

请输入搜索关键词

热搜词

[appO2OPRD互联网金融交互设计原型设计商业模式数据分析用户体验竞品分析运营需求分析](#)

热门专题



[小程序该如何设计和运营？](#)



[运营人的自我修养](#)



[运营人如何提高自身竞争力？](#)

【产品经理手册】成功PM最具价值的东西是什么



[人人都是产品经理](#)  [订阅专栏取消订阅](#)

产品经理和运营的成长社区



2014-05-12 9717

★5

5

LAYLA AMJADO (Facebook产品经理,)

Layla, 现facebook产品经理, 曾是Bridgespan集团的高级联席咨询师, 一家服务非营利性机构的咨询公司。在Bridgespan时, 她在慈善事业方面有着重大成就, 并作为打造重磅慈善系列视频<与知名给予者交谈>的产品经理。该视频系列记录了与60名慈善家的对话, 如大卫·鲁宾斯坦、皮尔·奥米迪亚及梅琳达·盖茨这样的慈善家。她的调查客户也包含一些组织, 如联合国基金会和一家名为 (Facing history and ourselves) 的组织。

访谈总结

在没有直接管理权的情况下如何去领导团队；

PM应该知晓的最具价值能力；

女性PM有什么特别的地方；

问：能多说说你的背景以及你是怎么走上产品管理这条路的么？

答：我2010年毕业于哈佛，我大学一直为一个叫STAND的非营利性组织工作。STAND管理了数百个中学和高校分会，致力于种族灭绝的预防工作。

在STAND时，我大三出任全国活动总监，大四成为执行总监。这期间，我有机会接触集体活动、网站和一些其他的跨职能工作。能同时跟一些政策专家、草根组织者和有求必应的网页开发者们一起工作让我很高兴。这很有挑战性，也比较刺激，我总是能从同事那里学到很多东西。

所以我大四应该实习的时候，我就想找一个类似于这样的处于中心的、跨职能的职位，这就是我为什么想去宝洁的品牌管理部。在宝洁，我会和销售、研发、公关、机构客户、商业分析家、购买点专家一起工作，所以我是一定可以得到跨职能经验的，但也有一些不如意的事。比如我与我的产品（洗涤剂）和客户（40岁的妈妈们）并未直接联系，另一方面就是宝洁的层级制度明显，动作慢还保守。我是项目里唯一的本科生，所以那个暑期我有很多MBA实习生导师，他们建议我看看能够让我接触到各种组织机构的管理咨询岗，去锻炼我定量和战略的能力。我听从了他们的建议，最后去了Bridgespan，这是一家由Bain&Company孵化的非营利性的咨询公司，并由Bain&Company的前管理总监联合创办。有趣的是，正是这份咨询工作让我有机会接触到产品管理职位。

Bridgespan从一家很牛掰的基金那里得到了一笔持续多年的大型资金用来打造GivenSmart计划，旨在让慈善家们更加高效明确地进行捐赠。这个计划的第一部分是一本叫GivenSmart的书。第二部分是一个原创视频续集，用来展现这些全国前60名富豪慈善家的人生智慧。我们开发了一个类似于TED演讲的内容平台，产出了约1500段视频片段，为Melinda Gates、Michael J.Fox、Julian Robertson、Tom Steyer和David Rubenstein等慈善家做了1-3分钟的音频专访。而我基本就是这个视频项目的产品经理。

所以最终，通过在Bridgespan的一年半中我致力于建立和推广这个平台，我才开始真正理解并热爱这个职位。我八月份即将转到Facebook去做产品经理。

问：你是怎么去到Facebook的？

答：当一个组织壮大时，它将根据现有职位去雇佣各类人员，这使它面临着更多的风险。我在一些咨询的案例中见证过。我能想像当Facebook壮大时就会雇佣很多不同背景的PM。我知道一个有管理咨询背景的人来做PM是很有戏的，因为我明白，管理咨询至少本质上是个战略性职位。

问：如果你在一个一年级教室里，你要跟他们解释产品经理是做什么的，你会怎么跟他们讲？

答：我会用一个拼图游戏做例子，告诉他们，PM跟一个团队协作，并决定一个套拼图最终完成时的样子。PM跟团队一起将拼图拆散，并要准备随时去帮助那些团队成员搞定他负责的那块拼图。然后，PM多专注于协助团队及时有效地将这些零散拼图重新组装好。就我做PM的经验来看，你需要帮团队决定分配时间和资源的最佳方式，并要一直保持团队士气。

问：根据你在Bridgespan的经历，你觉得一名成功PM身上最具价值的东西是什么？

答：我的首回PM经历主要给了我三点经验：

1、避免“无关紧要”：作为PM，你职责的一部分就是保证团队觉得自己没有浪费时间。所以对于那些不会影响最终结果或产品方向的“无关紧要”的事要尽量避免。搞清楚什么是“无关紧要的”需要多做假设。如果这项工作会给我们甲或乙结果，但是我们不管有没有甲和乙，都必须做丙这件事，那么这项工作就是无意义的。他并不会改变最终结果。有时候一项工作可能并不能马上影响一款产品，但是

已有的经验就完全靠得住吗？或者这是不是一种满足团队智力好奇的一种方式呢？所以也不是一切都是计划好的，也会有折中。

2、无授权的影响力。这是做PM的关键一环，也是公认的很难学精的一点。作为PM你要跟一帮同事组成的团队协作。你还得和公司里一些其他跨职能的角色一起工作，而这些人可能根本就无暇顾及你的产品。你又不是老板。但是，你的职责是实现那些产品愿景。那你将如何做呢？当我还在做GiveSmart的视频项目时，这项能力就很自然的展现了，但我仍然很注重去建立跟企业内和项目内的所有成员的一对一关系。别人也有很多其他任务在身，我也开始意识到我的项目对他们究竟有多重要。你必须牢记，只是你在百分百为你的项目投入，但并不是所有人都是。所以你必须了解一个人手头所有的项目，那样你才能帮助他们去优先排序。我也开始明白他们的偏好、厌恶，什么激励他们，什么让他们沮丧。对某某人或职业有一个全面综合的了解，而不是认为他们是该全盘接受你索取的某某人员，这是做到“无授权影响力”的唯一途径。你不能只是想产品对于你意味着什么？你要想对他们来说呢？他们需要什么？他们想学习什么？这个心态对于同那些不受你管辖的人建立稳固的工作关系来说，至关重要。

3、重度沟通：无论我何时加入一个新的团队，一开始我都会进行重度沟通。这倒不是我想微控整个形势。而是我想保持大家的思路同步。我想了解我的团队成员的思维过程、偏见、价值和专长。我希望达到这样的效果：能够了解在某个决定上我的团队成员的立场如何，或者他们会在这个决定所涉及的哪个方面去投入。我通过多问“为什么”来达到上述境界。这样，即便他们偶然不在决定现场我也能大致了解他们的看法，我仍能代表他们的想法并支持他们。这样做有两个好处：建立我与团队成员之间的信任，我相信这可以让产品做的更快更好。为证明这一点，如果某A跟某B去参加关于X决定的会议，我知道A明白我所想以及我的决定，我就不需要去参加会议了，而我就可以重新安排我的时间去更好满足团队的需要。

问：你在像Bridgespan这样的非营利性组织做的工作和在科技公司里做PM有哪些相通之处呢？

答：在Bridgespan，我学到了一项我认为所有的PM都应该学会的能力：如何小心地说“不”。这让我觉得很不适应，因为我是团队里资格最老的，我还要领导四位高级管理人员。

有个可以作为佐证的小故事，当一位合伙人想出个非常具体的网站视频概要。他非常固执的认为这个概要是体验的关键部分。

但我和我的团队都认为我们没有余力去做新的功能，而且我们觉得那样做不会对用户体验有多大提升。它并不会改变最终结果。所以通过把事实清晰地摆在台面上（比如，它将花费多少资源而我们又有多少资源），我们才能够客观地说出“不”。

我觉得这个故事说明，作为一个PM，你可能处在一个高能的位置上，身边可能有很多技术纯熟的人，他们说不定还有很多棒极了的想法。但作为PM，催生并培养这些令人激动的能量是你的一部分职责，但更重要的是有效的引导这股能量，这最需要的可能就是你要会对某些想法说不。

没有比一直对人说“不”更令人丧气的了。为了避免这种情况，在项目之初最值得去做的事就是跟你的团队搞出一套项目功能优先排序。作为一个团队，你可以根据这套框架来评估一个新的想法，再去客观决定哪些想法应该实现。你可以通过这样的方式分摊给每位团队成员说“不”的职责。

从另一面来看这个问题，我如何搞清楚我是否了解每个人的点子。我们有一个团队白板，包含了一个由所有成员贡献的想法库。公示这个想法库可以让我的团队明白我没有忘记他们提过的idea，而且我也在努力寻找机会实现他们的idea。你必须让别人知道你听取了他们的想法，即时你在你不得不说“不”的情况下也应该这样。

问：你觉得作为一名女性PM有什么特别之处吗？你对那些想成为PM的女同志们有什么建议呢？

答：老实说，我真没感觉到被人会用女性或非女性的维度来评价我。我感受到的关于技术和非技术的偏见更多一点。

对我要给出的建议，我倒觉得女性有一些优势。作为女性，你有天生独特的特点和能力。你天生就对人们的思考过程是个细节控。这些都是值得利用的优势，我从来就没因为自己是个女的而觉得吃亏了。最后，很多技术型产品的用户基础有过半的女性。拥有女性的视角，对企业来说非常重要也很受重视。

问：你说过你在技术vs非技术上遇到过一些压力。对于没有技术背景的人，在Facebook这样的技术驱动型公司里做PM，你有什么看法？

答：我觉得不论你做什么工作，你都应该量力而为，并尽量多跟能教你新东西或弥补你的缺点的人在一起。

我的能力是可以按照时间点来统筹协调一个项目的落地，我也被告知我能保持别人的激情，激励别人发挥他们的最佳水平。作为一个编舞、舞者和业余室内设计师、摄影师和艺术家，我对设计和流量有很好的直觉。所以我在这些领域里比较自信和自在。Facebook有非常强大的技术团队，所以我就没有必要担心自己没有技术背景了。此外，作为PM你不应该指导工程师如何完成任务，你只是负责在需要的时候告诉他们完成什么并激励他们去做就好了。

问：对于那些没有技术背景又想找一份PM工作的人，你有什么建议？

答：准备充分，要做一块海绵。参加一些职业发展培训以确保能快速拓宽自己的知识面。当一个恭敬的学生。告诉你的团队你想从他们那里学到东西，你想通过和他们一起工作来提升自己的实力。

谨记你是一个协调的角色，不是你团队成员的老板。做事保持自信和谦逊。

问：你八月份就要入职Facebook了，你都做过和还要做些什么准备工作？

答：我觉得技术不够强的人，记下一些技术术语会很有用。所以通过阅读技术博客和杂志以保持对话的同步真的很重要。我也会培养自己对现有技术和技术生态结构的知识。

最后，我还是个狂热的产品用户。我在培养自己的用户直觉，以便我在会议中能够在头脑中建立用户角度的参考。

这也就意味着，我在Google+、Path和其他通信类应用上花了很多时间去研究相关东西，并有能力去对比认知他们的设计和Facebook的设计。引导自己去理解那些APP设立的场景和他们面临的问题，会非常有用。

问：你有什么终极目标思想要分享么？

答：最后，我的长期目标是将技术和创新用来解决那些非营利性企业在解决的问题，因为目前针对社会问题的规模性非盈利解决方案都很烧钱。技术可以让平台具备规模。我之前也有过一断时间不相信规模性非盈利解决方案，一点一点，最多2000w到3000w的营收就觉得可以改变世界了。每个领域（公众的、营利性的、非营利性）都应该把他们的财富用来解决某个社会问题才对。比如，CVS是一家全国性的实体社区销售企业。CVS就是一个规模性的平台。他们搞定一个便利诊所会比任何社区卫生组织都快。他们也致力于增扩低花销的卫生保健渠道。这也对他们营收有好处。共赢。Facebook吸引我的就是它也是一个规模性平台，唯一不同是用户要通过网络来决定他们找到的有用的东西。

非营利性领域内缺乏技术人才。也缺少愿意承担风险和做创造性事情的人。如果能有更多技术人才进入，我相信会有更多经济的、创造性的解决方案，这将惠及更多人。

[网站统计](#)