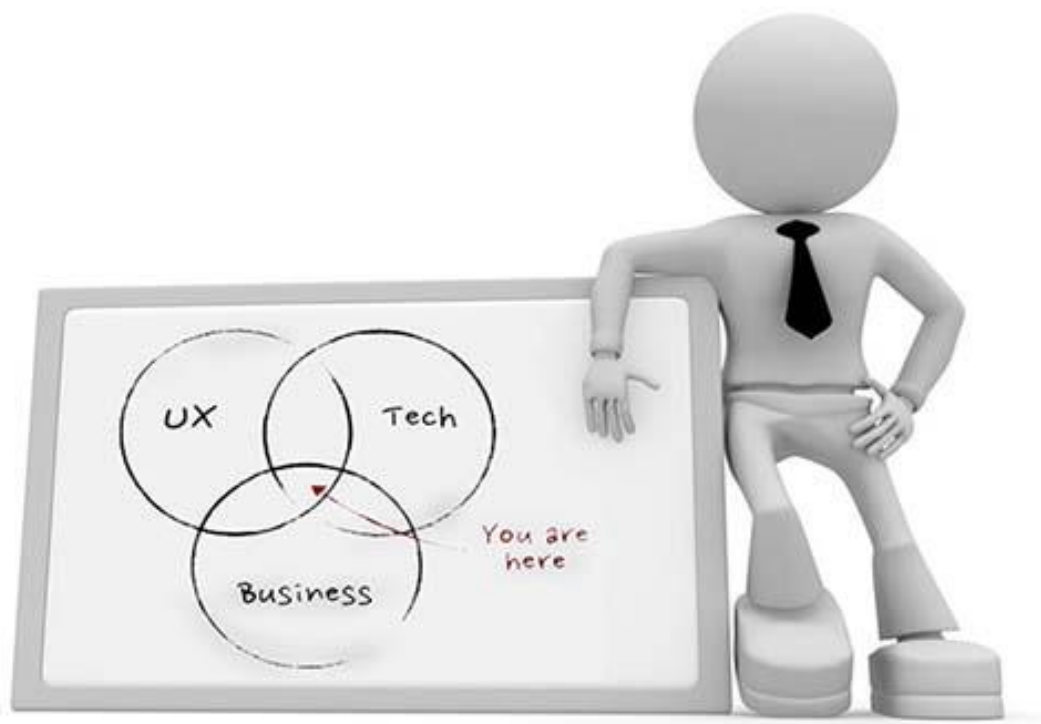


## 【干货】产品经理到底要做什么

---



很多新手甚至是老手产品经理都把太多的时间抠在产品的设计细节方面。说具体些，就是把产品的交互设计和 UI 设计看的太重，几乎大部分的时间都花在设计 and 开发上了，而忽视了产品本身应该重点考虑的地方。而很多产品相关的网站，讨论和分享的也太多是交互和设计相关的内容。这样的局面，一方面是国内产品圈的乱象造成的，一方面又会误导新人以为做产品就是做设计的。本文就和大家再次讨论产品经理到底是干什么的，产品经理应该关注的重点应该是什么。

说到产品经理，title 叫什么的并不重要，我们最早所认定以及现在所期望的产品经理角色其实就是对一个产品负根本责任的管理者。比如说老板是对公司负责，设计师是对他的设计负责，那产品经理就是对某个产品线/产品/或者是某一产品下的部分（可以看成子产品）负根本责任。那怎么个负责法呢？就是你需要根据上头的公司战略，协调多方资源，推动这个产品达到计划中的目标。

那产品经理应该如何做呢？具体一些的职责又是什么？在说这个之前先想梳理一下大家的思路：有的东西是产品经理的份内工作，是职责，而还有些东西只是产品需要了解的一些知识。比如我们都说 PM 需要了解一些交互，需要了解一些运营，但是并不代表 PM 就是做交互的。任何职业在扎实做好本专业工作的基础上，对其他专业的知识和上下游知识的了解学习都是多多益善的事情。但是不可粉末倒置。不能因为迷恋前端代码而变成了追求代码效率的人，不能因为

迷恋 UI 的美观而变成追求视觉效果的人。产品经理还是产品，产品经理根本需要做好的应该是：

### 1. 产品战略和发展的规划

比如老板说公司 3 年内要上市，那么就需要一些能推动公司上市的产品，那么产品经理就需要知道，这个产品的战略目标是推动上市。产品经理需要根据这个目标，规划产品在不同时间，不同阶段应该如何做才能推动公司上市。产品经理需要考虑将产品带入哪个方向，哪个领域，才能获得推动上市的资本。产品经理根据这些思路，决定了产品的很多大是大非的问题，比如目标市场是什么，目标用户是什么，盈利模式是什么，甚至产品的气质和风格等等...

要做好这件事情，产品经理得了解市场，了解竞争对手，有精明的商业头脑，这些能力不亚于 CEO，也不是刚毕业初出茅庐的人就能做好的，但是大家都需要始终的朝着这个方向学习和努力。

### 2. 需求的挖掘和分析

当产品经理将公司的战略转化为产品的目标后，就需要从中挖掘需求。这些需求不光是来自用户的，还可能是市场需求，公司内部的需求。产品经理不但需要想可能会有哪些需求能满足产品的目标，还要深刻的分析哪些需求应该做，哪些需求不应该做，这些需求优先级是什么，应该如何做。这就好像是在矿山挖石头选材料，最终达到建立一个宏伟城堡的过程，我们管它叫需求的挖掘和分析。

现在的互联网产品关注用户多一些，所以产品经理面对和处理用户需求也相对多一些。挖掘需求，并不是说发现了什么就做什么，现在是一个需求多资源少的时代，产品经理要清楚的了解用户是否真的要这个需求，什么情况下要，是否能为产品带来好处，如何权衡和评价优先级等。否则你给了下游不靠谱的需求，人家很可能在背后骂你傻逼，现在大家也潜移默化的把“对需求的挖掘和分析能力”作为一个产品经理是否专业的评判标准。

所以要做好这些，产品要了解用户，了解市场，能够挖掘数据，能够观察竞品，能够有很强的的逻辑分析及自我管理能力等等，太多了学问了。

### 3. 推动产品目标的实现

推动产品就是指产品经理完成了前期的规划和设计，那么需要利用各方资源把这个事情推动下去从而实现，否则就会一直停留在想法上。要做好前面 2 个不难，顶多是自己的事情，但是要推动产品却要求很强的团队合作管理能力。大家都知道产品是没有实权的 CEO，说具体些就是在大部分公司，PM 是没有直接的手下资源的，用研设计开发都是属于其他部门的公共资源，PM 不但要去争取这些资源，还要协调他们同心协力的完成目标，这就是产品经理管理者的一面。

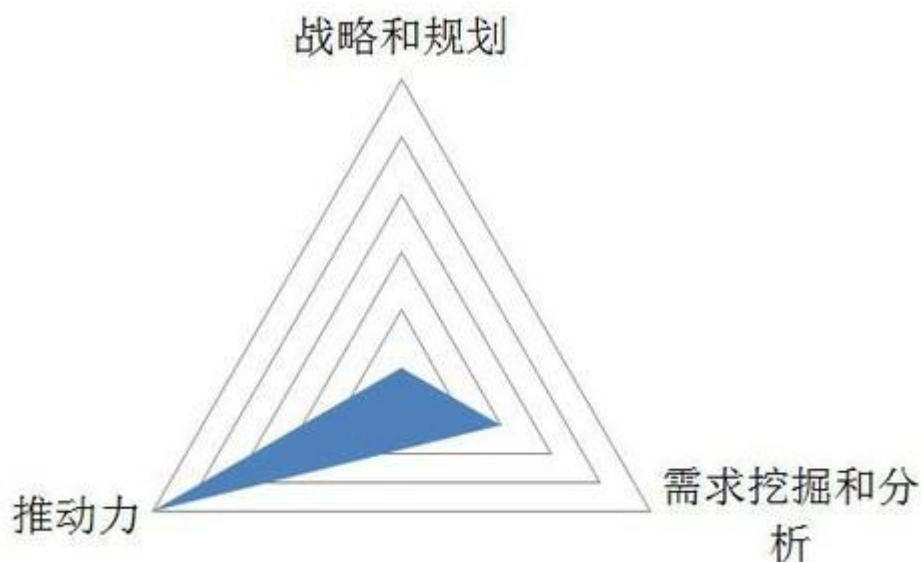
可能说完之后有的 PM 朋友就比较迷茫了，产品战略似乎很遥远的事情，这不是老板或者总监做的吗？我们好像就是在做一些画原型图之类的设计工作，这又是怎么回事？

其实刚刚说的产品经理职责和能力，是一个比较严谨的定义和理想的情况，现

在的国情是不同的企业，对不同的能力的产品经理的要求都不一样的。前面也说了无关于头衔叫什么，在大公司各个类型的职位划分的很明确，不同等级的产品做得事情也不一样，在小公司可能老板就是 PM（因为可能一个公司就一个产品），而招的 PM 只是需要协助老板画原型图的设计而已，还有一些跨界的人，因为公司分工不是很明确所以产品，交互和用研都做。我们有的时候也说乔布斯算产品经理，张小龙也算产品经理，只要真正做到了上面说的几条都可以是产品经理，这些比较混乱情况都不影响一个产品经理本身属性以及应该具备的能力，只是你没有做到而已。

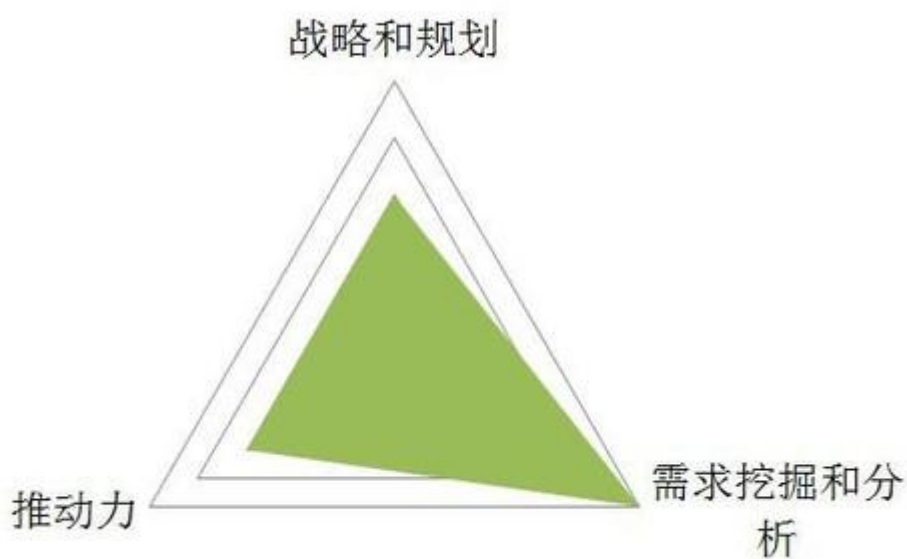
但是还是不得不说产品经理是有阶段的，不同能力和等级的产品经理，对上面三条职责的关注重点也不一样：

**新手阶段：头衔大部分叫产品专员，产品设计，产品经理**



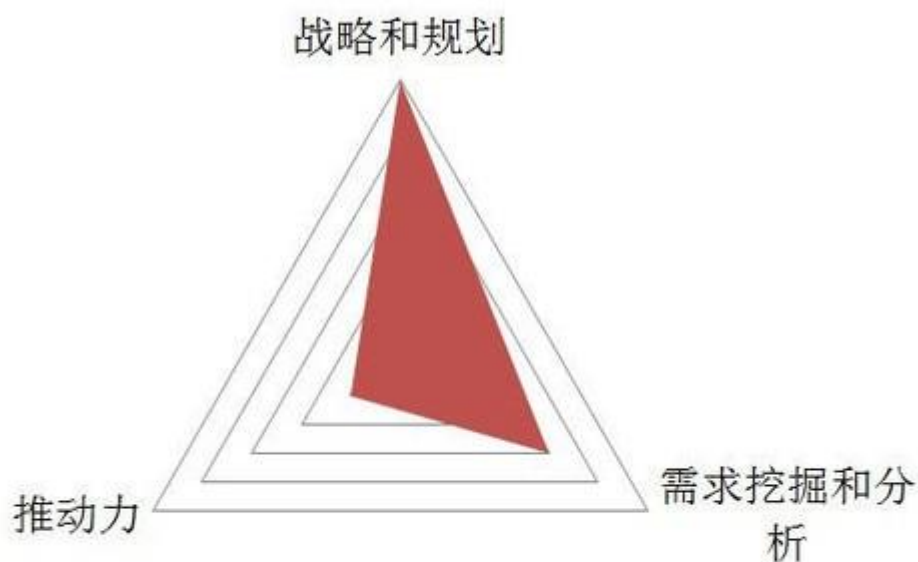
这一阶段的人，其实关注推动产品目标实现的多一些。在大公司，往往会有一个高级的产品经理带上几个新手，这些新手就类似于助理，主要帮助导师写写文档，与开发设计沟通，收集材料观察数据，收集反馈和效果什么的，通过这样的形式来培养产品感觉。对于很多新手来说，不可能一开始就对需求有很好的感觉和把控能力，也更别提产品战略了。因为他们与其他部门和资源的人打交道多一些，所以需要了解交互，了解设计，了解一些开发的内容，但这些都是为了更好的传递与沟通，推动大家一起把事情做成的手段。

**老手阶段：头衔通常就是产品经理**



老手阶段的产品经理最大的特定就是，对需求拥有一定的决策权，关注的是需求的挖掘和分析方面。老手的产品经理是要决定什么要做，什么不做的，要经常思考用户喜欢什么，什么有好的盈利空间，而不光是想，还要拿出强有力的说服力，去说服老板，说服其他部门的头头给予资源。老手们有一定经验和感觉，有很好的逻辑思维和沟通技能，还具备一定的领导力，现在大部分产品经理就处在这个阶段。

老大阶段：头衔可能是产品经理，产品总监或 CEO



当然老大阶段就是关注产品战略和规划的，在小公司可能老大就是老板，老板就是最大的产品经理。但是在一些大公司比如腾讯，那么多产品马总是不可能关注的过来的，还有各种行政事务，商务事务等大大小小的事，所以都是分化给产品总监产品总裁之类的人来带领一个产品。说明白些就是进入老大阶段，就是对这个产品有了很大的权利，当然责任也非常的大。产品的方方面面都需要关注和处理，但是最重要的还是将产品引导至正确的方向，是这个产品的掌舵人。老大阶段就是管理者，有自己的团队很多东西都是下放给大家去完成，当然其中要领导好团队。做到这一点，靠的不光是能力和经验，机遇和手段都很重要。

很多公司也许不会分的这么细，只有一个等级的产品经理。但是你也应该知道，你所拥有的能力强弱决定了你能做好其中哪一阶段的职责，不断地让自己学习和提升从而争取到更多对产品的主导权是所有产品经理都期望努力的方向。

说到这里大家可能对产品经理这一职位又有了一次全面的认识 and 了解，当然真正牛逼的产品经理是早就已经看透且不介意这些细节的，希望写的这些能够为很多处于迷茫和苦逼甚至还不知情的“产品经理”们提供一些帮助，其中一些细节和具体的方法论就请大家自行了解吧。

更多干货请关注 产品经理日记：微信 [p\\_m\\_diary](#)

