

第70讲 | 王昊：技术、产品、管理的不同视角

2018-08-14 王昊

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 09:02 大小 4.14M



你好，我是 bilibili 主站技术中心总经理王昊，今天想跟大家分享的话题是技术、产品和管理的不同视角。

我们在工作中难免会跟技术、产品、管理等角色打交道，那么不同角色的世界观有什么不同呢？怎么平衡多个角色之间的关系，怎么协调多角色团队的工作呢？

技术、产品、管理眼中不同的世界

技术眼中的世界有 4 个关键词，分别是工作、设计、选型、优雅。他会关注自己的设计方案是否优秀；该选用什么样的技术选型才合适，比如是选用 SQL 还是 MySQL；自己的代码是否足够优雅等。

产品眼中的世界也有 4 个关键词，分别是用户、需求、方案、细化。他会要求自己理解用户，了解他们的需求，并满足他们的需求；针对用户的需求提出相应的解决方案，并将方案细化到可执行程度。

管理眼中世界的 4 个关键词则分别是目标、指标、拆解、梯队。他关注的是自己是否能达到目标和相应的指标，如何对任务进行合理拆解并制定阶段性目标，如何建立完善的人才梯队，做好人才储备等。

这三个角色眼中的世界都是不一样的，这导致他们看待同一件事情的视角也是不一样的。

技术人首先看到的是工作，一个确定性的工作，而且技术人特别喜欢解决确定性问题，有输入有输出。一个任务的要求是什么、边界在哪里，确定这些问题之后，他就非常容易把它分解开，并把它完成。

技术人的追求在于，他希望自己在做这些事情的时候，够优雅、够简洁、够高效。而产品解决的往往是非确定的问题，比如好，不好；好用，不好用；流程，不流畅；酷，不酷等，这些都是没办法做具体的、确定性的界定的。

举例来说，工程师面临的问题，可能是把宽带节省 30%，把 QPS 从 1700 提高到 2000 等，都是非常数字化、确定化的。而产品经理不是这样的，他们面临的问题，往往是让用户更满意、让用户觉得产品更厉害等，都是非确定性的问题。

而管理跟技术和产品都不一样，管理面向的是目标，他关注的是指标，比如这个产品月活提高 30%，成本减少 50%，梯队规模控制在 1000 人以内等，都是数字性的具体指标。

由于大家的视野和视角不同，彼此之间会产生很多隔阂和误解，网上很多段子就是由此而来。而避免这些情况发生最好的方法就是加强沟通，具体可以从以下 3 个方面着手。

1. 以团队实现为目标，把自己的视角从程序员拔到更高的高度，从团队价值的角度出发，思考和对话。
2. 换位思考，多去想想如果你处在对方的位置，你会怎么想怎么做，这样的换位思考能有效避免形成误解和误区。
3. 用对方能听懂的语言做表达，很多时候，技术人员习惯用技术语言来表达，比如异地多活很重要，一个典型的技术语言，但产品经理或管理者可能不清楚这个词具体是什么意思。因此，技术人员在跟对方沟通的时候，需要把技术语言翻译成产品语言或指标性语言。

言，比如“在任何异常情况下保持服务稳定很重要”，这样，他们也更能理解你所做的事情的价值。

技术如何转型产品

对于技术人来说，一般有 4 个职业发展路径，第一个是从工程师到研究员到高级研究员，最后成长为科学家，是偏专业研究的一条路径；第二个是从工程师到高级工程师到架构师再到主任架构师，这是偏工程实现的一条路径；第三个是从工程师到项目经理到经理再到部门总监，这是偏管理的一条路径；第四个是从工程师到产品经理到高级产品经理再到产品架构师，这是偏产品的一条路径。

对于程序员来讲，如果最后以 CEO 或 COO 作为自己职业发展的目标，那么可以换一个方向，尝试选择后两条发展路径，试着培养自己的产品思维和管理思维。

先来看产品思维。其实不同产品经理的侧重点各有不同，可能在技术人员眼里，他们都叫 PM，但其实 PM 各有不同，有的偏交互的，做用户产品；有的偏策略的，做商业产品；有的偏运营活动的，还有的偏活动策划型等，每种产品经理的世界也各不相同。不过，所有的 PM 都有相同的特点：

1. 他们都有改变世界的理想，这一点很重要。程序员的理想是什么？是这个事儿做得得酷，未必是我一定要改变这个世界。但好的产品经理不是，他们一般都有一个改变世界的理想，这样才能推动他们前进。
2. 相对理性的技术人员来说，产品经理一般会更偏感性思维，特别是偏交互型的产品经理，他们的 Sensitive 更强，能敏锐的捕捉用户的需求。
3. 在产品经理的思维中，他们会先考虑一切都是可能的，比如飞机不用轨道就能起飞，在他们眼中应该也能实现，因为这样才能放飞自己的想象力，这点跟技术人员有很大的不同。
4. 产品经理常说就差一个程序员了，他们一般不会考虑实现的问题，在他们看来，具体怎么实现，都是可以扔给工程师去解决的。

技术转产品的优势和劣势

以上这些都是我观察到的产品经理思维上的特别之处，跟技术人员有很大的不同，如果技术人员选择走产品这条路，具体该怎么走呢？有哪些需要注意的地方呢？

先来看，技术转产品的话，有什么优势？

1. 技术人员有较强的逻辑思维能力较强；
2. 技术人员知道什么可能实现。

具体来说，技术人员有更强的逻辑思维的能力，就会有较强的全局视野，做事情就会更有计划性，知道怎么把任务做好拆解，在具体执行中分成几步去做更合适，这一点很重要。

同时，因为技术人员知道什么可能实现，他就不会被技术团队忽悠，反之，一个不了解怎么实现的产品经理很有可能会被他的技术团队忽悠。做到以上两点之后，技术人员就能从源头开始强有力的把控整个项目的进展，这是非常重要的优势。

接着来看，技术转产品的话，劣势在什么地方？

1. 太过注重可实现性。这在技术人员做工程的时候，是一个很好的优势，但当他进入另外一个角色的时候，就可能变成劣势。因为太注重可实现性的话，就会限制自己的想象空间，会被制约想象力。因为很多东西在一开始的时候都是不可实现的，而正因为它们当初的不可实现，才给了我们更多的机会。
2. 缺乏同理心。在技术人员眼中，世界一般都是客观的、数字化的、Coding 化的，但是真实的世界都是由人组织构成的，所以需要我们用心去感受别人是怎么想的，这个功能为什么用户喜欢或不喜欢，这样的同理心，技术人员会相对欠缺一些。
3. 思维太过理性。然而产品有时候需要的是感性，当理性的思维碰上感性的需求，就会产生冲突。举个例子，一个产品有 10 个功能需求，一般技术人员会思考怎样用最少的代价把这 10 个功能都实现了，最后可能每个功能都只做到 60 分或 80 分。但其实，重要的不是把功能全部实现，而是选择其中的一个作为突破点，做到 120 分，这就足够了，其他的都可以不做。所以，性价比不是决定性因素，有突破点才是决定性因素。这一点，很多从工程师转到产品经理的人都不容易参透。

结语：今天跟大家分享了技术、产品、管理的不同视角，每个角色都有各自不同的世界观，为了避免产生隔阂，技术人员需要从以团队实现为目标、换位思考、用对方能听懂的语言做表达三个方向出发，锻炼自己的沟通技巧。

同时，技术人员有着不同的职业发展路径，转向产品，以产品架构师为目标是不错的选择。而当技术人员选择转向产品时，需要克服自己太过注重可实现性、缺乏同理心、思维太过理性的短处，发扬自己逻辑思维能力强、了解可实现性的长处。

你觉得技术、产品和管理不同视角主要体现在什么地方呢？技术转型产品时需要转变哪些思维呢？欢迎你在留言区分享。

感谢你的收听，我们下期再见。

作者简介

王昊，bilibili 主站技术中心总经理，曾历任百度基础架构部架构师、高级技术经理，网页搜索部副总监，移动应用部总监，是百度分布式存储领域的早期开创者，推动了百度分布式存储技术的自研、应用。

(本文整理自 bilibili 主站技术中心总经理王昊在 ArchSummit 大会上的分享，有删减。)



技术领导力 300讲

每个技术人都应该知道的管理心经

梁宁 / 著名产品人
张雪峰 / 饿了么CTO
陈皓 左耳朵耗子 / 知名创业者
许式伟 / 七牛云创始人兼CEO
李大学 / 前京东CTO
汤峥嵘 / turtorABC COO
右军 / 蚂蚁金服
程浩 / 迅雷创始人



新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 第69讲 | 茹炳晟：QE团队向工程效能团队转型的实践之路

下一篇 第71讲 | 王昊：什么样的人适合考虑管理角色

精选留言 (2)

写留言



烟雨江南

2018-09-21



讲得言简意赅，高屋建瓴，收获很大
展开 ∨



小志

2018-08-16



恩，写的通俗易懂！也道出实情
展开 ∨

拼课微信：171614366!