

APM 白皮书

1、APM 是什么

APM , Agile Product Management , 敏捷产品管理。

那么，什么是敏捷产品管理呢？

如果想用一句话来定义的话，其实是比较难的，到目前为止，并没有看到非常到位的定义。

但是，如果我们把 APM 分成两部分重新解构的话，那么，就比较能够容易理解它是什么含义了。

这两个部分，一个就是敏捷（A），一个就是产品管理（PM）。

关于敏捷（Agile），其实定义是非常到位的：

Agile : Agile planning is a process that builds in mechanisms for frequent early feedback and rapid re-planning.

敏捷：敏捷计划是一个通过构建早期频繁的反馈和快速的规划机制的流程。

从定义中可以看出，敏捷其实并不是一种标准化的方法论，而是强调一种实践模型，而这种实践模型的核心就是“快速”，而这种快速并不仅仅限于开发过程的“快速迭代”，还要包括开发之前和开发之后一系列的工作。

再来看产品管理（Product Management），对于产品管理的定义是非常明确的。

产品管理：就是把企业内的某一部分（产品、产品线、品牌、细分、市场等）视为一个虚拟公司所做的企业管理，目的在于实现企业持续的竞争优势和客户的长期满意度。

在这个定义中，理解三个关键字即可：

1、**某一部分**：这是产品管理的对象，简单说，就是这个对象必须是一个能够在市场上

独立进行价值交换的载体。

2、**企业管理**：这是产品管理的方法，简单说，就是产品管理者在管理的工作中所采用的企业管理的思想和方法，这也从侧面印证了产品管理岗不是技术岗，不是营销岗，而是管理岗。

3、**实现企业持续的竞争优势和客户的长期满意度**：这是产品管理的目标，简单说，就是产品管理者所做的全部工作，其目标在于满足企业和客户的各种短期、中期和长期的目标。

因此，如果我们结合 A 和 PM 的定义来尝试对 APM 进行一个定义的话，那么，这个定义可以是：

APM：基于更为频繁的整合产品相关高质量信息来指导企业资源更为有效管理，快速实现产品目标的一种产品管理过程。

理解这个定义，把握四个关键字：

1、**更为频繁**：这是 APM 的逻辑，之所以采用敏捷，就是它不同于传统的瀑布式发展过程，它更强调“并行”的发展过程，而不是瀑布模式下的“阶段”的发展过程。

但是，这并不意味着敏捷没有阶段，而是进行了必要的弱化，强化了阶段的同步。

因此，有一些国外研究认为敏捷本质上是瀑布的一种变形。

2、**高质量信息**：这是 APM 的基础，如果要实现 APM，那么，更高质量的产品相关信息是不可获取的，只有高质量的产品信息才能保证敏捷更为有效的产出。

3、**企业资源**：这是 APM 的条件，有效的产出依赖的是企业资源的合理和科学的管理、因此，在 APM 中，企业资源如何适应快速的并行模式，这是必须要有足够考虑的。

4、**产品管理过程**：这是 APM 的目标，说到底，APM 本质上依然还是产品管理的一种实施模型，和品牌管理、RPM 一样，有其适用性，国外通常认为 APM 只适用于科技型企业，但是在国内，更多的实践是在互联网和软件企业。

但无论是哪种实施模型，其本质不会变，目标不会变，都是产品管理的范畴。

2、APM 和产品管理的关系

正如在第一节中提到的，APM 本质上依然是产品管理的范畴，只不过它是科技型企业的一种具体实施模型

因此，脱离开经典产品管理的定义去考虑 APM，那毫无疑问就是要流氓。

因此，在本节中，我们首先要简单讲一下经典产品管理到底是什么，见下图：

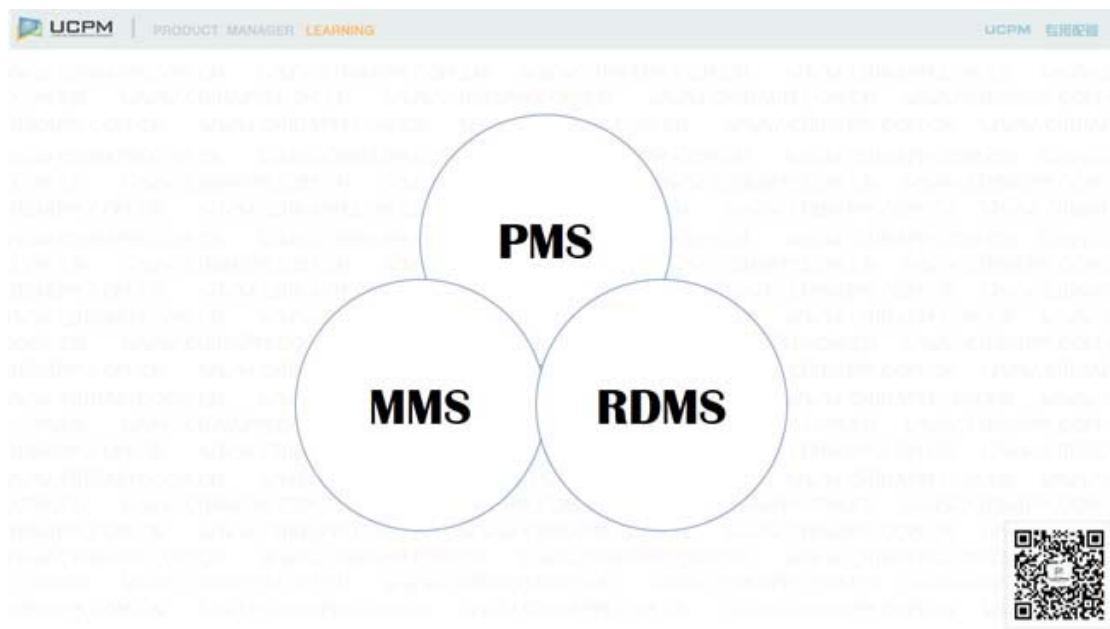


图 1

PMS：产品管理体系；MMS：市场管理体系；RDMS：研发管理体系

通常来说，一个企业的业务管理体系就是由这三大管理体系构成的，当然，这三大管理体系具体包含的内容很多。

PMS：主要包括产品的需求管理、产品的创新管理、产品的组合管理、产品的周期管理；

MMS：主要包括产品的客户管理、产品的销售管理、产品的渠道管理、产品的推广管理、产品的服务管理；

RDMS：主要包括产品的研究管理、产品的开发管理、产品的测试管理、产品的生产管理、产品的物料管理、产品的品质管理。

当然，如果我们按照一个产品的发展流程来看的话，那么，它大致的样子见下图：

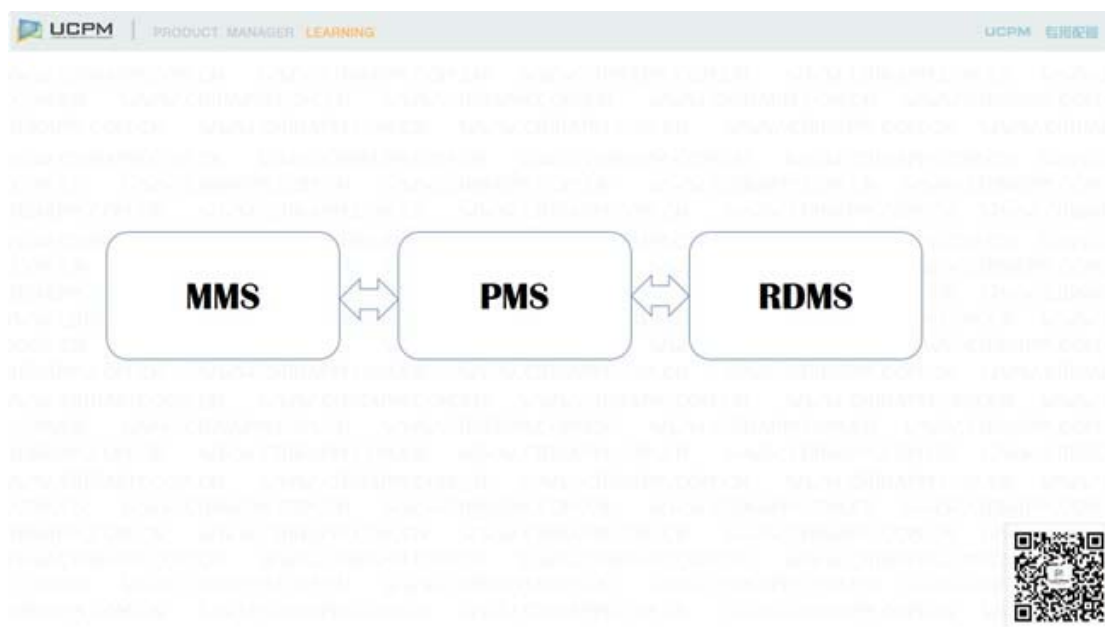


图 2

简单来说，就是 MMS 向 PMS 提供市场/用户的全面信息，PMS 对这些信息进行处理，并形成可靠的产品信息，RDMS 基于产品信息实现最终合规的产品介质，MMS 和 PMS 协作完成产品介质的商业化过程，并实现最终的市场化过程，实现产品的市场价值交换，以及最终的产品、市场和企业目标。

这个过程完成后，就进入到一个新的循环中。

如果我们从价值链的角度来看，那么：

MMS：是发现和实现价值的过程；

PMS：是构想和设计价值的过程；

RDMS：是形成价值的过程。

但是，在这个过程中，三大业务体系并不是独立工作的，而是协作性的，同时，我们从

图 2 中可以看出，PMS 处于一个中间位置，也就是说，它串联了 MMS 和 RDMS，是一种承上启下的角色。

这也就是为什么对于一个产品管理者来说，他需要掌握很多领域的知识，因为只有这样，才能保证输入给你的信息你能明白，你输出的信息，后续的业务体系能够明白和执行。

接下来，我们就来说一下，APM 是如何完成这个过程。

在第一节中，我们提到了 APM 是一种强调“快速”和“并行”的产品管理实施模型，那么，这种“快速”和“并行”具体是怎么体现的呢，见下图：



图 3

简单来说，就是 MMS 到 PMS 的过程和经典产品管理的要求是一样的，关键是在 PMS 和 RDMS 上的交互上有了明显的不同。

例如，按照以前瀑布式的开发模式，PMS 的产品需求数据一旦进入到“冻结”状态，那么通常就不会改变，而在敏捷中，就不再有“冻结”的状态，而是根据需求数据的变化，及时的对这些需求进行实现，并基于实现的效果及时作出调整。

因此，APM 的产品发展框架就变成了这个样子，见下图：



图 4

企业战略、产品组合战略、产品战略,这三个阶段的工作依然要基于经典产品管理(RPM)的思想来做,这是决定具体业务方向的。

版本计划,这个阶段的工作就是要求制定出一个较为长期的产品发展路径,通常为 6-24 个月的具体版本计划,这是决定中短期的方向的。

Sprint,这准确来说不能称为是阶段,而是 APM 中日常的工作,通常是指快速的需求分析和开发,这是决定以“天”和“周”的计划的。

要注意的是,现在很多实施 APM 的企业,只把关注点放到了“快速”和“并行”上,而忽视中长期的规划,直接后果就是整个业务团队每天都在围绕“天”在开展工作,而没有一个长期方向性的计划来指导团队的长期目标。

这也直接造成很多的产品管理者成为了 RDMS 的附属角色,成为一个简单的需求分析师+功能设计的角色。

造成这种情况的根本原因在于,很多实施 APM 的企业,把 AD (敏捷开发)等同于了 APM,而事实上,AD 是 RDMS 中的一个开发管理模式,而 APM 是 PMS 中一个产品管理

模式,两者最核心的交集就是“PMS 中产出的可实现的市场/用户信息(通常以需求为核心)”。

3、APM 和敏捷开发的关系

在上一节中,我们讲到了 APM 和 AD 最核心的交集就是“需求为核心的市场/用户信息”,那么,它们两者之间的关系见下图:

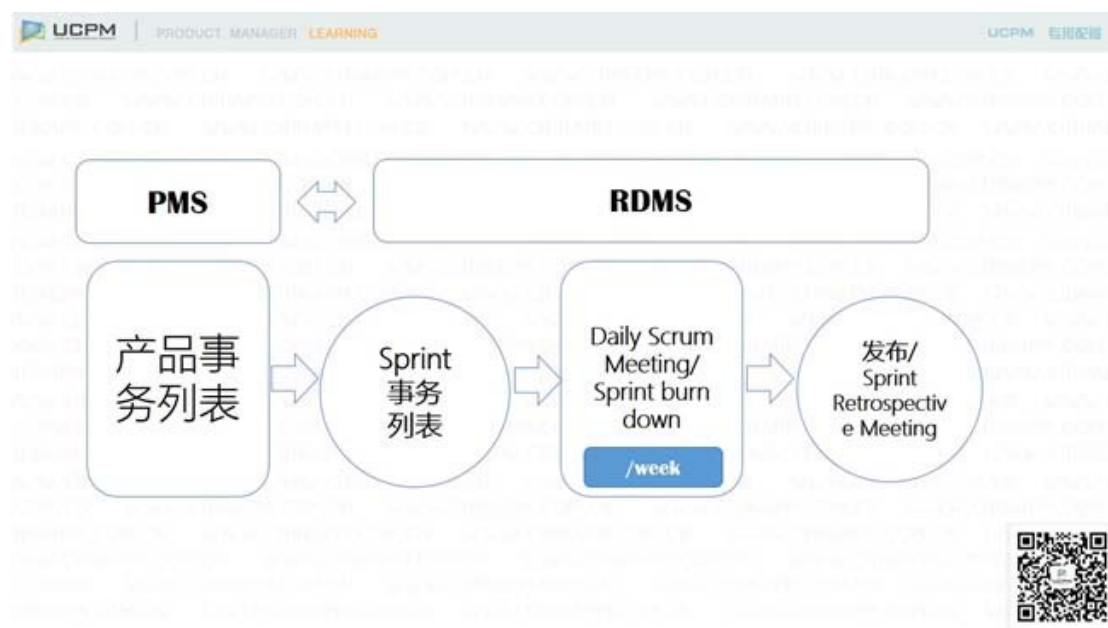


图 5

从该图中可以看出, PMS 和 RDMS 唯一的沟通介质就是产品事务列表 (Product Backlog),这个列表通常由所谓的 Product Owner 来完成,而实践的情况是 Product Owner 通常有产品管理者来扮演。

在完成并提交了产品事务列表后,至于 AD 中具体采用何种模型,各企业有各自的选择,目前通常有的是 Scrum 和 XP,关于这两者的特点和应用可以查阅相关资料。

4、APM 的框架

在第二节中,我们简单讲到了 APM 和 PM 的关系,见图 4,在本节中,就详细讲一下

APM 的实施框架是什么样子的，见图 6：



图 6

1、企业战略

企业战略是一切工作的核心和原则，它决定了企业的走向。

通常来说，企业战略在较长的一段时间内是不会变化的，那么，在 APM 中，产品管理者都要做哪些工作呢，主要是五个：

- 1) 向高层提供作出制定企业战略的数据支持；
- 2) 对企业战略的充分理解和把握；
- 3) 基于真实的市场情况，提出完善和调整企业战略的决策建议；
- 4) 评估产品战略和企业战略之间的差距，并提出差距修正策略；
- 5) 评估其它部门目标和企业战略之间的差距，并督促相关业务部门进行完善。

简单说，在 APM 的企业战略中，产品管理者就是三个工作：支持；执行；完善。

对于企业来说，产品管理者是否能够准确的理解企业战略、是否能够不走样的执行企业战略，直接决定了企业的商业目标是否能够实现。

这一点可能很多企业和产品管理者并没有处理好，当然原因很多，但是其中有一点非常重要，就是企业对产品管理者的定位出了问题。

2、产品组合战略

产品组合战略决定的是企业内所有产品，或者叫产品结构的关系，它决定了企业的产品是否有一个合理的结构，是否能够支撑企业的长期发展，是否能够实现企业资源的合理配置。

在 APM 中，产品管理者通常要做以下四个工作：

- 1) 提供制定产品组合战略的数据支持；
- 2) 参与产品组合战略的制定和分解；
- 3) 评估产品组合目标和产品目标的一致性；
- 4) 执行产品组合目标。

通常来说，产品组合战略是由高一级的产品管理人员完成的，比方说公司的产品总监，或者 CPO，他们要站在企业战略的角度考虑公司产品该如何发展，以及所涉及到的企业资源都有哪些，并提出实现产品组合战略目标的方案。

对于公司的高管来说，他们希望从产品组合战略中看到可信的市场研究和商业方案，而这就需要公司内所有的产品管理人员能够从目标市场、商业机会/风险和现实需求上进行有依据的说明。

通常产品组合战略的制定是要花费很多时间的，但这个时间的花费是非常值得的，因为它决定了产品的走向，也决定了敏捷的方向。

3、产品战略

产品战略就是由具体的产品管理者来负责了，在 APM 中，产品管理者要做的工作就很多、很细了，大致说来，可以包括六个方面：

- 1) 基于产品组合战略制定能够支持产品长期发展的产品战略；

- 2) 基于产品战略为各业务执行部门的战略制定提供原则和方向；
- 3) 和各业务部门协作评估部门战略的合理性和可执行性；
- 4) 监督产品战略和部门战略的实施效果；
- 5) 分析现实目标和既定目标之间的差异，并提出改进策略；
- 6) 评估战略实施效果，实时调整产品战略目标。

以上只是从制定产品战略的概要工作上来说明的，但是在整个过程中，产品管理者会涉及到很多的工作来支撑这个战略的制定。

同时，还会根据产品所处的不同阶段要考虑是否制定不同的产品战略，比方说新产品和现有产品，产品管理者就要考虑不同的产品战略该如何结合。

而要完成这个工作，就需要产品管理者有非常强大的产品管理能力，以及所涉及到的每项工作的工作思路、方法和工具。

4、版本发布路线

如果说前面定义的三级战略和 AD 是一种间接关系的话，那么，从版本计划开始，就和敏捷有直接的关系了。

版本计划就是要确定某个具体的时间段内产品的发布规划，在 APM 中，版本计划涉及两个方面的工作。

- 1) 产品路线图；
- 2) 版本发布计划。

先来看产品路线图，也就是我们所谓的 roadmap，在产品路线图中，产品管理者要实现四个目的：

- A、定义产品的发布窗口：也就是要明确产品在一个较长时间内的发布点。
- B、构建共识：也就是要通过路线图在业务团队中形成一种被成员所认可的发展原则和

路线。

C、产品特征的优先级排序：也就是要通过路线图清晰定义不同发布点要发布产品的特征是为了满足市场的哪些需要，以及原因。

D、确定组织内的沟通平台：也就是要通过路线图定义业务沟通的平台以及信息的类型。

总结起来，其实就是一句话：

**敏捷产品管理者用一个高度协同的路线图流程去驱动同构架人员、工程师、市场人员和
其它相关人员的在规划上的对话。**

其实这个路线图并不是 APM 中独有的，在经典产品管理中，路线图也是非常重要的，通常我的建议是做 3-5 年的路线。

但是因为敏捷独有的一些特性，以及很多产品管理者并不具备这样的能力，在国外，通常是要求 APM 的产品管理者做 6-24 个月的路线。

The market segments to be addressed over the coming 6-24 months and (at a very high level) how the product will meet that segment's needs.

在接下来的 6-24 个月内，市场细分要被确定，以及产品如何满足这个细分的需要。

路线图制定完成后，接下来还要做一个工作，就是版本计划。

版本计划就是一个较为短期的产品发展说明了，通常以 7 天为一个时间单位，在每个 7 天中，产品管理者要和开发团队协作评估要发布的版本都有哪些，以及这些版本都是为了满足哪些现实的需求。

具体的工作大致包括：

- 1) 需求的确定；
- 2) 用户用例探讨；
- 3) 版本细节沟通和确定；

4) 开发资源配置；

5) 开发计划制定。

一旦这些被确认下来，那么，路线图和发布计划就成为了敏捷团队唯一的工作准则，最好把路线图和发布计划张贴到每个团队成员的工位上，让他们时刻清晰自己现在要做什么。

5、Sprint

这个就简单了，就是具体的执行，那么产品管理者在这个阶段中的主要工作包括：

1) 基于版本计划和路线图评估版本迭代的情况；

2) 根据实际情况评估是否需要调整版本计划和路线图；

3) 确保版本迭代的正确性。

6、Daily

这个阶段主要由技术的团队来完成，产品管理者的主要工作包括：

1) 评估实现的产品介质是否合规；

2) 评估是否每个 sprint 是否如期完成；

3) 参加日常会议；

4) 确保发布。

5、APM 的实施

6、APM 的工具

在本节中，我们就来讲一讲在 APM 中，产品管理需要涉及的工具都有哪些，见下图：



图 7

以上文档只是 APM 流程中所涉及到的文档，除此之外，还有控制文档，比方说《产品状况簿》，《差距分析文档》等，这些文档是用来保证 APM 中工作质量的。

- **产品状况簿：** APM 团队进行市场、产品信息分享的协作工具。
- **差距分析文档：** 产品管理者对阶段性目标实施效果的分析工具。

关于这些文档的详细使用，请参考 APM 文档库。

7、APM 对企业的要求

8、APM 对 PM 的要求

1、工作的并发性

这是因为 APM 既然强调敏捷，快速的实现版本迭代，那么，对于产品经理来说，就要在一个时间段内同时完成多项工作，比方说，在版本开发过程中，产品经理一方面要评估版本迭代的情况，另一方面，还要和需求提供方进行沟通，确定下一版本的需求，并做好相关的准备。

这是一方面，另一方面，如果版本计划在实际执行中发生了调整，那么产品经理还要相应的调整路线图，甚至是更高层级的产品战略、产品线战略，直至企业战略。

2、工作的多样性

这是因为在确定了高层级的战略目标后，产品经理不会再像经典产品管理中所定义的那样，基于线性的流程来开展工作，而是要做很多能够支持 APM 的工作。

比方说，在经典产品管理的需求管理工作中，产品经理通常是先获得问题，然后对问题进行分析、筛选，导出需求，然后把需求进行分配，执行，实现。

但是在 APM 中，可能就不是这样了，他很有可能情况是，产品经理在一天内，既要去做 B 版本问题收集的工作，同时呢，又要去做 A 版本的需求分析工作，然后还要考虑 C 版本的用户用例的设计。

这在经典产品管理中，它是不同阶段的不同工作，但是在 APM 中，它是出现在同一时间段的，工作的多样化就决定了产品经理必须承担更大的压力和更多的职责。

3、工作的繁琐性

之所以用繁琐，而没有用复杂，是因为尽管工作呈现了并发和多样，但是依然是依赖产品管理的方法来做，只要掌握了产品管理方法，工作不复杂，就是太繁琐。

这种繁琐最现实的表现就是“流程性工作”“事务性工作”“临时性工作”的叠加。

例如，分析市场需求是流程性工作，如果按照经典产品管理的框架，只有市场需求完成后，才会去做后续的例如 MRD，PRD 的工作，但是在 APM 中就不是这样了，你在做流程性工作的时候，事务性工作和临时性工作会大量出现，比方说你今天要同时进行客户访谈这样的事务性工作，还有可能临时协助运营团队来完成某个版本的临时性工作。

而这在经典产品管理框架中，产品经理通常是可以推掉的（尽管也有事务性和临时性的工作，但通常是不会被纳入到计划中的），但是在 APM 中就不可以了，因为这都是版本计划

中所确定的。

综上所述，APM 的产品经理会面临非常大的挑战，因此，如果企业要实施 APM，那么就一定要想好，现有的产品经理是否能够迎接这样的挑战。

接下来，我就说一下产品经理应该如何面对这些挑战。

1、增强时间管理能力

在 APM 中，有两种优先级的排序，一种是产品/版本特征优先级的排序，另一种就是产品经理工作优先级的排序。

第一种排序是通过产品管理的方法来完成的，第二种就要依靠时间管理的方法了。

时间管理的资料有很多，大家可以找一些看看。

2、APM 团队的强化

在 APM 中，产品经理基本上就不再以流程性的工作为主，关注焦点也放在了每个以 7 天为单位的工作时间段内，产品经理每天会和各个业务团队协同工作，那么，这就要求 APM 团队必须有强大的协作能力。

3、企业资源的进一步优化

对于产品经理个人来说，要在确定的时间段内保证版本的不断迭代，那么，如果依赖传统的资源的分配模式恐怕是效果欠佳，因此，在 APM 中，产品经理必须获得更多的资源来保证敏捷的成功。

例如，当产品经理并行多个工作的时候，那么，企业就需要同步提供相应的资源来保证产品经理工作的完成，而不能像以前一样线性的进行资源的供给。

4、产品经理个人职责的增加或强化

如果构建起了 APM 的团队，那么，产品经理就必须带领这个团队完成敏捷模式下的产品目标，那就会明显的增加或强化产品经理的某些职责。

例如，可以预见的有：

- 不断解释和明确需求；
- 创建用户交互；
- 管理各种事务；
- 准备和参与版本以及迭代计划；
- 更新和沟通路线图；
- 和客户的协作；
- 清除开发障碍。
-

这些职责在经典产品管理定义中也是存在的，但是在 APM 中，会更加明显的显现出来，或者说，这些职责在具体执行工作中，是会直接影响到产出效果的。

5、信息交流的更高要求

敏捷，敏捷，就是要快和准，那么如何才能快和准，只有在确保市场信息快速和准确的情况下才可能，因此，一个强大的涉及各个业务团队进行交流和沟通的信息平台是不可获取的。

这些信息的传递是双向的，一方面是产品经理传递给业务团队的，另一方面是业务团队传递给产品经理的，只有所有的信息都汇总到这个平台上，产品经理才能快速的作出各种决策。

甚至可以这样理解，这样一个平台决定了 APM 能否最终成功。

事实上，在经典的产品管理框架中，也是有这样一个平台要求的，它被称为《产品状况簿》，我个人建议企业和个人应该好好把这个工具使用起来。