

# 从研发工程师到产品经理

## 一、产品经理的梦想与现实困境

互联网从业者，业务目标是要成为 BAT、微信和苹果那样改变和影响世界的产品。这也正是产品经理的信仰所在。

外界看都挺光鲜的，只是他们看到贼吃肉没看见贼挨打呀。在真实产品经理的工作场景和改变世界的路上，多数情况是被现实数据和用户反馈天天打脸。

你所负责的产品和模块自己前期调研了半个月，好不容易做出来原型图PRD，最终因为排期和前期的 MVP试错，被砍了几个功能；还要费劲去找 UED、研发去磨嘴皮来回改，为此还请他们吃了好几顿饭，最后研发还因为开发一句话说：「做不了」和「难度大」的原因，有部分功能第一版没法上线，好不容易折腾搞了一个多月，虽然一路比较坎坷，总算大功告成上线了。

当你在松一口气的时候，老板问你要最近一周数据效果如何，好不容易求RD哥哥埋点后跑出数据，而数据出来并不乐观，预期功能渗透率在50%，结果连 10%都没有。更让你想不到的是，有些历史问题没考虑到，导致改版后用户有新旧习惯差异，有些用户反馈到了客服那里。你有点被动和不知所措，要不要和研发、老板说呢？头脑很不清醒的做了番调研，不到一周给出了一份新的PRD，立马进入开发迭代。上线后结果还是没改观，如此反复了多次，未达成预期目标。

两三次迭代后，研发在私底下说产品不靠谱。方向不靠谱，不改还好一些越改越差；细节考虑不周到，连抄竞品都没抄对；甚至产品的流程都有问题，逻辑没考虑对。

老板没耐心了，要求对标竞品，抄。你心中一万只草泥马奔过，很无奈，觉得竞品做得也很一般呀，你看这按钮放这多不方便，设计多土，抄都觉得恶心；老板的意见也low得很嘛，这我早TM的想过了，但无奈迫于老板的淫威忍了，先暂且这么做吧。

和研发宣讲时，为什么产品这么做（设计）呢？你因为一直在想怎么应付老板和画原型了，没时间去琢磨为什么。所以你想了一招回答研发：「这是老板交待的，必须这么做」，「竞品就这么做的」。研发无言以对，因为也没法去问老板，只能将就去开发上线了。你发现这招挺管用的，屡试不爽，于是每次都这样。你一直受到老板与研发的批评的被动处理当中。

一脸委屈无奈的你无处诉苦，还曾哭过几回。心想为什么自己朋友、同学他们的公司里做产品经理蛮舒服的，不象是我现在这样，老板对待他们也都挺好的，怎么自己做那么难呢？是不是自己运气问题，还是公司和业务形态的问题。

总之好苦逼，自己心累成狗。私下和几个最玩得好的同事、朋友说了自己的困境，他们逐渐理解你的难处，有的劝你换工作，有的还劝你换个行业，互联网行业太残忍了。于

是，你甚至开始怀疑人生，自己是不是真的适合做产品，有时还想转行不干产品了，原本满怀改变世界的产品经理消失不见...

如果你目前情况也是这样，就需要做些改变了。

多数从业产品经理，从开始时的雄心万丈，到后面干啥都一样。上面故事不是一两人，而是一群产品经理的真实工作困境写照。

而少数产品通过努力，加部分运气，有些成为创业成功者；有些在大公司里成为一个业务的负责人。这些人大概率上，无关于个人性格，也无关于领导风格，而在于「基础素质」锤炼与「工作方法」的坚持。

## 二、产品经理的基本素质

并非基础素质完美才能做产品经理，而是它决定了产品经理的「从业时间」和「优秀程度」。这也是优秀的产品经理在行业中少的原因之一。我通常在面试的时候，一定会考查产品经理的几个基础素质项：

### 产品责任心

这是最基本的一条，是对待用户与产品的责任心。线上有反馈是不是能第一时间处理，有bug了能不能推动研发解决。如果这都不及格，做什么都是白搭。

### 坚持理想与保持激情

面了成百上千的产品经理候选人，有从业十年的老司机，工作一两年的新人，也有刚毕业的学生。

在面试中，有人在之前公司的工作虽然不起眼，但可以把沉下心把事做细做好，还能交出了不错成绩单。我曾遇到一个候选人，在金山做了五六年网盘，我们都知道企网盘的同步盘问题很多，而他在工作期间注册了很多专利，用各种数据说明他致力于做中国最好的网盘系统。

与此相反的是很多人只是老老实实完成工作，感受不出来有什么追求，而这，恰恰是工作平庸的起点。

而理想这事，就是你的长期目标，没有它你在遇挫的时候就容易放弃，是你坚持的动力。而于企业，这就是使命与愿景，没有则无法基业长青。

坚持是很件不容易的事，不管它是工作还是爱好。工作上你有可能现在安排的事不是你喜欢的，也有可能是你遇到某些不爽，所以，我经常从爱好问起：有没有喜欢的爱好，或者坚持了很久的一件事是什么。现在状态如何，是否可以更好，什么原因让你坚持这么久。

工作上的话，你坚持了多久向老大汇报周报，并且不是记流水账？

## 持续学习与自我否定

你最近完整的看一本书是在什么时候？据我的统计，大多数人工作两三年以后能沉下心来看书的不足 20%，只要你能持续的学习就已经战胜 80% 的同行了。加之有很好的学习态度向其他人请教，经常三五年知识的积累行业就是前沿。学习的精髓，就是读懂行业里最经典的著作，和行业最牛逼的人学习他的方法与经验。

自我否定，看上去会让人感觉有些矛盾。首先是自己的想法与决策不一定是对的，但不坚持又是错的。所以我们的学习与否定出发点是：用开放的思想，跟上和接受时代他们的思想，从而让自己的思维体系更完善。

你经常遇到面试官问类似问题：上次做得最好或印象最深的项目是哪个？哪些做得好，哪些做法有问题，重新做一次将如何改善。如果你想都没想过，很大概率是挂了。

## 坚韧和耐心的品质

初期被用户、研发、设计、老板虐，没点韧性容易半途而废，难成为优秀产品经理，特别是在创业状态中的产品经理。

拿文中最开始的例子来分析，当事人遇挫后不愿、不敢回想，本能希望绕开问题，希望找到简单办法脱身；遇到各方评价和批评之后陷入焦虑，无法克服玻璃心，不能聚焦到思考核心问题。

不敢面对自己的问题，就不可能解决问题。鲍勃·迪伦曾说过：

People seldom do what they believe in. They do what is convenient, then repent.

人们很少做他们认为是对的事，而是做那些比较容易的事，然后再感到后悔。

我们可以选择逃避问题，也可以选择复盘及行动，提升自身产品专业能力。

首先，「敢于」承认当前思考与执行上所处的困境，先从接受研发、老板的意见现状开始。当前最迫切的问题，是将被动的接受任务变成自己能主动规划产品。可以总结为理解老板需求；搞清楚用户需求；规划产品路径。

再具体些的工作，可以在梳理问题的同时，学习「读懂」竞品，做详细的竞品分析，想办法了解其数据。要注意，先做产品数据的预判，通过上线的数据与反馈验证判断力。

关注竞品更新的 changelog，同类竞品中功能交集很大概率就是用户刚需；搞懂用户需求，就要多走访不同用户、企业（B端产品）、与自己所负责产品上下游的业务、产品负责人多聊；还可以找相关同事学习。

做产品之前先搞理解老板的想法，我可以教大家一个技巧就是：EAR模型。E（Explore）了解问题，A（Ask）不懂的地方问清楚，R（Response）根据所得信息回应一次与确认

信息，来确认你是否理解清楚意思。如果你是研发看这篇文章的话，理解对方意思的过程就是TCP/IP 三次握手。

一定要在理解业务目标的基础上再从产品功能上使力，否则容易做无用功。之所以这么做不是为上，而是往一个方向使合力。如果当前核心目标是用户量，就要先把登录与注册流程，搞懂流量入口到最终流程的漏斗关键环节与功能，不要搞错了方向。

成功产品经理都是被虐出来的。被虐是常态，你要是觉得今天在公司被虐够了以后出去创业，还是要被投资人与董事会虐。

如何在看面试候选人的坚韧品质呢？一般会问：你遇到最大的挫折是什么，当时如何渡过的，对你后来的工作和学习是否有所改变，以此来看你是不是有足够强大的内心。这里有很多八卦了，有些人这辈子最大的挫折是做了考试挂科了；还有个八卦是据说微信里有很多产品经理，大多数的提案都会被拍回来，只有少数能上线，所以玻璃心的同学就不要去那了哈。

耐心的意思大家都懂，了解行业、业务、竞品，从而提升专业能力是需要时间，要长期耐心都能积累下来。这里就不多了。

### 三、码农转产品

研发转产品，是实现自己的产品梦，而不是解决技不如人逃避转行的问题，转的出发点很重要。

之所要提这点，是因为做产品可能比研发还要难。技术可以选择只专技术本身，发展技术专家路线；而产品没有选择，都要以结果为导向并对结果负责。结果不好，产品能力再好都是空话。

再者，产品经理越往后发展，越靠近的是业务负责人和CEO路线，做业务和公司，市场变化速度总是大于技术进化速度的；另外，业务是上坡的过程，所以经常让你觉得今天业务有大进展，而明天业务都开展不下去了的感觉。

技术是先验，产品是后验

先验后验这个意思是说，大多数情况下（除人以外）工程的技术问题模型是有限可枚举、相对可控的。根据当前现状归纳要素，再用相关研发专业领域知识解决相应问题。而产品则是只有上线之后才能知道结果，并且受环境、竞对等多种外部不可控因素影响，类似于计算机领域里的NP完全问题。所以每位产品经理都有自己的一套自治理论也就很正常了。

产品和业务未上线之前判断都叫预测，谁也不能预料摩拜和ofo能火，但我们可以事先判断流量多大我就要用多少机器，要提升多少QPS。

从被动接受需求到主动合作

被动到主动这是很重要的一个改变。

通常在产品研发流程中，工程师常出现两种现象，一种是被动接受产品提出的功能，相当于「命令」，产品让我做什么我就做什么，也不论产品提得对与错；还有一大类是出现纯批判式的说产品这没想好，那没想好。

前者发现业务没起色就默默的做走了，觉得产品经理不靠谱。后者在产品上线会马后炮的说，「你看，我之前就说过这样做不好，上线之后果然吧我说的很准」，以此说明自己挺牛逼的。

通常我们所说的，工程师有没有产品意识从这就体现出来了。一些研发可以结合自己对产品和业务的理解，给对口的产品经理提出建议和方案，进行优化和执行。

这就是从被动到主动，这是「**思维的拐弯**」，很多技术人在这折腰。反而工作时间越久，技术职级越高，转弯越难。表现常是一根筋，不听劝，只关心自己的事，也不主动站在产品角度看问题。这是技术跨产品过程的「任督二脉」，打通就能看到完全不一样的风景。

要克服这个问题，也不难：

- 产品「责任心」。产品做得不对就主动提出来，从「执行者」到「合作者」的转变，当成自己的产品。
- 在第一步的基础上，换位思考理解产品的观点，并能接受不够完美方案。
- 因为产品是后验，要多做复盘与总结，做到下次比这次迭代更好。

从哪开始？如果产品的文案给的有问题，不是和产品吐槽埋怨很烂，而是自己先想想看文案怎么表达更合适，给产品一个建议，这就是很好的开始。

## 做产品不是 Hackathon

产品是「持续而完整」的过程，idea 只是开头。

黑客马拉松（Hackathon）为研发提供了自己做产品的舞台，将idea付诸实施。事实上国内不少公司对此事是有很多讨论的，活动带来的好坏也有不同意见的。主要是一些研发误以为能拿个黑客马拉松奖就可以改变世界，过度沉醉于此而耽搁了业务开发。甚至出现有人一个月不太做业务开发，光研究要在Hackathon上做什么了。

在实际的产品生产过程中，除了idea，产品经理多数是在思考 idea 后面的路怎么做。关于产品方向是否对；领域和受众群体是否过窄，行业特性，深层次的需求等；如何持续迭代，MVP 版本等；这都是作为「产品经理」这个角色要考虑的。后面的版本规划要能持续的挖掘出用户需求，形成 idea，形成 feature，还要看上线数据与持续论证和优化。

Idea为王不仅是研发，连很多刚入行的产品经理也存在同样观点，外行看内行的典型现象之一。

## 放下技术光环

先说说技术研发的优势。

其一是技术在互联网行业中是稀缺资源，市场供小于求的结果；其二是专业能力。技术研发从业之前在学校就开始学习相关计算机专业知识，缺的是实战经验，而大多数产品，学校既不教，还是要求综合能力好，所以说既缺乏相关专业能力，还没经验。在校时别说竞品分析了，系统里只装了美颜相机，没有产品的系统思考，这是根源。三是不少互联网公司崇尚技术驱动，技术话语权比产品重。

由此可以得出结论，优秀的技术肯定有产品经理天天求你办事请你吃饭。当你转产品以后，就千万不要去影响研发决策。

一条红线：「实现不了，骗老子吧。」一定不要说。即使技术是错的，也不是你来表达较为合适。

这是对技术人员的尊重问题，平常多注意。

## 四、合格的产品经理

产品经理是个逻辑能力、综合素质及经验积累的一个岗位。需要长时间的锻炼与积累。俞军老师之前就曾提出的及格标准：

产品功能上线后，做对加一分，做错减十分，六十分是及格线。

按此标准能及格的产品经理在从业人员 20% 都不到。这是对产品经理苛刻和要求，根本原因在于它是车头，如果方向错了，跑得越快，死得越快。要怎么做好功能有兴趣的朋友可以搜索俞军的十二条产品军规，是很好的经验参考。

除此外，产品经理这个角色，让我想起稻盛和夫《活法》里的一段话：

要想成就一件事情，那么你就需要努力地去想，去推演，尽量在脑海里面想到每一个细节，做到「神灵都能被感动」。

最后，提个忠告。虽然我一直觉得逻辑能力好的研发转产品是挺合适的。但不要寄希望用转行能提升能力让自己变出色。优秀的人就算转行也不会平庸，反过来，平庸的人转行做出色的概率也不会太大。

产品职位不是避风港，而是要做出改变和影响世界的产品。