게 한 뒤에야 고객의 니즈나 경쟁사 조망, 비즈니스 니즈, 팀의 숙련도 등과 같은 요소에 따라 기능과 시나리오의 우선순위를 매길 수 있다.

그다음에는 다른 사람의 역할을 투입해야 한다. 일부 회사, 가령 마이크로소프트나 애플, 아마존 등에서는 하향식 승인 절차를 채택하여 경영진이나 이사급을 초기 단계부터 개입시키고 있다. 반면, 수많은 스타트업을 비롯하여 구글이나 페이스북 등에서는 상향식 접근 방식을 채택했다. 상향식 접근 방식은 제품 관리자가 엔지니어의 지원을 받는 구조다.

제품 관리자는 자신이 선택한 기능에 한해서 전문가나 다름없다. 문제를 해결하기 위해서는 깊은 고민을 마다하지 않고 기능의 목적에 대해서도 고심한다. 이후 단계에서 팀원 모두가 “이 일을 왜 하는 거지?” 등의 질문을 던지면 제품 관리자는 그 해답을 제시해야 한다.

이 단계는 또한 제품 관리자가 성공을 정의하는 시점이기도 하다. 제품 관리자는 팀이 제품을 성공시켰을 때 어떤 장밋빛 세상을 만나게 될지 그려줄 수 있어야 한다. 많은 회사에서는 OKR(목표 및 핵심 결과, Objectives and Key Results) 모델을 채택하여 팀 내 가장 중요한 목표를 서로 소통한다. 이 모델에서는 제품 관리자가 팀과 함께 가시적인 결과를 만들어낸다.

디자인

무엇을 만들지에 대해 제품 관리자와 팀의 의견이 하나로 모이면 제품과 기능을 디자인하는 단계로 진입해야 한다.

제품 디자인은 사용자 인터페이스(UI) 디자인만을 의미하지 않는다. 제품의 겉모양을 그리는 일은 더더욱 아니다. 제품 디자인은 제품의 특징 및 기능을 정의하는 일이다. 제품 관리자가 제품 디자인에서 맡는 역할은 회사마다, 회사 내 팀마다 크게 다르다.

일부 팀에서는, 구체적으로 마이크로소프트의 패키지형 소프트웨어(온라인 소프트웨어와 대비되는 개념) 팀을 예로 들자면, 제품 관리자는 다음 내용이 담긴 세부 기능 명세서를 작성한다.

- 목표
- 사용 사례
- 요구사항
- 와이어프레임
- 기능의 모든 상태를 기술하기 위한 세부 항목
- 국제화
- 보안

작성된 명세서(spec)는 몇 주에 걸쳐 개발자와 테스터, 다른 제품 관리자들에 의해 조사 및 검토가 반복된다. 이때 팀은 사용자 관련 결정 전체를 제품 관리자에게서 받게 된다.

다른 팀들은 간추린 명세서를 들고 훨씬 더 신속하게 디자인 프로세스를 진행한다. 제품 관리자는 인터랙션 디자이너와 마주 앉아 목표를 이야기하고 화이트보드를 도구 삼아 브레인스토밍하고 디자이너의 목업(mock-up)에 대해 피드백을 끊임없이 제시한다. 목업이 준비되면 제품 관리자는 이를 몇 줄짜리 이메일과 함께 엔지니어에게 보낸다. 엔지니어 팀은 일반적으로 제품에 대해 간단한 것만을 결정하고, 결정하기 어려운 것은 제품 관리자에게 요청한다.

애플처럼 일부 팀은 디자인을 전담하기도 한다. 이런 팀은 제품 관리자에게서 최소한의 내용만을 넘겨받는다. 제품 관리자는 프로젝트 관리에 더 집중하고 문제가 생겼을 때 이를 해결한다.

제품 디자인에서 제품 관리자가 해야 할 역할은 팀마다 크게 다르기 때문에 면접 시 구체적으로 묻는 것이 좋다. 핵심 팀이나 확대 팀을 꾸렸을 때 누구와 일하게 되는지 물어 보라. 명세서를 작성하는 데 시간을 어느 정도 들여야 하는지 그리고 디자이너와는 어느 정도 함께 일해야 하는지 파악해야 한다. 제품에 관해 의사 결정을 할 때 제품 관리자와 디자이너, 엔지니어 사이의 균형이 어떻게 맞춰지는지 미리 알고 있어야 한다.

구현과 테스트

제품 관리자의 일은 엔지니어가 코딩을 시작한다고 끝나지 않는다. 구현 단계에서 제품 관리자는 프로젝트의 진행 추이를 끊임없이 추적해야 하고 필요하다면 조정도 해야 한다.

구현이 진행되는 동안 가장 중요하다고 할 수 있는 부분은 엔지니어의 효율적인 업무를 지원하는 것이다. 제품 관리자는 이를 주기적으로 점검하고 진행 과정을 파악해야 한다.

종종 엔지니어는 다른 팀의 업무를 기다리느라 할 일이 없을 때가 있다. 이럴 때 제품 관리자는 엔지니어가 할 수 있는 일을 찾아야 하고, 엔지니어가 기다리는 일이 빨리 끝날 수 있도록 해당 팀을 지원해야 한다.

때로는 기능의 구현이 예상보다 어렵다고 판단될 수도 있다. 이때 제품 관리자는 해당 기능을 변경할 수 있는 방법이 무엇인지 파악하여 한결 더 쉽게 구현될 수 있도록 지원해야 한다. 그리고 엔지니어의 일이 일정보다 늦어지면 일정을 세밀하게 파악하여 우선순위가 낮은 일부부터 과감히 폐기해야 한다.

또한 제품 관리자는 제품의 초기 버전에서 드러난 버그를 보고하고, 관련 피드백을 수집해야 한다. 디자인 단계에서 훌륭하다고 판단했던 특징이 막상 현실에서는 기대했던 만큼 매력적이지 않을 때도 적지 않다. 이런 문제를 찾기 위해 각 팀은 사용성 연구와 실험을 진행하고 자체 ‘개밥 먹기(dogfooding)’를 실시해야 한다.

개밥 먹기는 ‘**Eat your own dogfood**’라는 표현에서 유래되었다. 자신이 만든 제품을 자신이 직접 사용해 보라는 직설적인 의미다. 가령, 마이크로소프트에서는 직원들이 차기 버전의 윈도우 운영체제를 자신의 컴퓨터에 설치하여 매일같이 사용하고, 페이스북은 페이스북 그룹(Facebook Groups)을 직원들 의사소통용으로 사용한다.

좀 더 창의적으로 자사의 제품을 사용해야 할 때도 있다. 예를 들어 보자. 구글은 직원에게 애드워즈(AdWords) 경비를 제공하고, 광고 캠페인을 만들도록 독려하고 있다. 개밥 먹기를 충분히 연습할 수 있도록 환경을 조성하는 셈이다.

제품이 매력적일지 출시 전에 알기 위한 또 다른 방법으로 사용성 연구가 있다. 사용성 연구의 참여자는 새로운 제품이나 기능의 초기 프로토타입을 시험하게 된다. 대개 이들은 어떤 시나리오나 목표를 제시받고 이를 달성할 수 있는지 파악하기 위한 목적으로 프로토타입을 시험 사용한다.

큰 회사에는 으레 사용자 연구원이 일하고 있는데, 그는 제품 관리자에게서 필요한 내용을 전달받아 사용성 연구를 개발하고 시행한다. 회사의 규모가 작다면 이 일은 제품 관리자의 몫이 되기도 한다. 어찌 됐든 제품 관리자는 일련의 연구를 통해 사람들이 제품을 사용하면서 어떤 부분에서 만족하지 못하는지 핵심 사용성 문제를 파악할 수 있다.

개밥 먹기나 사용성 연구는 질적인 피드백을 받는 데 훌륭한 반면, 실험은 온라인 소프트웨어의 양적인 피드백을 받는 데 뛰어나다. 실험에서는 일정 비율의 사용자(실험 집단)가 어떤 기능을 살펴보고, 나머지 사용자(통제 집단)는 해당 기능이 빠진 채로 제품을 사용하게 된다. 온라인 소프트웨어는 모든 기능이 실험에 의거하여 출시되는 것이 일반적이다.

실험에서는 새로운 기능을 평가하는 데 구체적인 지표를 활용할 수 있다. 예를 들어 새로 추가한 버튼을 사람들이 얼마나 클릭했는지를 따져볼 수 있다. 또한 사용자 참여 라든가 유지, 수익 등의 전반적인 성공 지표도 활용할 수 있다. 실험 집단과 통제 집단 사이의 성공 지표를 비교하면 새로운 기능의 성공 여부를 가늠할 수 있다.

개밥 먹기, 사용성 연구, 실험 등을 통해 피드백이 쌓이면 제품 관리자는 가장 중요한 문제를 선별하여 더 나은 솔루션을 찾기 위해 기능 디자인에 집중한다. 이 시점에서 제품 관리자가 해야 할 가장 중요한 일이 바로 우선순위 지정이라 할 수 있다. 튀어나오는 버그마다 일일이 해결하고 새로운 기능에 대한 아이디어를 빠짐없이 구현하려고 하면 절대로 제품을 출시할 수 없다. 제품 관리자는 모든 요구사항을 검토하여 현시점에서 반드시 필요한 것, 즉 우선순위가 높은 것을 가려낼 수 있어야 한다. 물론, 우선순위가 낮은 것은 나중에 미뤄야 한다.

출시

개발 프로세스가 완료되면 제품 관리자는 출시가 원활하게 진행될 수 있도록 만반의 준비를 해야 한다. 출시 프로세스는 팀마다 다르겠지만 대개 다음과 같이 구성된다.

- **출시 체크리스트 작성하기** 법무 팀 등 핵심 이해관계자의 최종 승인 또는 마케팅 등의 팀과 진행해야 하는 조정 단계가 있다.
- **제품 지원 팀 준비하기** 웹 제품이라면 고객 서비스 팀에 해당하고, 하드웨어 제품일 때는 제조 팀, 서비스 기반 제품일 때는 운영 팀이 여기에 해당한다.
- **잘못될 수도 있는 가능성 모두 파악하기** 출시가 가까워 오면서 급박한 문제가 불가피하게 터져 나올 수 있다. 제품 관리자는 대처 방법까지 미리 생각해야 한다.

출시가 성공적으로 진행되면 제품 관리자는 이를 회사에 공표하고 팀과 함께 자축한다. 팀에 따라서 제품 관리자는 제품 출시 이후에도 평가 지표 수집, 사용자 피드백 집중 검토 등으로 제품 지원을 계속할 수도 있다. 또는 제품 자체를 운영이나 유지보수를 위해 다른 팀으로 넘길 수도 있다.

제품의 유형이 PM 업무에 어떤 영향을 미치는가

제품 관리자의 실제 업무는 어떤 제품이냐에 따라 크게 달라진다. DVD 등으로 제공되거나 앱 스토어에서 판매되는 패키지형 소프트웨어 제품은 언제라도 업데이트될 수 있는 온라인 소프트웨어와 그 성격이 상당히 다르다. 또한, 성숙기 제품을 담당하는 제품 관리자는 신제품 담당 제품 관리자와도 꽤 다르다.

패키지형 소프트웨어

패키지형 소프트웨어는 애플의 앱 스토어에 등록되는 모바일용 앱이나 DVD 등의 형태로 제공되는 소프트웨어를 일컫는다. 패키지형 소프트웨어는 출시 이후 업데이트가 어렵다는 이유에서 다소 독특하다고 할 수 있다. 반면, 웹 앱은 새로운 기능을 언제라도

출시할 수도 있고, 문제가 생기면 빠른 시간에 롤백할 수도 있다. 따라서 패키지형 소프트웨어는 처음 출시할 때 올바른 모습으로 제공하는 것이 매우 중요하다.

이런 이유에서 패키지형 소프트웨어 팀은 타임라인이 더 긴 경향이 있다. 그리고 프로젝트 관리나 팀워크 등이 제품 개발에서 더 중요시된다. 명세서도 더 중요하다. 기능들이 더 틀에 맞아야 하고 더 많은 사용자에게 선보여야 하기 때문이다. 사용자 연구나 (초기 빌드를 사용한) 내부 개입 먹기 또한 매우 중요하다. 문제가 있다면 제품이 출시되기 전에 파악해야 하기 때문이다.

프로젝트 관리에 탁월한 능력을 보이고 의사소통 능력이 뛰어난 제품 관리자라면 패키지형 소프트웨어에 적합하다. 또한 일과 개인생활의 균형을 원하는 사람에게는 이 패키지형 소프트웨어가 어울린다. 대개 몇 시간 내로 처리해야 하는 급한 문제가 없기 때문이다.

온라인 제품

온라인 소프트웨어는 다소 단편적으로 생각하는 것이 매우 중요한데, 제품 업데이트가 비교적 쉽기 때문에 일의 진행을 빨리해야 한다. 완벽한 제품보다는 무언가를 출시하고 추이를 지켜본 후 다시 출시하는 것이 여러모로 좋다.

온라인 소프트웨어 팀은 대부분 A/B 테스트(다변량 테스트 또는 온라인 실험이라고도 함)를 실시한다. A/B 테스트에서는 새로운 기능을 일정 비율의 사용자에게 출시하는데, 실험 집단과 통제 집단의 행동을 비교하여 새로운 기능이 사용자 경험을 개선하는지 확인한다.

온라인 소프트웨어 회사에서는 데이터를 더 많이 수집하기 때문에 제품 관리자는 데이터 분석과 실험 디자인에 뛰어난 능력을 보여야 한다. 또한 압박감 속에서도 평정심으로 일할 수 있는 능력이 필요하다. 서버라는 것이 언제 문제를 일으킬지 알 수 없는 상황에서 제품 관리자가 신속한 결정을 내려야 하기 때문이다.

소비자용 제품

소셜 네트워크나 사진 공유 앱, 웹 검색 등 소비자용 제품의 소비자는 매일 꾸준히 제품을 사용하는 일반 사람이다. 바로 당신이나 당신의 할머니가 소비자다. 엔지니어도 소비자다. 소비자용 제품 개발에서 얻을 수 있는 장점은 모든 사람이 대상 소비자와 사용 사례를 이해하고 있다는 것이다. 하지만 이는 거꾸로 단점도 된다.

소비자 대면용 제품에서는 대개 엔지니어가 제품 아이디어를 많이 제시하고 기능이나 디자인 측면에서 제품 관리자에게 의존하는 정도가 낮다. 제품 관리자는 일종의 양치기이자 편집자다. 제품이 좋은 쪽으로 향하도록 길을 잡아준다는 측면에서 그렇다. 결코 모든 의사 결정을 혼자서 처리하는 사람이 아닌 것이다.

데이터 중심의 제품 관리자가 소비자용 제품에 어울린다. 제품 관리자 자신이 어떤 제안을 강력하게 주장할 수 있고, 회사가 신경 쓰는 핵심 지표를 끌어올릴 수 있는 기능이 이런 제품 관리자에게서 나오는 경우가 많기 때문이다. 소비자용 제품은 또한 장년층을 염두에 둘 수 있는 사람에게도 적합하다.

B2B 제품

온라인 광고나 생산성 소프트웨어 등 B2B 제품(기업 간 제품)에서 고객은 또 다른 회사다. B2B 제품에서는 엔지니어가 대상 고객이 아니므로 고객을 이해하기 위한 제품 관리자에 대한 의존도가 크다.

팀에 따라 다르기는 하겠지만 B2B 제품의 제품 관리자는 제품에 대한 의사 결정이 수익에 어떤 영향을 미치는지도 생각해야 한다. 그리고 장기적인 전략에 부합하는 기능과 현재 영향력 있는 고객이 열광하는 기능 사이에서 균형을 맞추는 것도 제품 관리자의 몫이다.

고객 연구나 시장 분석에 능통한 제품 관리자는 B2B 제품을 즐기면서 일할 수 있을 것이다. B2B 제품은 제품 관리자가 영향력을 최대로 행사할 수 있는 제품이므로 만족도가 매우 높은 부문이라고도 할 수 있다.

초기 단계 제품

이제 출시를 목전에 두었거나 출시한 지 얼마 안 된 새로운 제품의 경우, 팀에서 관심을 집중하는 것은 최소 기능 제품(MVP)이다. 제품이 시장과 고객의 입맛에 정확하게 들어맞는지 알 수 없기 때문에 모든 문제를 해결하고 출시하는 것이 아니라는 이야기다. 가능한 한 빨리 핵심 가치를 증명하는 것이 우선이다.

제품 관리자는 필수가 아닌 주변 기능을 과감히 덜어내고 제품에 알짜배기만 남겨 두는 것에 집중해야 한다. 그래야 제품을 더 빨리 출시할 수 있고 고객이 진정으로 원하는 것이 무엇인지(또는 고객이 그 제품을 원하는 것이 맞는지) 파악할 수 있다. 그렇지 않으면 마음에 들 만큼 다듬지 못했는데도 출시를 하게 되는 경우가 있다.

짜릿함을 즐기면서 빠르고 간편한 방법을 선호하는 제품 관리자는 초기 단계 제품에 어울린다. 설립되지 얼마 되지 않은 스타트업에서 일하는 제품 관리자에게 가장 짜릿한 일은 규모가 대단히 작은 사용자 베이스를 근거로 하는 제품을 맡아 더 큰 제품으로 발전시키는 일일 것이다.

성숙기 제품

성숙기 제품, 가령 시장 선두 제품에는 제품 개선에 집중하고 또 집중해야 한다. 제품 관리자는 이전 버전에서 개선이 크게 필요한 영역에 대해 피드백을 받아 거기에 집중한다.

성숙기 제품의 제품 관리자는 제품의 사소한 기능 개선에만 매달리지 말아야 한다. 흔히들 성숙기 제품의 가장 큰 경쟁자는 바로 제품 자체의 이전 버전이라고 한다. 또한 성숙기 제품은 새로운 아이디어를 부담 없이 실험할 수 있는 대상이기도 하다.

성숙기 제품의 가장 큰 장점은 사용자 베이스가 대단히 크다는 것이라 할 수 있다. 개선한 기능 하나하나가 쌓이면서 미치는 영향력은 말로 할 수 없을 정도다. 반면, 성숙기 제품을 내놓은 많은 회사는 리스크를 회피하려는 성향이 있으므로 과감한 변화를 이끌어내지 못한다.

수백만 명의 사람이 사용하는 제품에 집중하려는 제품 관리자는 성숙기 제품에 적합하다. 성숙기 제품은 또한 제품 성공에 원동력이 되는 사람들로부터 많은 것을 배울 수 있는 최적의 대상이다.

제품 관리의 혼한 허구들

제품 관리가 그리 잘 알려진 역할은 아니기 때문에 제품 관리자에 관한 그리고 제품 관리자가 하는 일에 관한 오해가 많다. 다음은 흔히 오해하고 하고 있는 제품 관리의 허구들이다.

1. 제품 관리자는 프로젝트 관리자다

일부 제품 관리자는 프로젝트 관리까지 맡기도 하지만 대부분은 아니다. 제품 관리자는 주로 타임라인과 조정에 관여한다. 물론 프로젝트 요구사항을 수집해야 할 책임이 있지만, 그렇다고 해서 요구사항을 파악하고 선택해야 하는 일에 발언권이 크지는 않다.

제품 관리자는 문제와 기회를 파악하고 그 가운데 어느 것에 집중할지 선택한 뒤, 팀에서든 디자이너 및 엔지니어와의 협조를 통해서든 훌륭한 솔루션을 만들어 낼 수 있도록 해야 한다. 제품에 대한 감각(훌륭한 제품과 그렇지 않은 제품을 가려낼 수 있는 직관)이 제품 관리자에게 중요한 이유다.

2. 제품 관리자는 마케팅 소속이다

이 말은 다소 모호하다. 모순되기는 해도 ‘제품 관리자’로 불리는 마케팅 역할이 있기 때문이다. 하지만 구글이나 아마존, 트위터, 페이스북 등의 대기업에서는 제품 관리자가 마케팅 부서에 배치되지는 않는다. 대개는 엔지니어 조직에 몸담게 된다.

마케팅 사람들은 제품에 대한 사용자 접근성에 온 힘을 기울인다. 반면 제품 관리자라는 사람들은 사용자가 제품에 접근한 이후를 정의한다.

예를 들어, 마케팅 관리자는 소통을 염두에 두고 소셜 미디어 캠페인을 시작하겠지만, 제품 관리자는 기능에 중점을 두고 이를 출시하고자 엔지니어와 함께한다. 마케팅 사람들은 제품 관리자에게 소통이나 브랜드 이미지 제고 등에 도움이 되는 기능에 관해 언급은 하겠지만, 그런 기능의 세부 내용까지 정의하지는 않는다. 물론, 그 기능을 구현하고자 엔지니어와 작업하는 것도 아니다.

3. 대학을 졸업하자마자 곧바로 제품 관리자가 될 수는 없다

사람들은 직책에서 ‘관리자’라는 표현을 들으면 제품 관리자가 되기 위해 경험을 정말 많이 쌓아야 한다고 생각한다. 또한 제품 관리자가 많은 결정을 내리는 자리라는 인식 탓에 높은 사람처럼 보이기도 한다.

사실, 구글이나 마이크로소프트, 페이스북, 야후 등 많은 대기업에서는 대학을 갓 졸업한 사람을 제품 관리자로 채용하고 있다. 이들 대기업에서는 뛰어난 제품 관리자의 조건으로 열정, 지적 능력, 뛰어난 고객 중심 사고, 넘치는 활력 등을 손꼽는다. 제품 관리자가 되고자 하는 사람은 목적을 이루기 위해 다른 역할부터 맡아야 하는 것이 아니냐는 생각을 접어야 한다.

4. 제품 관리자는 명세서만을 작성한다

제품 관리자가 하는 일은 엔지니어나 디자이너와 사뭇 다르다. 엔지니어는 유효한 코드를 넘겨주기만 하면 되고, 디자이너는 와이어프레임과 목업만 넘겨주면 끝이다. 제품 관리자는? 명세서를 넘겨주는 것만으로는 모자라다.

제품 관리자는 프로젝트 전체가 성공적으로 마무리되기 위한 모든 일에 책임을 진다. 명세서를 작성하는 일은 소통을 위한 방법이지 명세서 자체가 본질적인 가치를 지니는 것은 아니다. 명세서 없이 대화와 화이트보드만으로 소통하는 제품 관리자도 부지기수다. 오히려 명세서만 고집하다 아이디어에 대한 이해와 구현에 문제가 생기는 경우도 적지 않다.

5. 제품 관리자는 회의만 주선한다

제품 관리자가 하는 일은 단지 핵심 이해관계자를 대동하여 의사결정만 내리는 것뿐이라고 생각하는 사람이 더러 있다. 뛰어난 제품 관리자는 다른 사람의 의견을 전달만 하는 수동적인 통로 역할은 하지 않는다. 자신이 직접 적극적으로 해당 분야를 연구하고 의사 결정을 위한 자신만의 의견과 큰 그림을 제시한다.

제품 관리자는 핵심 이해관계자와 회의를 진행하고 그들의 의견과 우선순위를 이해해야 하지만, 그들의 시각을 종합하여 일장일단을 따져보고 이해관계자 전체를 만족시킬 수 있는 타협안을 마련해야 한다. 어떤 회의든 제품 관리자는 회의에 참가하지 않는 사람의 이익까지도 고려해야 한다.

제품 관리자 자신이 팀을 대표할 수도 있다. 따라서 팀원들이 참석해야 하는 회의가 될 수 있으면 줄이고 회의가 필요 없는 생산적인 의사소통 방법을 찾아야 한다.

6. 제품 관리자는 고객이 요구하는 그대로 구현해야 한다

고객 연구를 시행하고 고객의 요구를 귀담아듣는 것이 중요하다는 것은 두말하면 잔소리다. 하지만 그것만으로는 부족하다. 제품 관리자는 고객의 숨겨진 니즈와 더 고차원적인 목적을 발굴하기 위해 고객이 요구하는 것 이상을 볼 수 있어야 한다.

주방용품 전문 회사인 옥소(Oxo)가 자사의 계량컵에 어떤 문제가 있는지 고객에게 의견을 물었을 때, 고객은 컵이 바닥에 떨어지면 쉽게 깨진다거나 손잡이가 미끄럽다는 의견을 내놓았다. 하지만 옥소는 사람들이 계량컵을 어떻게 사용하는지 유심히 관찰했다. 사람들은 컵을 기울여 내용물을 붓고, 다시 원상태로 바로 세워 얼마큼 부었는지 확인하고는 다시 기울이는 동작을 반복했다. 정확한 양을 덜어내기 위해 붓고, 세우고, 붓고, 세우고를 반복하는 것이었다.

내용물을 부으면서 눈금을 읽을 수 있게 해달라고 요구한 고객은 아무도 없었지만 옥소는 그 필요성을 간파했다. 옥소는 사람들이 내용물을 부으면서 눈금을 읽을 수 있도록 눈금 표시선이 비스듬하게 표시된 계량컵을 개발해 판매한 것이다.

7. 제품 관리자는 일정을 정한다

“제품 관리자는 일정을 정하지 않는다. 그것은 엔지니어의 몫이다.” 구글의 제품 관리자인 눈두(Nundu)의 말이다. 제품 관리자는 팀에 어떤 것을 빌드할지 말해줄 수는 있지만, 빌드하는 데 얼마나 걸리겠냐고는 묻지 않는다. 타임라인이 너무 길어도 더 빨리 코딩해 달라고 주문하지 않는다. 그렇게 해봐야 결과는 나오지 않는다.

외부 일정에 맞춰야 한다면 득실을 따져 협상을 해야 한다. 기능을 줄이거나 진행 상황에 맞출 수 있는 방법을 찾아야 한다. 필요하다면 더 많은 사람에게 도움도 요청해야 하고, 때로는 뛰어난 수완을 발휘하여 엔지니어의 작업량을 줄일 수 있는 방법까지도 찾아야 한다. 불필요한 회의를 없애고 당장 급하지 않은 일에는 잠시 시간을 덜 투자하는 것도 한 방법이다.

엔지니어의 예상을 미덥지 않게 생각하여 다른 팀에는 당초 엔지니어가 동의한 일정보다 더 빨리 작업이 완료될 것으로 약속해 버린다면 엔지니어와의 관계를 망치는 지름길로 들어선 것이나 마찬가지다.

8. 제품 관리자는 ‘보스’다

혹자는 제품 관리자가 팀의 CEO라며 추켜세우기도 한다. 현실적으로 제품 관리자는 팀에 대한 직접적인 권한 내지는 권위를 가지지 않는다. 팀이 제품 관리자의 말을 그대로 따라야 하는 의무를 지는 것이 아니라는 뜻이다.

하지만 제품 관리자는 그런 권위 없이도 영향력을 행사하며 팀과의 신뢰도를 쌓고 명확하게 소통한다. 그리고 데이터를 수집하고 연구하며 설득력을 바탕으로 팀을 이끈다. 팀이 제품 관리자를 따르는 것은 자신들의 목적과 제품 관리자의 목적이 일치하고 이 목적을 달성하기 위해 제품 관리자의 지원을 받을 수 있을 것이라는 확신에 근거한다.

제품 관리자는 디자이너나 엔지니어에게 일일이 간섭하며 지시를 내리는 사람이 아니다. 디자이너는 제품의 디자인을 온전히 담당할 수 있도록, 엔지니어는 기술적 구현을 온전히 담당하도록 권한을 부여받아야 한다. 제품 관리자는 여러 가지 경우의 수를

이해하고 전체적인 제품 경험에 대해 자신이 행사하는 영향력을 가늠하고 있어야 한다. 팀이 빠격거리면 목소리를 높일 줄도 알아야 하지만, 자신의 결정으로 팀을 통제하려는 실수는 하지 말아야 한다.

9. 아이디어가 추진력보다 더 중요하다

처음 제품 관리자가 된 사람들은 아이디어를 내는 것이 자신의 일 가운데 가장 중요하다고 여기는 경우가 더러 있다. 사실, 아이디어 자체보다 그 추진력이 훨씬 더 중요하다. 팀이 내놓는 아이디어는 그 구성원만큼이나 다양하다. 정말 어려운 부분은 아이디어를 실행에 옮기기 위한 세부 내용이다.

제품 관리자는 뜬구름과도 같은 아이디어를 받아 이를 가시적인 결과물로 만들 수 있어야 한다. 또한 비정상적인 사례에 대해 생각하고 아이디어를 현실의 결과물로 만드는 데 필요한 세부 단계 전체를 파악해 두고 있어야 한다. 그러기 위해서 제품 관리자 자신이 직접 동분서주하여야 한다. 코드를 실행해 줄 서버도 찾고, 지금 이 일에 우선순위를 높여 달라고 다른 팀을 설득도 해야 한다. 또한 제품을 직접 사용해 보고 걸리적거리는 부분이 있다면 이를 바로잡고 다듬는 것도 제품 관리자의 몫이다.

10. “그건 제 일이 아닙니다.”라고 말할 수 있다

팀원들의 역할은 깔끔하게 정의될 수 있어도 제품 관리자는 그러지 못하고 다분히 유동적으로 정의된다. 제품 관리자가 할 일은 다른 사람이 담당하지 않는 모든 것이다.

제품 관리자는 제품의 성패를 책임지며 모든 일을 떠안는다. 제품 관리자는 아무도 하지 않으려는 일이라도 마무리 지을 수 있는 방법을 찾아야 한다. 물론 자신이 직접 해결하는 경우를 포함해서다. PM이 놓친 일을 찾아내고 해결하는 사람은 아무도 없다.

프로젝트 관리자와 프로그램 관리자

NOTE 마이크로소프트에는 다른 소프트웨어 회사에서 통용되는 의미와 부합하지 않는 '프로그램 관리자'라는 역할이 있다. 마이크로소프트의 프로그램 관리자는 오히려 제품 관리자와 유사하다.

제품 관리와 관련된 역할은 여러 가지이며, 이 역할들 사이의 경계는 대개 모호하다고 할 수 있다. 프로젝트 관리자 또는 프로그램 관리자로 지원하겠다면, 각 요구사항이 전달하는 의미가 달라질 수도 있으므로 구체적으로 어떤 역할을 담당하는지 지원하는 회사나 이미 그 역할을 담당하고 있는 사람에게 물어보는 것이 좋다.

프로젝트 관리자는 자신의 프로젝트가 고객(어떤 부류의 고객이든)을 만족시키기 위해 시간과 예산에 맞춰 진행될 수 있는지 파악하고 있어야 한다. 프로그램 관리자(마이크로소프트의 경우를 제외하고)는 프로젝트 관리자와 일면 비슷한 구석이 있지만, 일정이 정해져 있는 일련의 프로젝트보다는 주로 장기적 프로그램을 맡게 된다.

소프트웨어 회사에서는 대개 인프라 프로젝트나 사내 운영 프로그램처럼 내부 소비용 제품을 담당하는 팀을 프로젝트 관리자에게 맡긴다. 프로젝트 관리자에게 특정 고객 전담 컨설팅 팀을 이끌게 하는 회사도 있다. 반면 제품 관리자에게는 주로 고객 대면용 제품 개발 팀을 이끌게 한다. 그렇다고 이것이 정해진 규칙은 아니다.

업무

이들 역할에는 두 가지 고유 영역이 있다. 우선, 프로젝트 관리자는 대단히 명확하고 구체적인 고객이나 목표가 있다.

인프라 팀이나 운영 팀과 작업하는 프로젝트 관리자에게는 회사 내 다른 직원이 고객인 셈이다. 프로젝트로 얻고자 하는 것을 명확하고 정확하게 드러내는 아이디어는 이 회사 내 다른 직원에게서 비롯된다.

컨설팅 팀과 작업하는 프로젝트 관리자는 고객이 이미 프로젝트의 세부 내용까지 담은 작업 기술서에 서명한 상황에서 고객별로 응대하게 된다.

어떤 경우든 연구, 기획, 디자인 단계는 꽤 직관적이다. 또는 이미 완성된 경우도 있다. 프로젝트 관리자에게 제품 디자인은 중요한 부분이 아니므로 제품 디자인과 관련된 질의는 받을 수도 받지 않을 수도 있다.

또한, 고객이 프로젝트의 결과에 크게 영향을 받기 때문에 그들과 이뤄지는 소통 등은 대단히 중요하다. 프로젝트 관리자는 팀의 진척 상황을 부드럽게 보고해야 할 의무를 진다. 따라서 고객의 질의에 응답하고 문제 시 이를 설명할 수 있으면 팀과 밀접한 관계를 유지하며 세부 내용까지 깊게 파고들 수 있어야 한다.

프로젝트 및 프로그램 관리의 두 번째 고유 영역은 예산 및 리소스 관리다. 예산 및 리소스 관리는 프로젝트 관리자에게 큰 부분을 차지하기 때문에 업무는 대개 원가 중심으로 진행된다. 따라서 프로젝트 관리자는 운영상 효율성에 집중하여 질적 저하 없이 원가를 줄일 수 있어야 한다. 바로 이 점이 제품 관리자와 다르다. 제품 관리자는 그런 제약으로부터 보호받기 때문이다.

다음은 프로젝트 관리자 및 프로그램 관리자가 해야 하는 예산 및 리소스 관리의 예다.

- 목표를 명확히 하고 만족도 지표를 수집한다.
- 프로젝트를 완성하기 위한 인력과 능력을 판단한다.
- 프로젝트 관리 도구, 계획, 프로세스를 준비한다.
- 진행 회의를 실시하고 보고를 수집한다.
- 데이터를 분석하여 제품 기회를 파악한다.
- 변경 내용을 파악하고 구현하여 효율을 제고한다.
- 고객에게서 제공받은 변경 내용을 관리한다.
- 문제 발생 시 프로젝트를 제 궤도에 올릴 수 있는 방법을 찾는다.

프로젝트 관리자에 대한 요구사항은 회사마다 역할마다 다르다. 프로젝트 관리 자격증을 요구하는 곳도 있고, 물론 그렇지 않은 곳도 있다. 일반적으로 회사는 지원자에게서 프로젝트 관리와 관련된 경력과 뛰어난 소통 능력을 원한다.