

跟着老汤一步一步 建立产品管理体系

作者：汤圆

微信：UCPMTangYuan

邮箱：zyzhang@chinapm.com.cn



关于 UCPM 中国产品经理联盟

中国产品经理联盟的前身为“产品经理之家 (<http://www.promaner.com>) ”，产品经理之家网站于 2004 年 12 月 26 号开通，网站初期仅仅是做为站长个人职业交流的平台而已，但是随着朋友们的不断加入，对网站的认可度也逐渐提高，逐渐发展成了国内产品经理在网上交流的第一平台。并且在发展过程中，逐步形成了产品经理之家的管理团队，并于 2005 年 7 月 15 日由产经理之家改名为中国产品经理联盟，并启用新域名：<http://www.chinapm.com.cn>。

中国产品经理联盟是目前国内唯一一家专为产品管理人群和企业服务的专业组织，服务的人群包括和产品管理相关的产品经理（专员），产品总监（产品部经理），企业高层和对国内产品管理体系关注的人士，所服务的人群遍及国内所有行业和地区，到目前为止，UCPM 注册会员已经超过 70000 人，并得到了国内众多产品管理人员和企业的认可，已经成为在产品管理领域最值得关注的，大型的，专业的职业人群专业机构。

中国产品经理联盟的定位是“交流、学习、发展、生活”，希望为产品管理人群提供一个产品管理交流和服务的平台。UCPM 在多年的发展时间内，已经逐步和越来越多的企业，培训机构，学术团体和媒体建立了良好的关系，旨在通过联盟线上和线下的各种活动的开展，为产品管理相关人士提供获取知识，个人信息交流的平台，积极促进和推动产品管理在中国的发展与进步。

联盟宗旨：共建共享

联盟定位：交流 学习发展 生活

联盟目标：致力于推动产品管理的本土化、体系化和职业化发展

前言

和老汤接触比较多的朋友可能知道，在这些年里，我写了很多的东西，但是大部分都是针对产品经理个人的意识、技能、思维、工具、方法方面的，但是经过这几年和很多企业的接触，我感觉个人这个层面的知识积累有很多了，足够大家学习的了。

但是我们知道，产品经理能否发挥出必要的作用，体现出真正的价值，是有两个因素决定的，一个是人，就是产品经理自己，一个是平台，就是企业提供给个人工作的环境，这两者结合就形成了产品管理体系。

目前来看，缺失比较严重的就是平台，熟悉军事的朋友都知道，现在讲的都是体系作战，谁跟你玩肉搏啊，而一个体系效能的发挥就离不开士兵和作战平台的结合，产品管理体系也是这个道理，单兵战斗力再强，对方呼叫一个精确打击，你就玩完了。

正好在前段时间，我和一个朋友聊天，他就提到他现在正在按照《YES！产品经理》这本书中提到的产品管理实施思想在自己的公司内构建产品管理体系，但是他也承认这个过程确实比较漫长，还好好的是，他所做的这一切是得到了公司高层的认可。



不过老汤实话实说，尽管在《YES！产品经理》这本书中我也用了九章的篇幅在讲产品管理体系，但是我估计很多朋友并没有像这个朋友一样去实践，毕竟大部分朋友还是把这本书当成是一个针对个人操作的工具书去读的。

当然，还有一个重要的原因是构建一个适合自己企业的产品管理体系，仅仅九章的内容是肯定不够的，因此，我就考虑是不是应该对体系构建的知识进行一个全新的编排，从而能够助有着构建产品管理体系需要的朋友一臂之力。

有了这个想法，我就开始整理这方面的素材，结果发现原来我已经写了不少，但是并没有按照构建的体系思路去写，而是零零散散的讲了很多，并且有些知识点在经过这么多年自己的更多经历后也需要重新完善和补充。

因此，我就准备再次写一个比较长的系列来完完整整的介绍一下产品管理体系的构建，我也不知道这个系列要写多少，或许几万字，或许十几万字，只要大家有耐心坚持读下去，我想，如果能够有一丁点的帮助，能够认可我其中的一些思路 and 观点，就是对我最大的褒奖了。

特别提示：

1、在这个系列中，有一些文章和素材已经发布在《YES！产品经理》和网站、公众号里，但是我还会重新编排后写一下，这样也可以满足一部分没有读过《YES！产品经理》这本书的朋友的需求。

2、我会采用大量的我亲身经历的案例来进行说明，当然了，还是以易扬公司的产品管理体系构建的案例为主。

第一篇：RPM 是什么？

第一篇从哪里开始呢？

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

咱们就从那个朋友提到的一个术语 RPM 开始。

RPM 是什么？很简单，Resources Product Management, 中文解释，资源型产品管理。

大家不用纠结这个术语是怎么回事，就是为了方便推广，我起的一个名字，就和我被朋友们称为汤圆一样。

名字本身没有太多意义，关键在于我们要搞清楚这个名字背后所隐含的意义是什么，我叫汤圆，很多年我都没搞清楚为什么这么被朋友这么叫，后来我搞清楚了，又白又胖，你说不叫汤圆叫什么，对吧。

那天和那个朋友聊天，我就和他说，难得还有朋友记得 RPM 啊，这几年也确实是，我也很少提 RPM 了，就是培训、咨询什么的，我都不提，因为我知道，大家需要解决的是现实的问题，你叫 RPM 也好，叫 APM 也好，无所谓了，能解决了我的现实问题才是王道。

但是这是对个人而言，如果针对构建产品管理体系，那么，很多基础性的东西是必须要了解的，就如同你想生产台拳打法拉利，脚踢保时捷的超级汽车，如果连基本的汽车构建知识都没有，你说你能造出这样的汽车，我看只能是画画 PPT 了。

关于 RPM 的解释大家只需要了解下面这些文字就可以了。

RPM 首先是基于产品管理思想的。

产品管理诞生于 1931 年，随着市场的不断发展变化，市场环境和条件以及许多新型行业和领域的诞生，产品管理面临着一个非常现实和严峻的问题：诞生于上世纪 30 年代的产品管理还能否适应现代市场和新型行业的要求？

RPM 本身并不是一种独立的管理思想，而是一种更适合实现产品管理思想的具体实施体系。

之所以说 RPM 是最适合的实施体系，是因为 RPM 抓住了产品管理最为本质的内涵，

抓住了所有行业发展的本质要素而建立起来的。

因此，RPM 相对于产品管理思想而言，它是一种方法论，它的优势在于它具有最大的行业应用范围和可行性，尤其对于成长型企业和新型行业更具有现实意义。

那么，为什么这么说呢？

RPM，关键不在后两个字母上，而是在第一个字母上，R，Resource，资源，为什么要强调资源呢？

首先我们要知道，产品是什么，从本质上说，产品就是一个企业交付到市场上，和消费者进行价值交换的载体，但是，这种载体的价值交换又是怎么实现的呢？

就是靠企业的资源实现的，产品要生产出来，得靠研发、生产、供应链、设备、人员这些资源，生产出来，要靠渠道、销售、推广、服务等这些营销资源，此外，还有很多辅助的资源，比方说政策、人力等等。

以上种种资源有机的结合起来才能推动一个产品的发展，我们可以这样理解，产品是企业资源在市场上的一种外在表现，资源是产品在内部的一种组成要素。

因此，从这个角度看，产品经理管的是什么，其实不是产品，而是形成产品的资源，基于这样一个原则，我们所构建的产品管理体系自然就是以“资源”为基点的管理体系了。

也就是说，在 RPM 中，产品经理的工作都是围绕“资源”开展的，而 RPM 所追求的根本目的也是“把企业有限的资源投入到最有价值的产品上去”。

而这，其实也是产品管理思想的核心和根本目的，“实现企业的持续竞争优势和客户的长期满意度”，企业的持续竞争优势从哪里来，发现有价值的市场，并努力把它拿下，并形成持续和健康的现金流，就这么简单，但是，这是结果，前提是你是否有足够和适配的资源投入到这个市场中。

在《YES! 产品经理》中，我就提到了，我刚去易扬的时候，就参与了一个叫 RA 的计划，这个计划干什么呢，就是对易扬现有的产品进行梳理，因为易扬已经有了十几个产品，但是不是每个产品都有不错的市场表现，我要把合适的产品选出来，把不合适的产品淘汰掉，目的是什么，就是把易扬宝贵的企业资源能够价值最大化，我们不可能在那些半死不活的产品上持续投入的。

其实这样的案例很多的，就拿宝洁来说吧，前几年的时候，宝洁有 200 个品牌，但是真正符合宝洁产品营收目标的有多少呢，我不知道，但是我知道宝洁这些年一直在砍品牌，怎么砍呢，很简单，凡是年营收在 5 亿美元以下的，统统砍掉，路线图是先砍掉一半，剩 100 个，最终的目标是只留下 60-80 个。

我也知道国内很多企业发展的都不容易，有些是经过了一、二十年才发展起来的，已有的产品本来已经没什么市场了，但是有老板的情怀在里面啊，总是舍不得砍，结果每年大量的真金白银往里面投，消费者呢，却不买账，急的老板几十斤下火药喝着都没用。

因此，我当时提 RPM 的目的就是想和大家传达我的一个观点，我们的企业不是宝洁，不是联合利华，不是宝马，不是奔驰，不是微软，不是谷歌，不是苹果，我们是一群在严峻的竞争环境中艰难挣扎的企业，每一分钱挣的都不容易，我们没有无穷无尽的资源（即使是大公司，其实资源也是有限的，只不过是相对数量比我们多而已），我们不可能去“打什么仗用什么武器”，只能是“有什么武器打什么仗”。

明白了这个道理，也就知道了为什么 RPM 是符合国内大部分企业的产品管理实施模型了。

当然了，这又是什么原因造成的呢？在下一篇中，我就来聊这个话题。

第二篇：资源，是我们心中永远的痛

在上一篇中，我简单介绍了一下 RPM 是什么，以及要实现的根本目的是什么，就是希望通过 RPM 这种产品管理的实施模型，为企业构建起基于“资源”的产品管理体系，从而能够“让企业把有限的资源投入到最有价值的产品上去”。

当然，提出 RPM，肯定不是我心血来潮，灵机一动的结果，而是在这些年里，经历了大大小小的失败后痛定思痛的感悟。

就以易扬为例，在《YES！产品经理》这本书中，我也简单介绍过易扬的背景，但是不够全面，这里我把易扬的情况详细的说一下。

易扬是一家成立于上世纪 90 年代末的消费类软件公司，当时正赶上 PC 时代的大发展，PC 软件也顺势发展了起来，国内比较有名的公司，例如扛把子 kingsoft，杀毒领域的两朵花，rising 和江民，此外还有紧跟 kingsoft 的 sunv，以及在多媒体领域一枝独秀的易扬，除此之外，还有大量的个人软件作者，比方说微信支付-张小龙-就靠一个 foxmail 横扫邮件客户端市场，还有下载软件 Flashget，windows 优化大师等等一大批优秀的软件。

但是，在百花盛开的背后，却无法掩盖这些企业艰难生存的事实，即使如 kingsoft 这样的企业，也面临着重重压力，原因有很多，但是归纳起来，无非就是三条：

1、盗版的压力：可以说这是直接搞掉中国通用软件企业的最重要的因素，在以光盘为软件售卖介质的时代，企业是死活干不过盗版的，要不后来这些企业就是三种结局，要么销声匿迹（收购还算是不错的出路），要么转战海外，要么转型，kingsoft 算是不错的结果了，毕竟靠游戏上市了。

2、技术驱动：了解那个时代的朋友肯定知道，那个时代是“程序员为王”的时代，几乎所有的软件企业都是程序员创建的，但是做程序和做商业完全是两回事，要不雷军也不会在“盘

古”失败后，反思其中最大的原因之一就是不懂市场，在产品管理上，他也不会说出“不会站柜台的产品经理不是好产品经理”的话。

3、互联网的冲击：这个冲击也是相当的大，互联网的到来，可以说从商业形态上完全改变了传统软件的模式，当我们还在嘲笑互联网应用没有技术含量的时候，自己的市场却在一夜之间被打掉了。

但是，如果说这三个原因是当时所有通用软件企业面临的一种公平环境的话，那么，为什么有的企业可以顺潮流而重新焕发生机，而有的却在这个江湖中再无踪迹。

我们不能逆潮流而为，其实现在在各个行业中都面临着这样的压力，但是，潮流到底是什么，我该如何去做，这无疑是摆在所有企业面前，一个想迈，却不知道如何去迈的门槛。

咱们回到易扬，易扬作为硕果仅存，为数不多的通用软件企业，尽管从老韩他们的角度来说，当然知道未来的趋势，也希望能够实现转型，但这仅仅是企业的愿景，愿景之下的企业战略调整，以及后续的产品战略是什么，我估计老韩他们也没想清楚，当然，这也不该是他们想的，毕竟是交给周扬了。

但是所有的战略都离不开企业现实资源的支持，脱离了资源空谈愿景和战略，都是耍流氓。

那么，当时易扬的资源现状是什么呢？这个咱就得分分类了，咱们不谈那些空的，大家看图 1:



先来看易扬的研发管理体系，能拿的出手的也就是人员素质不错，毕竟有老韩这批牛人坐镇，至少在多媒体领域可以说是翘楚了，此外，还有大量的专利，我听周扬说有 70 多项，但是问题是商业化的却没有多少，这也是摆在我们产品部面前的一个难题。

营销管理体系这块呢，易扬在这个领域中深根细作这么多年，已经构建了比较完善的营销系统，但是问题是以前的营销系统过于重了，关键是新老用户已经出现了交替，如何用新的营销系统来承载这些用户，这也是一个难题。

至于其他资源，在财务上，还算不错，毕竟有一点底子，也融了资，资本量还不小，人力和组织上还能应对现有的业务发展，但是我估计后期会做重构，政策上就不用说了，国家肯定是支持的。

但是这些放到国内，或者放到这个行业中，易扬看起来还算是不错的，但是放到全球环境中，就知道这根本不值一提。

因此，易扬现有的资源能否支持后续的转型和发展，就成为最为核心的问题，没有资源，啥都别谈。

但是现状就是如此，我想，易扬遇到的问题，一定也是很多企业遇到的问题，想转型，没资源，没资源，转不了型，因此，这些企业就在这种纠结的情绪中艰难无比。

在未来，也不用说是未来了，其实现在已经有了这样的端倪，是什么呢，就是资源的发展会出现什么样的情况呢？三个方面：

1、资源会越来越少

这是毫无疑问的，无论是地球上的资源，还是社会资源，或是企业资源，都会越来越少，你之所以看到有的企业资源越来越多，那是因为一个企业资源增加，必然会有另一个企业的资源减少。

2、资源会越来越集中

资源的集中化不仅仅表现在国家上，最直接的体现是表现在企业上。

越来越多的资源会集中到大型的企业手里，这不能说是一种掠夺，只能说是一种倍增效应。

举个简单的例子：

你的企业有 10 块钱，另一家大企业有 100 块钱，你们进行同样的投入，产出也都是 10 倍，那么你最终获得的是 100 块钱，而那个企业获得是 1000 块钱。

按照这种假设，你永远没有可能超过这个大企业所拥有的资源。

3、资源会越来越流向有价值的企业

如果你没有能力拥有它，最好的办法就是把它送给有能力拥有它的人。

资源的集中或许对大企业是个优势，但是资源越来越流向有价值的企业则对中小型企业是个福音。

按照第二点，理论上说，大量的中小型企业是没有机会翻身的，但是这一点却让我们看

到了希望。

资源只有运转起来才有价值，因此，资源会主动流向到有能力让自己运转起来的企业手中，别看你现在资源多，保不齐那天资源就会弃你而去，寻找它真正的主人。

尽管资源的趋势已经表现出了这样的特点，但是，对于国内很多的企业来说，在资源上却是另一种状态。

1、资源数量的匮乏

不存在没有资源的企业，只存在资源多与少的企业。

抛开为数不多的国家大型企业（因为他们更多使用的是国家资源）和外资企业（因为他们更多使用的是国际资源），对于数量超过百万的中小型企业来说，普遍存在资源匮乏的情况。

很简单的一个例子，如果你是一个小型企业，资产有限，如果去四大国有银行想开个企业账户都是比较难的，更别说通过银行融资了。

我们从情感的角度说，这是属于地位歧视，但是从企业发展的角度来说，这就是典型的资源歧视。

2、资源运作的欠缺

我们经常会笑话那些暴发户，有了钱以后，就知道买房买车，奢侈消费。

但是许多中国的企业虽然没有暴发户对资源挥霍的个人行为，但是在现实中挥霍企业宝贵资源的行为也没有比暴发户强多少。

我曾经经历过一家企业，刚刚获得千万级别美金的融资，穷日子过多了，一下子有钱后，一种恨不得迅速把自己包装成富人的企业暴发户心态立马产生了，产品一下子就上马好几个，人员大量扩招，不同的事业部迅速成立，半年时间，50个人发展到了400多人，本来

能够让企业资源增值的真金白银，迅速被消耗掉，成为了 400 多人日常开销的吃喝拉撒睡的消费。

而上马的众多产品也因为高层的好高骛远在热闹了一阵后，连研发中心都没有出就不得不下马。

这就是典型的资源运作欠缺的表现。

中国的企业管理者，无非两种来源：

- 1) 靠嘴：这类管理者在开创之初通常是从事销售类的工作，靠嘴打下了自己的基业。
- 2) 靠手：这类管理者往往是通过自己的智慧，搞出了某项技术型的产品，然后通过产品换取资金开始发展自己的事业。

但是这两者，都必然存在资源资源运作欠缺的能力，是，我们承认销售资源、技术资源是企业资源的一类，但是千万别忘了，企业的成功，产品的成功，依赖的是企业整体资源运作的成功，而不仅仅是某一类资源的运作成功。

通常一旦企业资源迅速增加，基于以上两类情况诞生的企业往往就会遇到发展的瓶颈，这也就说明了为什么中国的企业小的时候不容易出大问题，大了的时候反而容易出问题了。

3、资源运作的低效

这算是中国企业一种不错的表现了。

资源还算充足，整体运作能力还算可以，但是资源运作的效率却不尽如人意。

根本说来，造成这种情况的原因很简单：

不知道在什么时候，什么地点，该投入什么资源，该投入多少资源。

举个很简单的例子。

一个新产品开始之前，其中最基础的一项工作就是开展必要的市场调研。

当然了，无论是亲自做还是找第三方去做，投入一定量的资源是肯定的，通常来说，这种工作，投入的资源量和最终的调研效果是成正比的。

但是有许多企业往往在这上面显示出了和对待员工薪资一样的吝啬。

他们总是认为这种调研意义不大，或者经常要求执行者找一些公开或者免费的数据（这种数据对于你来说毫无意义，因为竞争对手也同样能够获得），或者干脆就蒙头做事，总认为自己有一批能干的销售，总能忽悠到消费者买单，即使是再烂的产品。

当然，一些客观的条件我们必须承认，比如周期太长，费用太高，缺乏必要的能力等等，但是我这里要强调的是，在新产品开始之前，这部分的工作必须要获得一定量的资源配额，千万不要把这个工作看成是新产品之外的可有可无，可好可坏的工作。

这就是典型的该投的不投，该多投的少投。

我们相信，如果企业不去在这方面投入资源，你的新产品肯定会很快上马，并且很快上市，但是最终的结果无外乎：

- 1、产品表现差劲，最终不得不投入更多的资源来弥补。
- 2、跟在别人后面，直接影响自己的销量和利润率。
- 3、产品彻底失败，前期投入统统打了水漂。

还有别的可能性吗？我看是没有了！

典型的“失一招而输全局”。

无论企业愿不愿意承认，都必须面对以上三种中国企业资源的特点，大家可以认真想一想，你的企业之所以发展不好，你的产品之所以卖不好，无外乎就是这三个原因在影响着你，总之，换个角度，找找本质，你可能会柳暗花明又一村的机会。

说了这么多，似乎一直都没谈到和产品管理体系有什么关系，别急，这些背景的信息咱

们必须说清楚，要不，大家可能在阅读后面的文章的时候就会出现疑惑。

最后总结一下，在这种情况下，企业首要的目标是什么呢？就是“活下去”。

那如何才能活下去呢？基于资源的出发点，无非两点。

1、让自己多获取。

2、让自己少损失。

前者是为了开源，后者是为了节流。

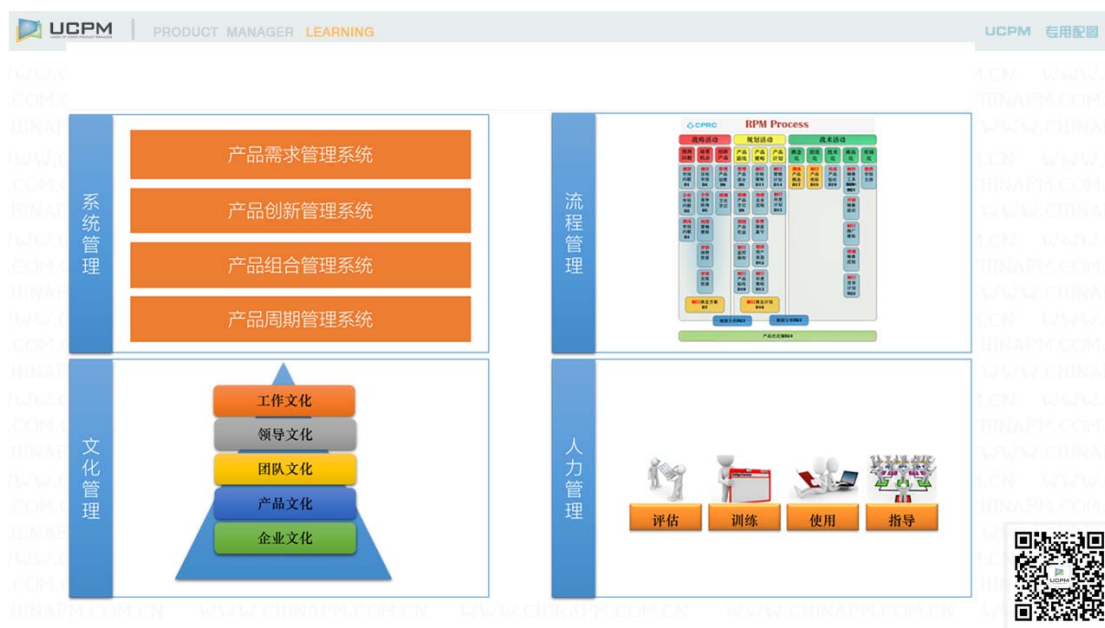
当然，现在很多企业的产品管理体系也或多或少的是在朝这个目标努力，但是随着市场资源三大特点的加剧，这个努力的速度必然会加快。

原因很简单，在资源总量保持不变的情况下，你得到的多了，就必然会使你的竞争对手得到的少，你损失的少了，相对于你的竞争对手，你还是得到的多了。

而接下来的产品管理就是要把这种“你的是我的，我的还是我的”的根本思想融入到实践中去。

总之，实施 RPM，首要目的不是保证你“做大做强”，而是“做活做长”，只要活下去，就有希望！

从下一篇开始，我们就要进入到构建 RPM 的具体操作讲解中了，怎么来讲呢，大家看图 2：



第三篇：人力管理体系

为什么要先从人力管理体系开始讲呢，现实点说，很多企业构建产品管理体系（暂且这么说吧），就是从招产品经理开始的。

或许在这些企业眼里，招几个产品经理就是把产品管理体系构建起来了，或者认为有了产品经理，就能开展产品管理工作了。

但现实的情况是，很多企业是怎么看待产品经理的呢，研发说，我不想写文档，于是企业告诉产品经理，去，把 PRD 写了，销售说，我不想动脑筋琢磨产品的卖点，于是企业告诉产品经理，去，把销售工具包做了。

于是，很多产品经理就从做文档开始踏上了产品管理这条不归路，不过没事，老汤也是从做帮助文件开始的，很正常。

但是，企业要构建起合理的产品管理体系，并且让产品经理发挥出作用，人的因素肯定是第一位的，这也是为什么我要先从产品经理这个人开始讲，小点说，这是个人的事，大点说，这是一个企业产品经理人力资源管理的事，没人就没一切啊。

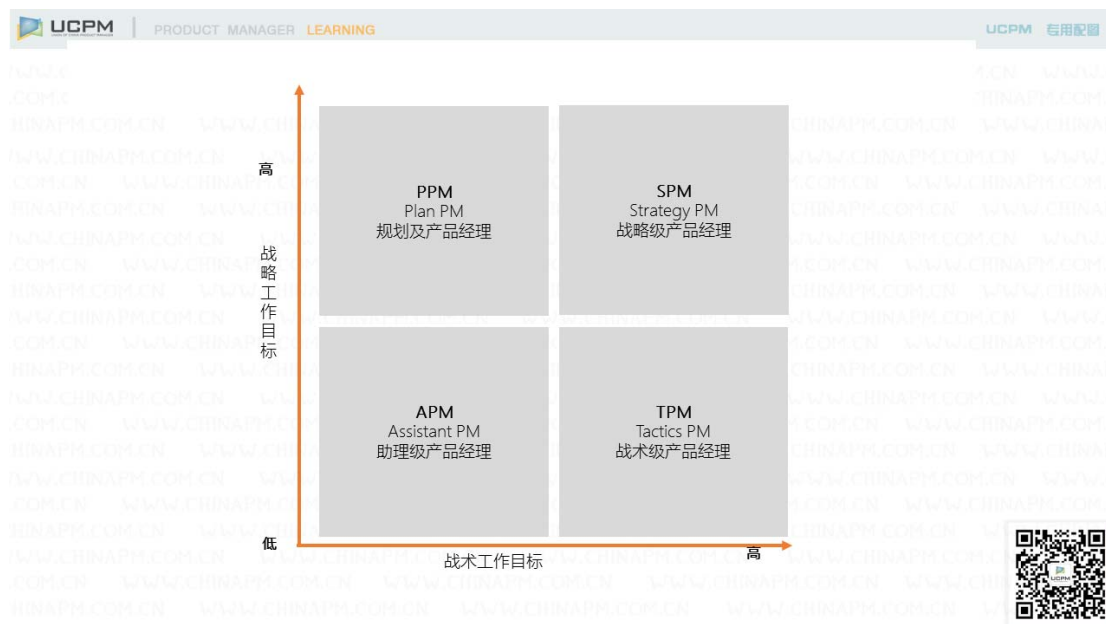
关于人力管理体系的建设，我考虑需要分四篇来讲，今天先讲一篇，怎么合理的进行产品经理的分类。

3.1 产品经理该怎么分类

有些朋友会说了，这还需要讲吗，现在分类很多了，比方说互联网行业，就有什么平台型产品经理，业务型产品经理之分，在有些行业呢，则是分初级产品经理、中级产品经理，高级产品经理。

这些分类没有问题，但是我感觉还是没有从工作的专业性上体现出来，因此，在本篇中，我介绍一种新的分类方法供大家借鉴。

大家看图 1:



在这种分类方法中，我们把产品经理分为四类：APM 级，TPM 级，PPM 级和 SPM 级。

当然，咱们得讲道理，既然我说了，这种分类方法是从工作的专业角度来分的，那么，具体是指什么呢。

首先，我们得明白，一个产品经理做的工作大致就是战略层面的和战术层面的，但是，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

不同的公司因为业务的性质和规模的不同，会对产品经理有不同的要求，而这种要求就会从工作的专业型上体现出来，一个被要求天天写文档的产品经理，肯定无法胜任规划和战略的工作，同样，一个每天思考产品战略目标的产品经理，也不会被文档所限，因此，在这种分类下，我们设定了两个维度，一个就是战术工作目标，一个就是战略工作目标，企业需要根据自己对产品经理的目标要求设定“低”和“高”，这样，我们就出现了四个象限，而每个象限就代表一种产品经理的分类。

那么，关键的来了，这四类产品经理都该怎么来定义呢，这可能是企业最关心的，比方说，一个 TPM，核心价值是什么、主要工作是什么、主要职责是什么、以及需要有什么样的工作素养、什么样的知识要求、什么样的能力、提升的重点在哪里等等。

这些信息都确定后，作为企业的 HR 部门，才能有的方式，也才能为不同类型的产品经理制定出有针对性的职业成长路径，再远点说，也才能让企业找到合适的产品经理，并且能够发现现有产品经理和期望产品经理之间的差距，并进一步制定行动方案。

好，说了这么多，我就总结一下这四类产品经理的详细说明，大家看图 2 和图 3：

UCPM PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配置					
类型	SPM	PPM	TPM	APM	
核心价值	1. 我们的商业未来在哪里？ 2. 我们的商业目标是什么？	1. 我们实现目标的路径是什么？ 2. 我们实现目标的方案是什么？	1. 我们基于方案，最合适的实施思路是什么？ 2. 我们如何把方案执行到位？	1. 我们如何更好的促进方案的执行？	
主要工作	1. 基于公司战略，制定有前瞻性和创造性的商业/产品发展战略； 2. 为公司战略提供必要的决策支持，引导公司战略在正确的方向上。	1. 基于产品战略，设定近期、中期、长期的路线图； 2. 制定阶段性的任务、目标和衡量指标。	1. 基于路线图分解出可执行的任务； 2. 带领跨职能的团队完成任务。	1. 协调任务所需的各类资源； 2. 提供必要的各类业务、事务支持。	
主要职责	1. 参与、理解、把握公司级战略； 2. 制定长期的产品发展战略。	1. 对产品发展战略的理解和分解； 2. 制定明确的产品发展路线。	1. 产品阶段性任务的制定； 2. 产品阶段性任务的完成。	1. 业务性工作的支持； 2. 事务性工作的支持。	
主要内容	《商业方案》的制定	《商业需求文档》的制定	《市场需求文档》的制定 《产品需求文档》的制定	核心价值	
主要关系	1. 内部关系：高层；部门经理；产品管理团队； 2. 外部关系：合作伙伴；竞争对手；	1. 内部关系：SPM；TPM；业务团队核心人员； 2. 外部关系：合作伙伴；	内部关系：SPM；TPM；跨职能产品团队；	内部关系：TPM；跨职能团队	



UCPM PRODUCT MANAGER LEARNING					UCPM 专用配置
类型	SPM	PPM	TPM	APM	
工作素养	1、优秀的战略工作掌控能力； 2、深刻的市场趋势把握能力； 3、强大的产品商业设计能力；	1、优秀的战略理解和分析能力； 2、科学的路线制定能力； 3、强大的目标设计能力；	1、强大的任务目标制定能力； 2、强大的任务执行能力； 3、优秀的团队管理能力；	1、优秀的任务理解能力； 2、良好的任务执行能力；	
知识要求	1、战略管理； 2、商业管理；	1、团队管理； 2、成本管理；	1、团队管理； 2、项目管理；	1、产品管理基础知识；	
PM能力	1、产品战略的设计； 2、产品商业模式的设计； 3、产品价值链的设计； 4、产品结构的管理；	1、产品路线图的设计； 2、产品组合的管理； 3、产品营销战略的设计；	1、产品单元的管理； 2、产品线的设计； 3、产品营销（运营）的设计；	1、产品业务支持能力； 2、产品事务支持能力；	
提升重点	APM TPM PPM 1、产品商业管理 2、产品管理团队的业务管理 3、产品文化管理	APM TPM 1、产品管理如何推动业务良性发展 2、产品创新管理 3、产品需求管理 4、产品组合管理 5、产品生命周期管理	APM 1、产品管理工作体系 2、产品管理常用工具 3、产品管理业务工作关系	1、产品管理基础知识 2、产品管理的职能定义 3、产品管理工作流程	

其实讲这些，我的根本目的不在于介绍产品经理的分类，而是有两个想法，一个就是企业在评估产品经理的时候，能够做到因地制宜，最好的产品经理不一定是最合适企业自己的，企业的业务重点、规模、方向、都会影响到你对产品经理的需求，千万不可求大求贵，另一个就是咱们个人可以根据目前自己的真实工作情况，对自己做一个客观的评价，看看自己目前到底属于哪个类型，这样心里有数了，也就知道下一步的努力方向在哪里了。

当然了，又一个关键问题出现了，就是企业在产品经理这块进行评估的时候，如何比较客观的评估出你需要什么样的产品经理，以及你期望的产品经理是什么，也就是现状和理想之间的差距在哪里，关于这个，我在下一节课中再讲。

3.2 如何进行类别评估和匹配

可能很多企业的 HR 和产品主管都遇到过这样的情况，大家看图 1:



图 1

为了尽可能的避免这种“坑”的出现，企业也是想尽了办法和产品经理求职者斗智斗勇，一面、二面、HR 面、主管面、甚至是老总面、口试、笔试，反正能想到的，能用上的手段全用上了，是，可能效果是有了，但是招人成本却直线攀升。

那么，如何在效果和成本上尽可能的形成一种平衡呢？

在本篇中，我就来聊一下，如何构建一个合理的产品经理评估机制。

在正文开始之前，咱们得明白，评估一个产品经理，需要从哪些方面来评估。

大致说来，需要评估的方向应该包括两个方面：

硬能力：这个大概包括基础知识、管理知识、核心技能、实操能力等；

软能力：这个大概沟通能力、思维能力、分析能力、表达能力等。

理论上说，这些能力都是可以评估出来的，但在实践中，可能会因为一些评估点确实存在难度，以及成本的限制而不太容易真正做到百分之百的合理，但是，咱们还是要想办法去实现。

关于这个，我在《阿泡说》第三期中就有讲到，大家可以听一下。

在第三期中，我讲到的更多的是软性能力的评估，在我看来，其实也没有太好的办法，如果大家有好的方法，可以和老汤交流。

那么，硬性能力如何评估呢，这个相对于软性能力，可操作性就强多了，具体怎么做呢，说一下。

首先，企业要明确一点：你期望的产品经理到底是什么样的。

怎么来做呢？

也就是按照上篇中讲到的，你得通过一种评估来确定你需要的是 SPM、PPM、TPM、APM 中的哪一类，大家看图 2：

战略工作		0
市场调研管理		
问题需求管理		
评估实现资源		
分析竞争格局		
确定目标市场		
构想营销策略		
管理产品创意		
制定商业方案		
管理产品组合		
制定价格策略		
预测产品收益		
制定产品路线		
明确产品定位		
制定商业计划		
业务管控管理		
战术工作		0
构建业务流程		
塑造用户原型		
制定年度策略		
制定营销计划		
制定年度计划		
完成概念筛选		
制定产品规格		
制作销售工具		
开展销售培训		
完成渠道准备		
制定推广策略		
制定发布计划		
提供必要支持		
文档工具操作		
产品状况管理		

图 2

通过评估，企业就可以知道你期望的产品经理是哪类，大家看图 3：



图 3

到这一步，企业要做的评估就算完成了，接下来就是要对产品经理个人进行评估了，怎么做呢？

同样是通过评估/测评的方式进行，大家看图 4：

UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配置

产品经理测评题库

测评题库

题目1

下列哪个逻辑是分析问题工作正确流程？

A、捕捉市场问题->构思解决思路->描述典型特征->清晰客户利益
B、整理市场问题->构思解决思路->描述典型特征->清晰客户利益
C、捕捉市场问题->描述典型特征->构思解决思路->清晰客户利益
D、整理市场问题->描述典型特征->构思解决思路->清晰客户利益

题目2

在竞争者的五种类型中，“间接会影响市场份额的同类产品”是属于哪类竞争者？

A、直接竞争者 B、替代竞争者 C、品类竞争者 D、预算竞争者

题目3

我们在制定价格策略时，要从内因外因的“营销目标、营销元素、营销成本”这三个方面来考虑，下列哪一项不属于“营销目标”的范畴？

A、生存需要 B、ROI C、阻止竞争对手 D、促销

题目4

在用户原型的塑造中，有一项工作是对用户特征进行说明，下列哪一项不属于用户特征的范畴？

A、教育背景 B、知识结构 C、技能水平 D、用户关系

题目5

在产品形态中，用来对产品进行“定性”的形态是？

A、产品需求 B、产品概念 C、产品介质 D、产品实物

题目6

下列哪一份文档不属于销售工具包中业务部分的？

A、《独特销售主张》 B、《产品FAQ》 C、《销售原理》 D、《销售案例》

图 4

这只是整个题库中的一部分，全部的测评题库包括 90 道题，大家看图 5：



图 5

我们根据产品经理的测评成绩，以及你期望的产品经理类型进行匹配，就能非常直观的找到目前应聘或在职的产品经理和你的期望点之间是一种什么样的情况，大家看图 6：

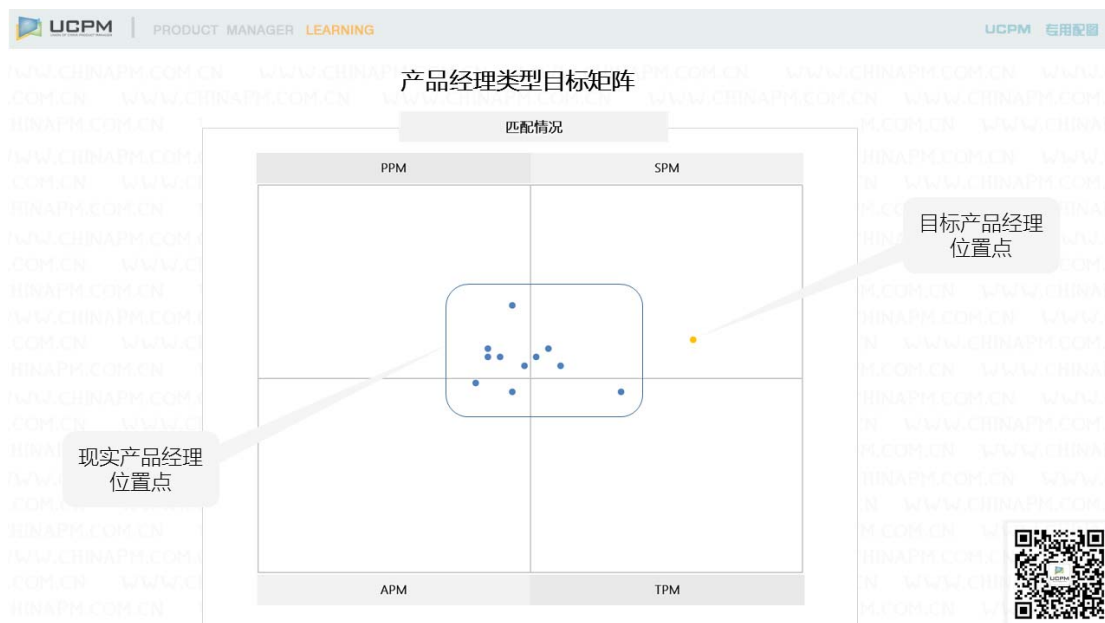


图 6

通过这种评估和匹配机制还有一个好处是什么呢,就是可以和清晰的知道面试或在职的产品经理之间的对比情况是什么,每个个体的优势在哪里,不足在哪里,这样,HR 在为产品经理设计个人职业成长路线的时候就可以做到有据可循,量身定制,大家看图 7 和图 8:



图 7



图 8

最后总结一下，这篇主要就是讲了一个比较科学的针对产品经理硬能力评估的思路，这个评估完后，再结合在现实中面试或在职的产品经理体现出来的软能力，就能够实现我们在开篇讲到的，如何全面的评估出真正适合企业现在所需的产品经理这样的目标了。

为了更好的让大家理解这个评估的过程，我做了一个简单的原型，大家可以感受一下。

原型地址：<http://www.aipmm.com.cn/hres/>

如果有企业需要联盟提供该服务，[可以通过 bs@chinapm.com.cn](mailto:bs@chinapm.com.cn) 和我联系。

3.3 如何设立产品经理的职业成长路线

通过评估，我们知道了产品经理的现状和企业期望的目标，那么，接下来要做的就是如何为有差异性的产品经理提供适配的职业成长路线。

这里先提一点，不仅仅是产品经理，其实企业内的任何一个职位，在职业成长中，都存在三个原则，大家看 PPT1：



经验和技能这个不用多解释，前者可以简单理解为行业水平，后者可以简单理解为职业水平，那么领导能力呢？这个可能有很多朋友不太理解，领导能力是不是特指领导者的能力

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

呢？

这个怎么说呢，东西方的企业文化和机制可能对这个有不同的理解，一般来说，在东方，领导能力就是指领导者的能力，而在西方，这种领导能力泛指企业组织中的所有人应该具备的能力，在他们的观点中，即使是流水线上的一个普通装配工人也需要具有领导能力，当然，他们特指这种领导能力不是职能层面的，而是业务层面的，我记得在一本书里看到过一个介绍，说的就是某国外制造企业就有一个要求，就是流水线上的工人同样需要担负生产流程（尤其是自己负责的那个环节）的流程完善和优化的职责，主要包括发现问题、优化建议等。

也就是说，这些企业要求企业组织中的每个人都必须有领导意识和能力，这个既包括业务层面的领导，也包括自我的领导。

这个不多说啊，因为这已经超出了本课的范畴，咱们还是继续正文。

原则确定了，那么，接下来要做的就是基于原则来进行路线职业路径设计了，一般来说，我们会按照两个方向来设定目标，一个就是业绩目标，一个就是职业目标。

业绩目标通常就是指针对产品的有效产出的绩效目标，这个各行业，各企业有不同的要求，不能一概而论，我也就不展开讲了，这个可以私聊。

职业目标通常就是指支持产品有效产出的非业务性质的绩效目标，这个可能不太好理解，举个例子，比方说某企业希望某个产品经理，在一年内能够通过加强技能和经验方面的学习，从管理一个产品实现管理一个产品线，这个目标就可以说是职业目标。

简单说，业绩目标是“事”的目标，职业目标是“人”的目标。

在本文中，我们就重点讲讲“人”的目标如何实现，大致可以参考 PPT2 中的步骤：



接下来，我就一一介绍一下这四个步骤如何做。

1、工作说明

我想很多朋友在企业内见到的关于产品经理的工作说明，唯一的途径就是公司网站上的 JD，进了公司后，就很难看到成文的关于产品经理的职责说明了，你要是去问产品经理该做些什么，公司只能用语言告诉你，你该去做这个，去做那个，这不由的让我们心生疑问，这些工作是不是全在公司的一念之间啊。

记得我曾经看过某公司发布在某招聘网站上的 JD，其中有一条就是“负责维护 PSL（产品状况簿）”，这玩意我呼吁了好多年了，心想好不容易有个公司让产品经理维护这个了，但是后来我侧面打听了一下实际的情况，里面的朋友告诉我，哪有什么 PSL 啊，见都没见过。

原来只是 HR 在某些资料上看到有这么个玩意是产品经理负责的，于是就直接写了进去，其实公司根本不知道这是啥东西，该怎么维护。

我想很多朋友都有这样的体会，JD 上写的高大上，实际上却是矮矬穷，不由的想唱一

曲《满天雨水都是我的泪》，而企业则回唱一首《纯属意外》。

因此，我们首先得非常清晰的确定出产品经理的工作说明，具体包括哪些呢？需要说明三个方面的内容，分别是工作职责、工作内容、工作关系，提供一个参考，大家看 PPT3：

工作职责	工作内容	工作关系
- 协助部门领导制定产品管理制度与方案 - 负责向企业高层提供有助于决策企业战略的市场依据和建议 - 规划产品战略发展方向，制定产品的长期竞争策略 - 规划产品年度发展方向，制定产品年度计划 - 对所负责的产品进行市场调研并进行分析，提出产品改进计划 - 对产品的设计、开发、包装、渠道、定价、上市等过程进行全程监控 	- 制定市场调研活动，完成有针对性的产品数据收集 - 对数据进行整理和分析，并形成反馈报告 - 对用户需求进行收集、整理和分析，并记录在《需求矩阵表》中 - 根据用户需求制定年度产品发展计划，并形成《产品年度计划》和《产品路线图》 - 撰写《市场需求文档》，提出产品的市场发展方案 	- 对外 ✓ 与产品互补公司联系，分析产品生命周期 - 对内 ✓ 与XXXX部各接口人联系，获取XXXX市场用户需求 ✓ 与XXXX部各接口人联系，获取XXXX市场用户需求 ✓ 与XXXX负责人联系，获取政策发展对产品的需求 ✓ 与XXXX沟通，获取产品发展及公司技术体系发展对产品的需求 ✓
工作职责要说明的是“工作的范畴和目标”，也就是定义这个职位能做哪些事情。	工作内容要说明的是“工作的内容和产出”，也就是定义这个职位应该做哪些事情。	工作关系要说明的是“工作的规范和方法”，也就是定义这个职位如何做这些事情。



工作职责：还可以细分为“业务职责”、“产品职责”、“其它职责”。

例如，“向企业高层提供有助于企业战略决策的依据和建议”就是业务职责；“监控各业务部门执行方案的情况并针对问题提出相应的改进建议”就是产品职责；“根据实际情况，提出业务流程优化和改进建议”就是其它职责。

工作内容：还可以细分为“战略工作”、“规划工作”、“战术工作”、“支持工作”。

例如：“分析市场问题，制作《问题汇总矩阵》文档”就是战略工作；“对产品当前真实的客户和相关角色进行分析，完成《用户原型文档》”就是规划工作；“确定年度产品的概念，完成《市场需求文档》”就是战术工作；“及时记录产品在发展过程中的问题，并记录到《差距分析文档》中”支持工作。

这两个比较好理解，暂且不说企业制定的是否合理和客观，至少企业都知道在这两个方

面进行说明，关键是很多企业会忽视“工作关系”。

直接造成的后果就是“谁人识得春风面”，典型的表现就是啥都找产品经理，啥都不找产品经理，这就是缺乏工作关系的明确定义造成的。

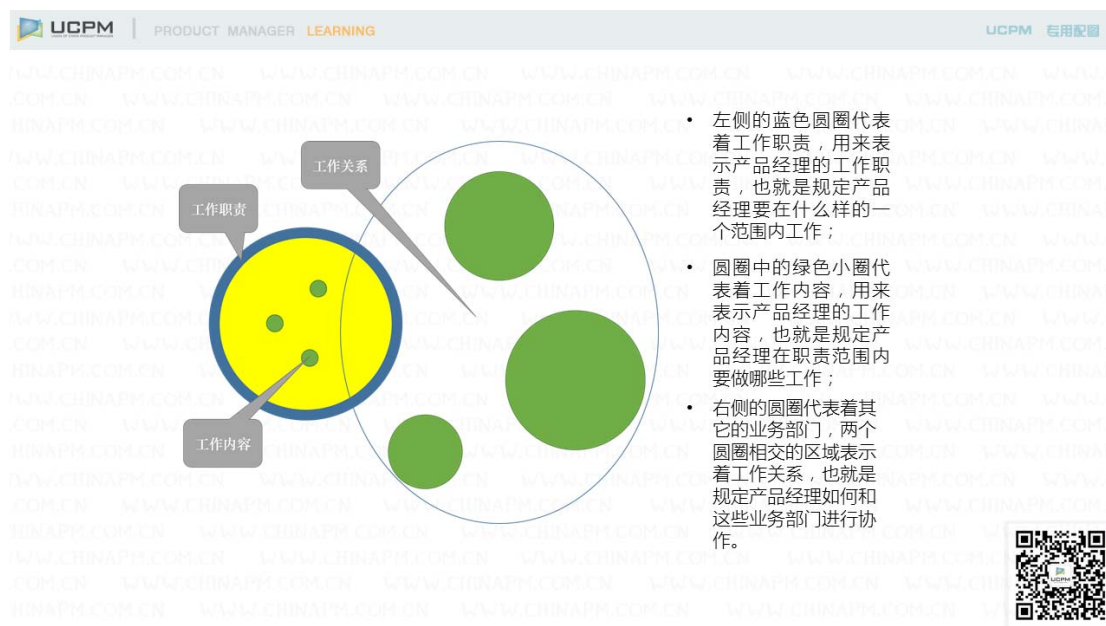
产品经理，就是通过别人来产生绩效的，是公司内横跨职能最广泛的职位，简单说，就是如果产品经理和其它内外体系的关系理不清的话，产品经理的工作开展肯定是杂乱无章的。

这个道理产品经理都知道，但是企业和 HR 可不一定都知道，这个一定要搞清楚啊。

工作关系可以细分为“内部关系”和“外部关系”。

例如“研发：通过和研发部门的合作，明确产品介质的形态以及可实现的质量和程度”就是内部关系；“通过和供应商的沟通，明确产品介质所需的各类资源的满足能力和程度，以及产品可能的发展趋势”就是外部关系。

总结一下，为什么要从工作职责，工作内容，工作关系三个方面来定义产品管理职位呢，大家看 PPT4:



这样去定义产品经理，看起来比较麻烦，但是其实是非常必要的，因为产品经理就像是一台电脑中的 CPU，不断的处理着各种和商业、业务、产品有关的信息，并通过自己的分析和处理把正确的结果输出给相关部门。

正是这种高标准的工作要求决定了产品经理这个职业绝非是人人都能从事的！

2、职位级别

工作说明搞定了，那么，接下来就是确定工作级别了，这个可以参考第一篇中的内容进行确定，这里就不再赘述了。

3、考核指标

接下来就是要明确考核指标了，假设你希望一个产品经理从 SPM 成长到 PPM，那么，你总得有一套考核标准来评估啊，怎么来评估呢？

还是基于前文提到的，一个是业绩目标，一个是职业目标，前者主要考核产品经理的经验成长，后者主要考核产品经理的技能成长，那么领导力呢，如果参照西方企业的原则，那么这是一种全员能力，具体到产品经理身上，我这里也提供一个参考，大家看 PPT5：

UCPM PRODUCT MANAGER LEARNING				UCPM 专用设备	
基础级	发展级	成长级	世界级	级别设定	核心要求
非常愿意实现他们的个人目标,以有助于企业的可持续盈利的增长	关注业务改进和雄心勃勃的追求卓越,不断寻找机会来改善业务	为自己和他人设定具有挑战性的发展目标,和实施计划来实现这些目标	采取有意义的商业行为,问“什么是可能的?”来确保成长机会是可实现的		
渴望达到设定的目标和标准 兑现针对其它的承诺 坚持克服成功的障碍 承担对业务有贡献的全部职责	负面指标 过于繁忙的处理直接、紧急的和寻找新的成长机会的事务 安于现状,没有采取行动来提高平凡的业绩 在重要的成长目标上走弯路 面对商业目标错过良机或失败 对增长目标不负责				
正面评价	负面评价				

这个 PPT 很容易理解，级别设定，就是要定个领导力级别的名字，由你定啊，核心要求，就是每个层面的领导力最需要的能力表现是什么，正面评价，就是对领导力核心要求的详细化。

比较有意思的是负面评价，这是什么意思呢，简单说，就是企业不但要告诉产品经理，想达到不同级别的领导能力，你该达到什么要求，同时，还要告诉产品经理，哪些要求是不受企业欢迎的。

举个例子，比方说，一个达到成长级领导能力的产品经理，如果每天还是救火，而无法按照自己设定的计划去做工作，那么，你救的火越多，说明你无论是自我领导，还是团队领导，能力都是非常糟糕的。

领导能力解释完了，咱们看业绩目标和职业目标，业绩目标这个说起来就比较多了，咱们放到下一篇中专门讲，先说说职业目标吧。

职业目标大致又可以分为三个：

- 1、硬能力：主要就是包括体系思想、流程规范、方法技巧、工具使用等；
- 2、软能力：主要就是包括战略管理思想、项目管理思想、团队管理思想、时间管理思想等；

后来我又增加了一个，就巧能力（貌似这个还是希拉里提出的一个概念，我借用过来的）。

- 3、巧能力：主要就是包括克尽职守、配合意识、主观能动、遵守规范、自我管理、学习意识、抗压能力、效率意识、沟通能力、发展愿望。

这三种能力，就可以作为职业目标考核的参照点，企业和 HR 需要根据实际情况来设计职业目标的考核标准和考核点。

总结一下，**硬能力**是指直接对业绩目标的产出有影响的能力，**软能力**是指间接对业绩目

标的产出有影响的能力，**巧能力**是指让硬能力和软能力形成合力，产生业绩目标，并同时会影响硬能力和软能力成长的能力。

4、教育体系

最后一个就是教育体系了，为什么这里不说是培训，training，而是教育，education 呢，很简单，因为通过这些年给企业做的服务，我发现培训往往很难从根本上解决企业产品经理的发展问题，而教育是可以的，培训简单说，提供的是一种简单的技能训练，会写个 PRD，会做个竞争分析，OK 了，但是教育呢，就是一个长期的过程了，是一种系统化的学习，不只是教给你 HOW，重点是要告诉你 why 和 what，根本就是解决自我学习的能力。

这就好比培养一个程序员，社会上有三个月的培训，也有大学四年学的计算机科学，那出来的水平和认识能在一个层次上吗？就是这个道理，因此，为什么社会上的叫培训，而大学是教育了。

因此，我还是建议如果企业真正重视产品管理，真正认可产品经理，那么，你需要建立的是教育体系，而不是培训体系。

当然啊，企业不是大学，让产品经理脱产学习，那不就成了带薪进修了，我也不赞同企业这么干，不符合企业的在社会中的角色啊。

因此，怎么来构建适合企业的产品经理教育体系呢？

八个字的原则：内外结合，以我为主。

内外结合就是指内部教育和外部教育结合来搞，以我为主，就是指必须以企业实际需要为主，通过这样来构建起产品经理的教育体系。

在内外结合中，重点是内部教育体系的建立，有三件事得做起来。

1、一套产品经理学习的教材；

2、一个产品经理学习的平台；

3、一个指导产品经理学习的角色。

教材我就不说了啊，要不我就又要开始推销我的书了，角色呢，这个企业可以指定，这个角色不一定是产品经理，而是能够组织起产品经理的人，有点类似大学里的辅导员。

重点说说平台，先来看内部学习平台，这里就涉及到两个概念，一个是 PMG，一个是 PTAG。

PMG，产品管理组，这个组的主要目的就是在企业内形成一个横向的、虚拟的产品经理的组织，一方面可以促进业务的交流，另一方面可以促进互相之间的学习；

PTAG，产品趋势分析组，这个组的主要目的就是在企业内形成一个纵向，虚拟的产品经理和业务团队交流的组织，一方面可以让产品经理更好的同业务团队探讨业务趋势，产品方向，另一方面可以促进产品经理学习更多的其它业务的知识。

那么，外部学习平台呢，这个就多了，线上的，线下的，一大堆，自己选择好就可以了，不过这里强调一点的是，外部学习平台主要解决的是职业和产品管理专业知识的问题，而不是业务发展的问题，业务发展问题的解决那就是咨询的事情了，和教育没有直接关系了。

其实这就类似大学经常会搞一些讲座，讲座来的都是有水平的人，但他肯定不是为了解决某个学生的问题来的，而是告诉学生一些和专业，兴趣有关的，在教材内学不到的信息。

好，到这里，我就介绍完了企业如何设立产品经理的职业成长路线，基本上就是四个工作，一个一个做了，做到位就行了。

从本文中大家也可以看出，这个职业成长路线的设定，并不是我们想的那么简单，也没有我们想的那么复杂，关键在于很多企业在某些工作上的缺失，或者相关工作没有深入，我希望这篇文章能够给企业和 HR 带来一些思考，并行动起来，让企业的产品经理能够真正成

长起来，这看起来是对个人负责，但根本还是对企业负责。

3.4 如何考核产品经理的成长

在上一章中，我讲到了设立产品经理的职业成长路线，需要从四个方面来考虑：工作说明；职位级别；考核指标和教育体系。

因为上篇文章内容比较多，最后又忘了总结，本篇里就补充一下。

- 1、工作说明是明确产品经理在不同的职业阶段应该做什么；
- 2、职位级别是明确产品经理的职业成长阶段都包括哪些；
- 3、考核指标是明确产品经理处于哪个职业成长阶段；
- 4、教育体系是明确产品经理如何才能到达期望的职业阶段。

这里面比较难的是什么呢，要我个人来看，应该是如何基于考核指标科学的进行考核，其实也不仅仅是产品管理岗了，哪个岗位的考核都非易事，合理的考核可以促进员工的积极性，不合理的考核只会让企业内怨声载道。

那什么是合理的考核呢，要我看啊，合理就是无限接近却永远不会达到的状态，这就和我们做产品一样，指望一个产品让所有人满意，那是不可能的。

为什么我会有这样的态度呢，很简单，关于产品经理考核的话题至少在我这里讨论了十年以上了，依然没有明确的定论到底怎么考核才是合理的，我呢，也写过一个专题来阐述我的想法（如果大家有兴趣，可以在联盟网站里搜索《胡言乱语谈产品管理（18）-产品经理考核，真的就那么难吗》这个专题就可以了），为了节省大家的时间，我就不赘述了，只把一些关键的地方和上节课讲到的内容总结一下，大家看图 1：

产品经理考核-双轨制				
业绩目标		职业目标		
考核思路	考核内容	硬能力	软能力	巧能力
- 分阶段进行考核 - 分类型进行考核 - 分目标进行考核	- 硬性指标（财务质保） - 销量 - 利润率 - 中性指标（市场指标） - 上市成功率 - 市场占有率 - 品牌满意率 - 企业满意率 - 软性指标（客户指标） - 客户流失率 - 客户满意率	- 体系思想 - 流程规范 - 方法技巧 - 工具使用	- 战略管理思想 - 项目管理思想 - 团队管理思想 - 时间管理思想	- 克尽职守 - 配合意识 - 主观能动 - 遵守规范 - 自我管理 - 学习意识 - 抗压能力 - 效率意识 - 沟通能力 - 发展愿望
		领导力	基础级-成长级-发展级-世界级	



1、产品经理的考核的基本原则是什么？

在上一篇中，我提到了产品经理的考核指标分为“业绩目标”和“职业目标”，业绩目标是考核经验成长的，职业目标是考核技能成长的，因此，我建议的考核原则是双轨制。

2、业绩目标如何来考核？

在业绩目标中，HR 主要考虑的有两个方面：

1) 考核思路：我们在制定业绩目标的考核标准的时候，需要从“阶段”、“类型”和“目标”三个方面综合考虑。

阶段可以参照 RPM 中定义的三大活动，十一个阶段设计；类型可以参照和产品有关的业绩类型进行设计，比方说有收入方面的类型，有市场方面的类型，有客户方面的类型；目标可以参照阶段性工作的产出进行设计，比方说在战略阶段，有一项考核指标就可以是产品战略的适配性（就是是否适配于部门战略和企业战略），在规划阶段，有一项考核指标就可以是路线规划的合理性（就是能否支持产品战略的实现），在战术阶段，有一项考核指标就是基于规划的产品概念是否合理。

2) 考核内容：产品经理这个岗位的特殊性决定了单一的考核内容是无法全面的考核出一个产品经理的绩效的，因此，我们就需要设计全面的考核内容，可以从三个方面来考虑：硬性指标（财务指标）；中性指标（市场指标）；软性指标（客户指标）。

硬性指标又被称为是财务指标，主要就是对产品经理的利润贡献进行考核，或者简单的说，这个指标就是去考核产品经理为企业挣了多少钱。

中性指标又被称为市场指标，主要是对产品经理的产品市场表现进行考核的指标，它和硬性指标的根本区别在于中性指标不直接产生利润，而是会影响利润的实现，同时，这个指标往往不是短期的，而是需要一个比较长的时间来持续考核的。

软性指标是又被称为是客户指标，主要是对产品在市场上和目标客户所形成的关系质量进行考核的指标。

其实熟悉产品管理根本目标的朋友应该看出来了，这三类目标其实就是基于产品管理的根本目的展开的，目的是什么，再强调一遍啊。

产品管理的目的就是确保客户的长期满意度和持续的竞争优势。

3、职业目标如何来考核？

在职业目标中，我们通常使用的就是两种考核形式，一种是客观形式，一种是主观形式，硬能力可以采用主观形式来做，最直接的就是通过联盟提供的 PMES（产品管理评估体系）来完成，巧能力则可以采用主观的形式，通过自评和他评来综合评价一个产品经理，就是这个软能力有点意思，兼有客观和主观的形式，如果只是考察知识水平，那么客观形式就可以搞定，如果要考察应用能力，那么主观形式就要用的多一些了。

关于如何考核产品经理，基本的思路就是这样，最后呢，我提供一些我曾经做的模板文档，大家可以参考一下（加我微信即可）。

到这篇为止，咱们要讲的 RPM 中的人力管理体系就讲完了，我来做个总结：

1、产品经理人力管理体系的构建思路

构建思路其实就是一个“评估-训练-使用-指导”的体系，评估是解决产品经理能力现状和目标之间的问题，训练是解决如何实现能力目标的问题，使用是解决验证能力水平的问题，指导是解决持续性提升能力的问题。

2、产品经理人力管理体系的构建核心

构建核心就是围绕产品经理个体在企业内的有效产品的“能力”开展的，当然，这里指的“能力”不仅仅是包括操作能力，还要包括直接和间接影响能力发挥的因素，例如个人素养、相关知识、行业经验等。

3、产品经理人力管理体系的构建方向

构建方向就是围绕提升业绩目标的“经验成长”和职业目标的“技能成长”下功夫。

4、产品经理人力管理体系的构建目标

构建的现实目标是能够在企业中形成有梯度的产品经理发展规划，当然，最终的目标还是要推动产品管理体系的健康、高效的运转。

写到这里，我突然想起以前做公开课时出现的一件事情，有一次公开课介绍后，一家厨卫家电企业的两个朋友和我说，汤圆，你们这公开课完后有证书没？我说没有啊，他们说能不能给我们搞个证书啊，我问为什么啊，他们说 HR 哪里需要备案啊，并且有了这个证书，我们在加薪，升职上都可以加分的。

做一个证书并没有多少钱，好点的不过十几块钱，我这里不说证书到底有没有用，我想要说的是，所有的证书本质上只是成长过程中结果的一种证明文件，关键不在证书上写什么，而是在于在这个过程里你是否真正成长了，这种本末倒置的产品经理职业成长体系其实是对

产品经理的成长没有多大帮助的。

第四篇：系统管理体系

4.1 前导

本来按照原来的想法，我是先打算讲流程管理体系的构建的，因为对于个人来说，这个可能更为现实一些，但是反过来一想，这个文章系列不是完全写给个人的，关键是关于个人技能、工具、意识方面的文章写了很多了，但是我想和大家说的是，我们看起来重要的流程管理，其实只是产品管理体系运转中的一种直接的表现，流程背后的系统才是支撑我们工作效率和产出的关键所在。

或者可以这样理解，即使你非常熟练的掌握了产品管理所要求的每项具体工作，但是也无法保证你一定能把这个工作做好，这就如同一个战斗力很强的士兵，如果放到一个支离破碎，乱七八糟的战斗系统中，肯定没有办法发挥出最强的个人战斗力。

再简单点说，流程管理是偏重于个人的体系，系统管理是偏重于企业的体系。

因此，我想了想，还是决定先把系统管理体系讲一下，其实我也知道这个比较难讲，为什么呢，看不见，摸不着，但却真实的存在着，并影响着我们的工作。

打仗要打硬仗，吃饭要吃硬菜，因此，咱们就一起先把这个难讲的体系搞定。

要讲 RPM 的系统管理体系，咱们得首先了解一下什么是系统？

如果我们通俗的理解，系统就是指将零散的东西进行有序的整理、编排形成的具有整体性的整体。

怎么来理解这个定义呢？

举个例子，比方说一台汽车，这是一个整体，但是这个整体是由多个部分构成的，大致可以包括动力系统、底盘系统、车身系统和电器系统，每个系统之间相对独立，但是又互相影响，例如动力系统要为底盘系统提供动力来驱动汽车行驶。

因此，一个系统具有以下三个特性：

- 1、多样性：系统由不同的部分构成，既独立又统一；
- 2、相关性：不同部分之间必然直接或间接，或近或远的关系；
- 3、整体性：不同部分会在一定程度上构成一个整体。

如果是可见的系统，那么容易理解，例如上面提到的汽车，但是不可见的系统，比方说管理系统，该怎么理解和构建呢？

在第四篇中，我就尽力通过通俗易懂的文字来介绍一下 RPM 系统该如何构建。

在 RPM 这个系统中，我们把它分为四个子系统（模块），大家看图 1：



那为什么 RPM 系统管理体系中要构建这四个子系统呢？

其实这是和目前企业在产品管理上，和这四个子系统相关的工作的现状有直接关系的，

也就是说，构建这四个子系统的目的就是为了更好的改善先转，提升 RPM 整个产品管理系统的运行效率和质量。

那么，基于这四个子系统，企业都有哪些不良表现呢，大家看图 2：

产品管理系统现状			
需求管理	创新管理	组合管理	周期管理
- 需求缺乏战略性指导 - 需求管理过程不规范 - 需求不能有效指导产品发展	- 缺乏市场驱动的创新 - 创新主体不清晰 - 没有规范的创新平台	- 产品失败率增加 - 产品-市场适配性降低 - 产品提供价值无法实现有效交换	- 产品发展周期不规范 - 产品在周期发展中投入的资源被浪费 - 产品发展周期缺乏前瞻



表现我们知道了，那么，这四个子系统又能实现什么样的目的以及根本的要求是什么呢？

大家看图 3：

产品管理系统目的和要求			
需求管理	创新管理	组合管理	周期管理
◆ 目的： ✓ 为产品的发展创建出可行、可信的市场需求，并进行有效的管理。 ◆ 要求： ✓ 需求是产品管理工作的基础，做好需求才能做好产品，因此，就必须建立统一、规范的需求反馈、分析、存储、交流平台，这样才能使市场上成千上万的需求统一到一个标准化的平台下，产品经理才能高效地对这些需求进行管理。	◆ 目的： ✓ 具有市场价值的产品方向 ◆ 要求： ✓ 形成统一的、平等的、开放的、全员的，由产品管理体系主导的市场化的新产品发展平台。	◆ 目的： ✓ 把正确的产品推向市场。 ◆ 要求： ✓ 为了增强价值交换，必须要求企业在新产品开发之前就要对构想进行足够的评估，并在市场机会上做出正确的抉择。	◆ 目的： ✓ 让企业在合适的时间，合适的地点，用合适的资源，向合适的市场推出合适的产品。 ◆ 要求： ✓ 为了让企业资源高效、有效、有目的、统一的流转，并向市场推出对路适销的产品，要求企业必须统一各种资源（包括信息、设备、人力、成果等）在开放的平台上，并由产品经理进行统一的管理。



图 3 中的信息，大家了解一下就可以了，这是我们对每个子系统在建立起来后最终能实现的目标的一种期望，我们的关键还是要落在如何构建每个子系统上。

好，关于系统管理就先讲这么多，在接下来我会对每个子系统进行详细的介绍，同时，又因为前面也提到了，系统管理体系比较抽象，因此，我在讲的过程中，会尽量采用一定程度的案例来进行说明，大致的思路就是针对图 2 中每个子系统的问题进行介绍和剖析，然后说明如何来构建子系统。

4.2 需求管理系统

4.2.1 上篇

需求有多重要，这个就不用多说了，大家都知道的，其实甚至可以这样说，产品管理的工作是“始于需求，终于需求”的。

道理都懂，但是一到实际的实施中就走样了，就和 40 岁的中年大叔一样。

有朋友会说了，有你说的那么严重吗，不就是搞搞需求吗，我每天都在做，感觉没啥问题啊。

果真如此吗？

接下来，我就说三个非常小的案例，看看大家平时都做的怎么样。

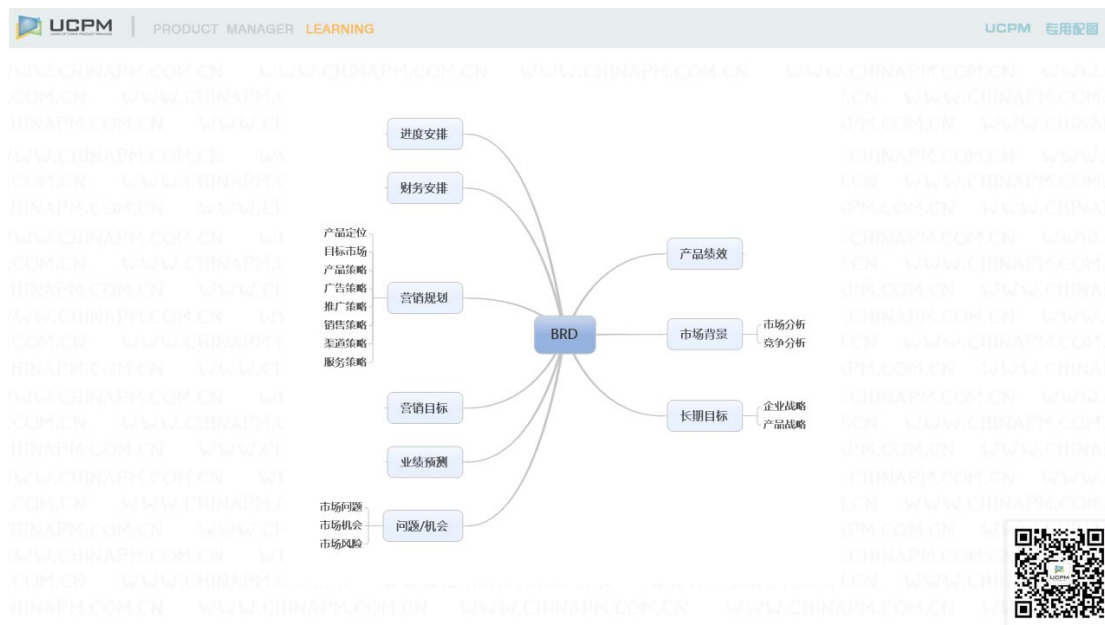
情况 1：知道 BRD、MRD、PRD，你真的会写吗？

我们知道，产品经理有四大文档，分别是 BC、BRD、MRD、PRD。

BC 暂且不说，因为就我了解，几乎没有产品经理去做这个，因为老大们都帮咱们做了这个事情了（尽管不对，但事实如此），就说其它三个吧。

BRD，商业需求文档，这个文档是干什么的呢，很简单，**说明产品的商业发展计划。**

具体都包括哪些内容呢？大家看图 1：



看起来内容似乎不多，但我和大家说啊，哪一项都不好写，具体怎么写我就不讲了，就提一点，在 BRD 中，几乎全是要求产品经理回答“策略性”内容的问题，直白点说，就是你得在这个文档中明确的告诉企业，我想做的产品如何能够最终支持企业战略的实现。

MRD 和 PRD 也不多说了，因为针对如何写这两个文档，我专门写过文章了，大家可以看一下。

手把手教 · 如何写一份更神的 · PRD: <http://www.chinapm.com.cn/?p=522>

手把手教 · 如何写一份神一样的 · MRD: <http://www.chinapm.com.cn/?p=519>

那么，讲这三个文档和需求管理系统又有啥关系呢？

各位，这三个文档中的第二个字母-R-可就是需求啊，其实咱们都不用讲大道理，从这三个文档就能看出产品经理要面对的需求是什么：

- 1、商业需求：战略级的需求，说明产品战略和企业战略是如何结合的。
- 2、市场需求：市场级的需求，说明市场的问题、机会、风险都是什么，以及我们要提

供的解决方案是什么。

3、产品需求：产品级的需求，说明基于解决方案，我们的产品应该解决哪些现实问题。

当然，再往下，就是 FRD 了，这个就是功能级的需求了，明确详尽的功能规格是什么。

大家看到这里，应该就明白了吧，咱们平时做的所谓的需求管理，或者需求分析的事，更多的是在产品级的和功能级的，至于市场级和战略级的，我想大部分的朋友是木有去做的。

也正是因为这个原因，才导致我们认为需求管理很简单，把产品级和功能级的需求分析一下，把功能考虑一下，然后做个原型出来，就算完事了，市场级和战略级的需求怎么通过原型来表现呢？

因此，这就是为什么在 RPM 的管理体系中要把需求管理系统作为第一个系统的原因了，我们日常做的需求管理的工作（收集-整理-分析-设计-分配-执行-验证），其实是系统流程化的表现，但是所有的流程都是运行在体系中的，而这个体系不仅仅包括需求管理系统，还要和其它的系统有关系。

比方说，你在考虑商业需求的时候，就一定会涉及到组合管理系统，因为你的产品，和公司的其它产品，都是要为企业战略的实现服务的，那么，产品之间如何形成合理的组合，商业层面的考虑是非常关键的，比方说会不会出现同类相食的情况，会不会出现定位缺乏差异的情况，从需求的角度看，这都属于商业需求。

因此，RPM 所涉及到的需求，不同于我们现在看到的项目管理、研发管理等这些管理思想所定义的需求，当然，在具体的某些工作中会有一些类似，比方说功能级别的需求就很大程度上同项目、研发涉及的需求接近，但是从体系的角度看，则是完全不一样的。

但是，现在很多的企业，在需求管理上则是照搬了其它管理思想的需求管理模式，这样带来的直接后果就是产品经理事实上成了这种需求管理模式的附庸，比方说现在有一些所谓

的需求管理工具,本身是为项目或研发设计的,但是产品经理却不得不也得使用这样的工具。

当然,就和我说到的,如果只是功能级别的,用一用也无伤大雅,但是如果是产品级、市场级、战略级,那么,怎么办?

这就是我要提到的 RPM 中需求管理系统在现实中的第一个问题:**需求缺乏战略性的指导。**

因此说,在产品管理中定义并要求产品经理去写这几个文档,并不是谁心血来潮编出来的,而是从产品管理的价值和对外产品经理的工作要求定义的,如果理解了这点,其实也就明白为什么说产品经理要面对的需求必须是要有战略性指导的了。

如果只是玩玩功能级的需求,说实话,没产品经理之前,难道别人就不会做吗?同样,其它级别的需求,没产品经理之前,也同样有人做,但是,但是,能够把这些不同级别的需求有机的结合起来,并基于企业战略进行管理的,只有产品经理。

哦,不对,以前也有人做,是公司的老板,这不是老板忙不过来了,才有的我们吗!

情况 2: 需求的优先级排序, 顺序不重要, 关键在于依据是什么?

我们在做需求(通常只是情况 1 中提到的功能级需求)分析的时候,都少不了一个工作,就是对需求进行优先级排序,我不知道各位是怎么做的啊,只说说我的情况。

公司会给你一个优先级说明,无非就是分为什么 1、2、3, 或者 A、B、C, 再或者起个通俗易懂的名字,必做的、可做可不做的、不做的,基本上就是这样。

然后我就拿着一堆需求,按照这个说明给需求排序,这个是 A, 那个是 B, 就这样搞。

各位肯定会说了,这不是很正常嘛,对啊,是很正常,那我们被怼也就很正常了,因此大家也就别有什么怨言了。

真的很正常吗?

很不正常。

如果需求的优先级排序是这样的逻辑，那么，各位是否想过，同样的需求列表，交给十个人去排序，那么就会出现十种排序情况，那么，听谁的呢？

看看，问题来了吧，这也就是为什么你拿着排序好的需求并形成功能的时候，被研发那边怼回来的根本原因，因为你认为优先级高的需求，研发的伙计却认为不高，而你们都有自己的理由。

为什么会出现这种情况呢？

原因很简单，就是优先级说明只是排序的一个结果，而不是依据，也就是说，优先级顺序的得出依据的是什么呢，其实你并不知道，你知道的只是 1、2、3，A、B、C，但是怎么得出的这些数字或字母，并把这些优先级对应到每个需求上，你是不知道的。

其实在规范的需求评估中，关键不在于结果到底是什么，而是产生结果的过程是什么，过程规范和科学了，那么结果自然而然就会产生。

就如同你要计算什么样的和值为 2，如果不加限制，也就是没有规范，那么可能性就太多了，无穷尽的。

但是，如果你把这个过程规范了，比方说，只能是两个数的和值，两个数只能是整数，两个数可以重复，那么就只有 $1+1=2$ 了。

我说的这个情况仅仅是需求评估这个工作，在整个需求管理系统中，从市场问题导入，到问题如何导出需求，再到需求评估和筛选，再到需求的分配，执行、验证，以及可能涉及到的变更，每个工作都是需要相应的规范来处理的，如果缺失一些规范，那么，就等于需求管理中的某个环节的输出结果是有问题的，而这个输出则又是下一个环节的输入，输入都有问题了，还能保证输出能正确吗？

这还仅仅是从纵向的流程表现来看,如果再看横向的系统关系来看,那么问题就更大,影响也就更深了。

比方说需求管理系统和创新管理系统,你通过需求管理系统拿出的需求本身就和市场真实情况有很大的差异(事实上,需求完全适配市场只是理想状态,我们要做的只是不断努力,无限接近),那么,你基于需求设定的产品概念本身就已经有了问题,那么,最终你解决的可能就是一个所谓的“伪需求”了。

这也就是为什么好多产品经理或创业者在反思产品失败的时候,几乎都会提到一点,就是解决了一个“自己想出来的”,或者“在市场上不是那么刚性”的需求。

整体看来,企业是很重视需求的,但是需求的管理过程却是像筛子一样的,漏洞百出,漏洞百出的直接后果就是需要不停的补漏洞,最典型的表现就是需求变来变去,一会要加,一会要减,产品经理睡个觉,老大就会和你说,我想了一晚上,那个需求还是先别做了,你心里只能骂一句 MMP,老子昨天刚把功能设计出来。

这就是我要提到的 RPM 中需求管理系统在现实中的第二个问题:**需求管理过程不规范。**

规范不仅仅包括工作流程上的,还包括工作方法上的,现在的问题是,很多企业两个都不规范,这就是个麻烦事了。

好,关于需求管理系统的构建看来得分成上下两篇来介绍了,今天就先讲到这里,咱们下一篇继续!

4.2.2 下篇

情况 3: 那个挨打的产品经理是否可好

我们知道,产品经理作为营销管理体系和研发管理体系的桥梁,控制着原始的市场问题、需求到最终产品介质生产出来,并进行需求验证的全部过程,从流程上看,营销管理体系向

产品管理体系输出市场问题，产品管理体系把问题导出为需求，再输入给研发管理体系，最后再输入到营销管理体系中进行验证，获得反馈并进行修正和完善。

流程看起来简单，但是因为这个流程在实际的运转过程中往往是繁琐和复杂的，因此，很多时候，这个流程运行的并不是太顺畅和到位。

其它两个体系运转情况暂且不说，就说在产品管理体系中，我们这些产品经理的很多工作就会出现问題，而这些问题会直接影响到产品的长期健康发展。

我还是说一种情况，大家图 1:

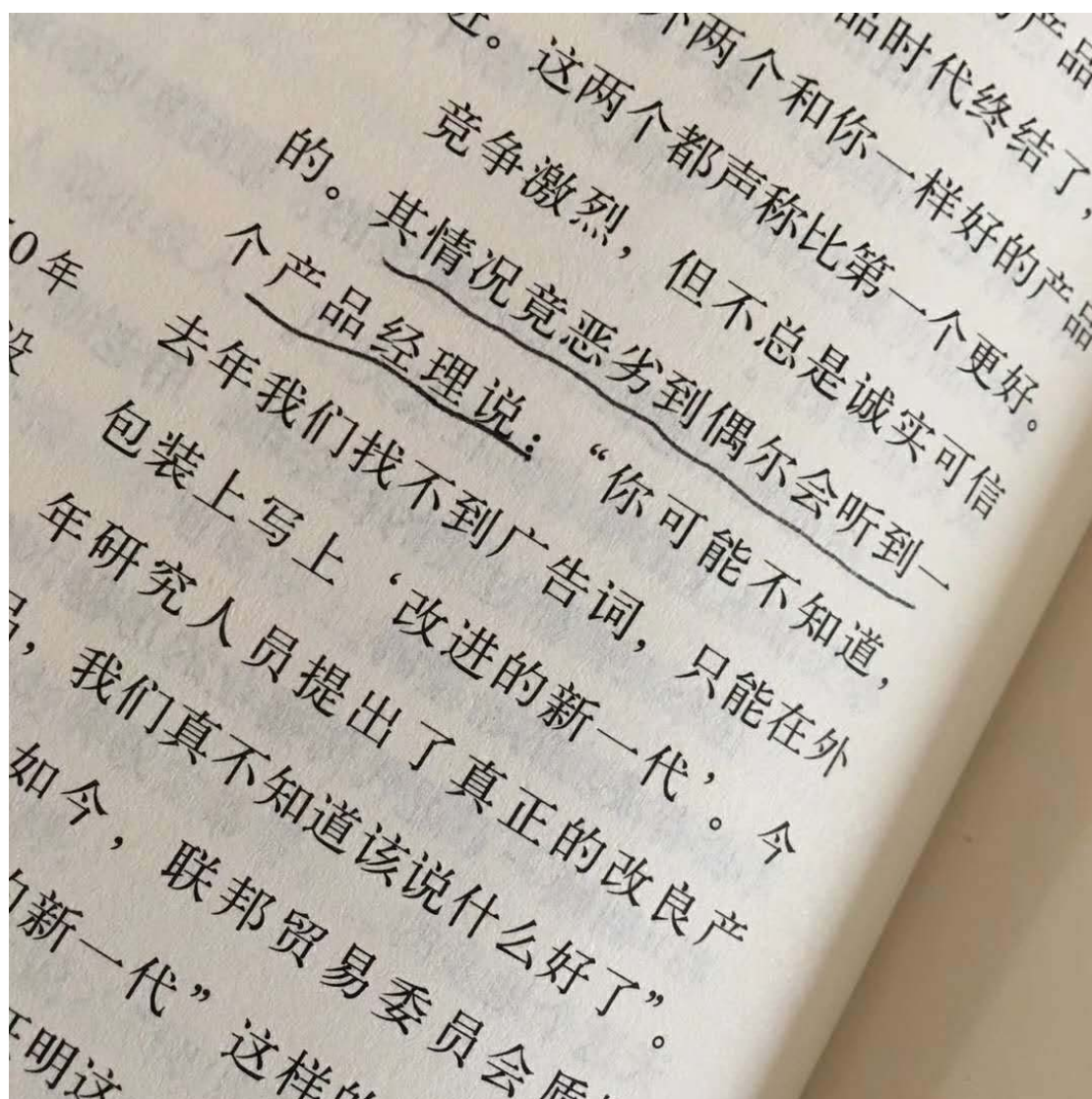


图 1

为什么会出现这种情况呢？

我们分析一下原因，之所以找不到广告词，很重要的一个原因是没有可供进行市场宣传的关键性素材，这些素材包括什么呢？

这就涉及到一个产品经理必须了解的术语，MMF（Minimum Marketable Features，**最小可市场化特征**），这是一个术语，更是一种工作和思维，关于 MMF 的详细介绍我会另文再说，这里只简单提一点，MMF 的范畴都包括什么？

竞争差异化、增加收入、降低成本、品牌强化、增强消费者忠诚度。

简单而言，MMF 就是通过以上一种或多种方式为产品和企业创造市场价值。

比方说，和竞品相比，你通过一定的手段降低了产品的生产成本，因此，价格也进行了调整，那么，即使你的产品在产品介质层面和竞品相比没有任何变化，但是，你依然可以找到可宣传的素材，就是“不变的产品，更低的价格”，这就形成了一个 MMF。

但是，我们必须知道，产品价格的降低是否真的是市场的关键性需求，因为毕竟有些产品宁可毁掉，也不会降价的，比方说奢侈品，看图 2：

如何看待奢侈品品牌销毁多余库存这一普遍现象？

2018年07月24日 13:19:22

来源：华丽志

2人参与

1评论



自从销毁巨额库存的消息披露以来，英国奢侈品集团**Burberry（巴宝莉）**就被社会舆论与公众媒体推到了风口浪尖之上。

公司年度财报显示，Burberry 今年销毁了价值3700万美元的服装、饰品和香水。这一行为也引起了一部分股东的不满。（详见《华丽志》历史报道：过去一年销毁了价值2860万英镑的商品！Burberry股东质问：为何不卖给我们？）由于去年4月与美国美妆巨头 Coty 集团达成了1.6亿美元的香水和美妆业务授权经营协议。本次销毁的商品中美妆产品占比相较从前更多，超过了总价值的三分之一。（详见《华丽志》历史报道：直辖四年后，Burberry美容业务重新交给第三方经营，与Coty达成长期授权合作协议）Burberry 过去五年销毁的商品总价值已超过9000万美元。

但其实这种销毁行为在奢侈品行业中其实并不罕见，法国奢侈品巨头**LVMH 集团**在最新的年报中曾表示，由于商品过季、或缺少销售潜力而销毁多余库存是必要的行为。**Hermes（爱马仕）**也曾在年报中表示会销毁过季商品，不过并未透露具体的销毁数量。不单单是服饰美妆，瑞士奢侈品巨头**Richmont（历峰集团）**也承认，在过去两年为了防止商品贬值，销毁了价值超过4亿英镑的手表。

图 2

因此，对于这些奢侈品来说，他们最关注的 MMF 是什么呢，就是品牌强化，而不是降低成本。

讲到这里，咱们不得不再提一个这几天在产品经理圈子里闹的沸沸扬扬的一件事，看图 3：



来做个APP根据用户手机壳颜色来改变APP主题颜色的需求，很简单吧，给个时间？
有这么难么，强制启动手机前置摄像头，对用户眼角膜的手机倒影进行图像分析，得到手机的外壳颜色，这么简单的方法想不到？



图 3

具体情况想必大家都知道了，产品经理的战斗力的我就不评论了，我只说一点，如果我是那个开发的伙计，我也打。

为什么呢，很简单，这个需求提的太操蛋了，暂且不说技术上能否实现，实现难度如何，我就想说一下，实现了这个需求，对你这个 APP 产品的现实意义是什么，对产品战略目标（如果有的话）和企业战略目标（如果有的话）的实现能有多大的价值？

如果我们从 MMF 的角度看，这个需求是否是一个可靠，真实的需求呢？

如果这个都想不清楚，只是想着有个这功能好玩，炫，吸引眼球，不妨和你说，没用，消费者的新鲜感是很快会过去的，费了半天劲儿做了个市场并不是太需要的功能出来，有这时间，不妨好好打磨一下使用体验，优化一下运行效率不是更好，记得以前做软件的时候，流行过一阵换肤，和这本质上有啥区别，不就是给了用户一种自动调换氛围的功能吗，旗鱼

中就有类似的功能，叫“氛围”。

但是，现在，已经很少有软件再玩什么换肤了，有毛意思啊，还增加 UI 伙计们的工作量。

当然，说这些的意思，目的不在于评价事件本身，而是要说明我们在需求管理系统中很容易出现的一个问题，一种情况，就是：**需求不能有效的指导产品发展。**

可能很多朋友会简单的认为，有需求按照优先级做就可以了，没有需求，创造需求也得做。

果然如此吗，如果真是这样，那需求管理倒是简单了，是个人就能做了。

比方说，那个烧毁库存奢侈品的案例，宁可烧掉也不会降价销售，根本原因在于他们知道，他们的目标消费者之所以购买他们的产品，根本的利益还是在于这些产品的稀缺性上，是要体现一种心理满足感的，如果降价销售，坐地铁的和坐宾利的都拿着一模一样的包，你让坐宾利的怎么看，他们还会继续购买吗？

因此，各位产品经理，我们要非常注意的一点是，产品管理中的需求可不仅仅是产品介绍层面的，而是包含了消费者从发现、选择、购买、使用整个过程中所有产生的心理而形成的一种集合，而这些集合最终会作为 MMF 的素材表现在市场上，并形成最终的价值交换。

而我们整个需求管理系统其实就是为此服务的，如果你认为需求管理最终就是落到功能、性能、UI、UE 上，只能说明两个原因，一个就是现在企业所谓的需求管理系统是来源于原来的研发管理体系的，这个可能很多朋友有体会，产品经理是隶属于研发管理体系的（尽管职能上是独立的，没用），典型的两块牌子，一个班子，另一个就是你并没有真正从商业、业务的角度去管理需求，而只是从产品介质的角度在管理，有个职位，叫需求分析师，那你和这个职位的关键区别在哪里呢？

因此，产品管理体系中的需求，产品经理要面对的需求，可不只是管的那么一点点，根本来说，就是我们要管理的需求，是要最终实现业务目标和企业目标的，而不仅仅是产品有多少注册用户，有多少下载量。

如果你能明白了这一点，那么，你也就知道了，这里讲到的第三种情况不是少见，而是太普遍了，普遍的让我们都认为是正常的了。

那好，到这里，需求管理系统中的三种主要和典型的情况就简单介绍完了，那关键的工作来了，如何来构建合理和规范的需求管理系统呢？

接下来就讲讲构建这个系统的基本思路和原则。

因为前面已经零散的讲过一些，可能有些朋友也懒的返回去看了，因此，我还是完整的再来讲一下。

1、构建需求管理系统的目的是什么？

为产品的发展创建出可行、可信的市场需求，并进行有效的管理。

如何来理解这个目的呢，两个关键词，一个就是“可行、可信”，另一个就是“市场需求”。

先来看第一个关键词，简单来说，就是我们通过需求管理系统获得的需求必须是“切实可行”的，而不是我们想象中，自己认为的，或者对于消费者而言可有可无的需求，同时呢，这个需求还必须是在现有企业资源范畴下能够实现的，如果是暂时不能实现的，或者实现难度比较大的需求，并不是让我们置之不理或放弃，而是要在产品路线图中进行定位，大致明确出什么时候如何实现。

再来看第二个关键词，这其实就是确定了需求管理系统要管理的需求的范畴，就是上能承接商业层面的需求，下能指导产品层面的需求，这就是市场需求，而市场需求的类型就远远超出了产品介质本身的需求，至少还要包括价格、渠道、推广、服务、品牌等方面的需求

类型，这些需求最终要为我们的后续一系列具体的工作提供素材、奠定基础。

2、需求管理系统的现状都有哪些？

在前面的篇幅中，我们讲了三个非常典型的情况，这都属于现状的具体表现，总结了一下，目前需求管理系统存在以下五种现状：

- 1) 需求获取的艰难：获取渠道的不统一，经常出现需求反馈的延误。
- 2) 需求工具的杂乱：没有统一的需求反馈、分析和管理工具，无法形成规范接口。
- 3) 需求分析的随意：缺乏标准的需求分析标准，通常是主观或者经验，造成需求不够客观。
- 4) 需求存储的缺失：没有一个长期存放需求的平台，无法形成持续的产品关注流程。
- 5) 需求交流的混乱：没有规范和统一的需求交流平台，效率低下，效果不好。

简单来说，就是在整个需求管理系统中，从输入端，处理端，输出端，直到储存端，都可能存在一定的问题，或许不是每个端都有问题，但是即使一个端有问题，也会影响到整个系统的运转，就好似一台汽车，其它系统都好，但是动力系统设计不合理，也会影响整台车的行驶表现。

3、需求管理系统构建的要求是什么？

基于现状，那么，我们努力去构建需求管理系统的根本要求是什么呢？

八个字：统一；规范；标准；高效。

这是因为需求是产品管理工作的基础，管理好需求才能做好产品，因此，就必须建立**统一、规范**的需求反馈、分析、存储、交流平台，这样才能使市场上成千上万的需求统一到一个**标准**的平台下，产品经理才能**高效**地对这些需求进行管理。

4、如何来构建需求管理系统？

如何来构建，也就是我们的方案如何来设计，大家图 4：

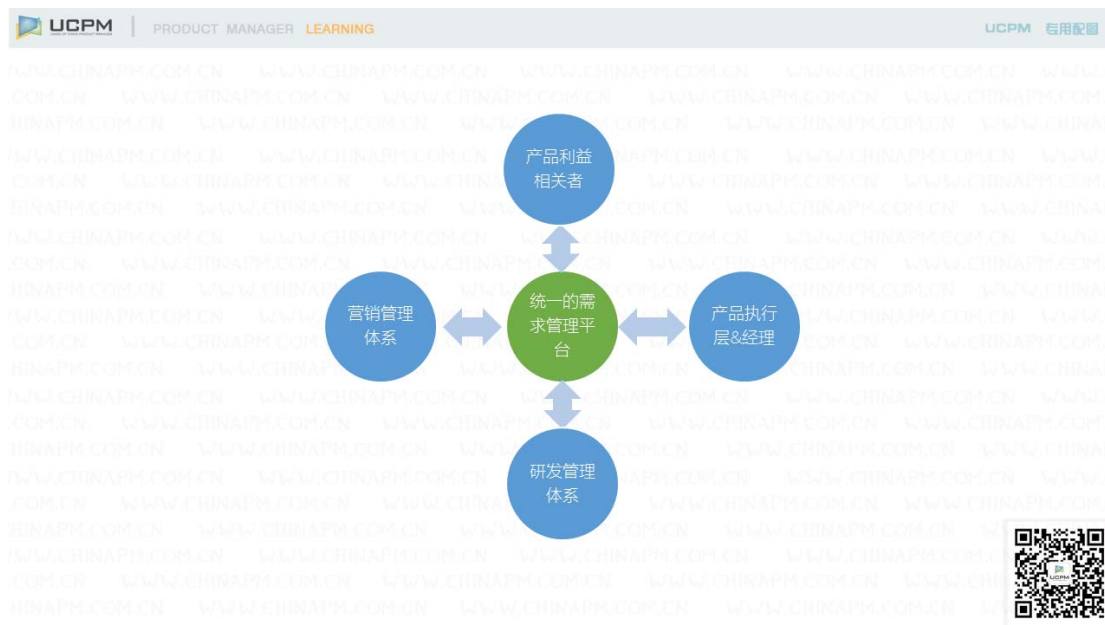


图 4

在这个方案中，我们最终的目的就是构建一个统一的需求管理系统（平台），同时呢，我们又知道了需求是分散在各个直接或间接的系统中的，而这些系统又有各自的目的和运行规范，当然，根本的还是由人来操作，因此，这些人就成为了和需求管理系统有直接关系的角色。

因此，我们在设计构建方案的时候，根本要抓住一点，就是必须想清楚都有哪些角色和我们的需求管理系统会出现联系，并基于此再构建出合理的规范，流程，工具。

整体看来，和需求管理系统有关的角色分为四类：

1) 产品利益相关者：狭义的说，这个利益相关者就是包括市场中消费者和企业，但是从广义的角度说，这个利益相关者就很多了，还要包括上下游供应商、投资人、竞争者等等。

因为他们不一定是需求的提出者，但是却很有可能是需求实现后的受益者或观察者，为什么是这种情况呢，前面提到了，我们要管理的需求是上接商业需求，下接产品需求的市场

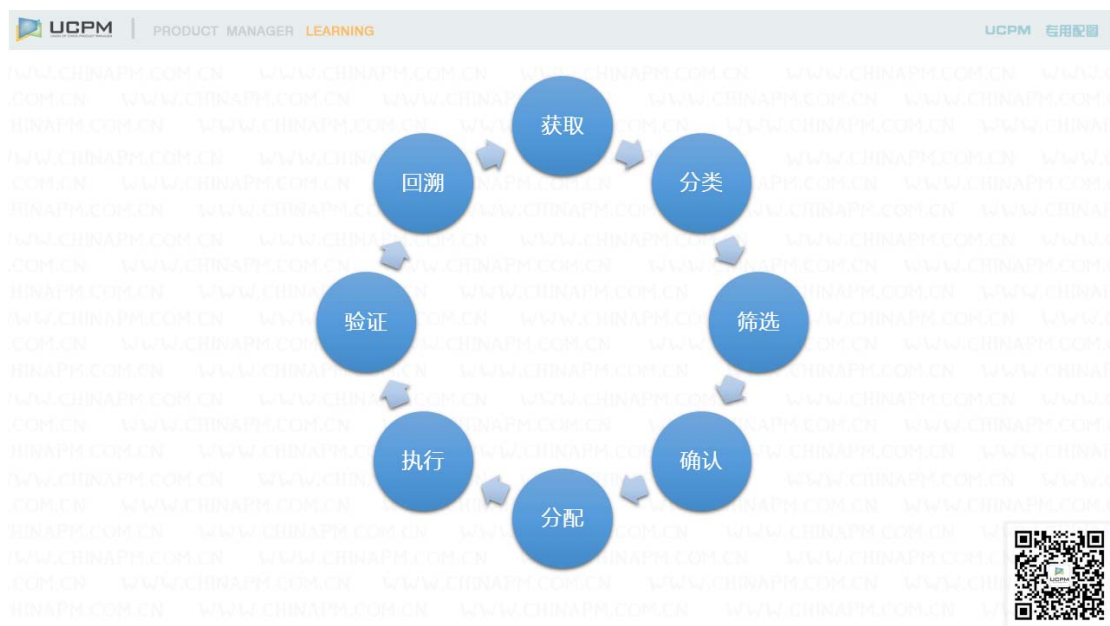
需求，因此，市场需求的管理质量其实也就会影响到商业需求和产品需求的质量，而商业的范畴就是最大的了。

2) 产品执行层&产品经理：这个不用多说啊，咱们都知道核心是产品经理，那么，那个产品执行层是什么呢？简单说，就是整个产品管理组织，类似于项目管理中的 PMO，当然了，咱们就不能用这个名词了，一般我们有定三种，一个是 PT（产品团队），一个是 PMG（产品管理小组），一个是 PTAG（产品趋势分析小组），PMG 和 PTAG 在第三篇的第三章中有介绍，这里就不再赘述了。

3) 研发管理体系：这个体系一般是作为需求的实现端（注意，不是处理端，处理端是在产品管理体系中完成的）存在于需求管理系统中的。

4) 营销管理体系：这个体系一般是作为需求的输入端和最终产品的输出端存在于需求管理系统中的。

接下来我把研发管理体系和营销管理体系结合起来说一下，在需求管理系统中，从需求的走向看，无非就是八个过程性的工作的有机衔接，见图 5：



而这八个工作都是要运行在需求管理系统中的,而研发管理体系和营销管理体系则是不断的从需求管理系统中存取他们需要的,有需求管理系统处理完的各种需求。

例如,需求管理系统完成了需求的筛选,那么就需要和这两个体系确认真实性和可行性,确认完成后,产品经理会记录到各个层级的计划中,并进行分配,和营销有关的需求交付营销管理体系,和研发有关的交付研发管理体系。

简单来说,就是这样一个意思,当然了,如何运转起来那是流程管理体系中要讲到的,这个咱们放到第五篇中详细再讲。

5、需求管理系统最终的价值是什么?

一旦需求管理系统建立并运行起来后,那么,它的价值并不在系统本身,而是在于企业的商业和业务层面的价值,这就类似一台高性能的汽车发动机,如果只看发动机本身,只是一种技术进步,只有把这台发动机安装到合适的汽车上才能有最大化的商业价值。

总结了一下,如果你的需求管理系统建立起来了,那么可以从五个方面来进行评估目标是否达到,价值是否实现。

- (1) 系统有助于延伸到后续产品以及持续 ROI, 可持续的产品计划流程。
- (2) 系统用产品价值链贯穿产品经理和其他相关人员, 完成和传递给必要人员, 对市场需求进行共享。
- (3) 系统能够使市场信息的收集流水线化以及提高可重复利用率。
- (4) 系统能够简化市场需求的整个管理过程。
- (5) 系统使基于市场导向的需求的数据交换更加容易。

好,关于需求管理系统的构建我们就讲到这里,在下一篇中,我们就来讲讲创新管理系统。

4.3 创新管理系统

4.3.1 上篇

创新是企业保持市场活力和持续竞争优势的唯一法宝，这是毫无疑问的。

但是在现实中，很多企业的整个创新体系却是效率低下、效果糟糕的，埃森哲公司曾经出过一个名为《创新：衰退余波中的优先成长》的报告，其中就提到，“只有 14%的受访企业认为他们有高效的捕捉新想法的流程（14% of companies surveyed believe they have an effective process for capturing new ideas）”，而高效捕捉新想法也只是整个创新体系的输入环节而已，换言之，如果输入环节本身就是低效的，那么，指望整个创新体系能够高效起来几乎是不可能的。

为什么这么说呢？咱们还是用数据说话，盖特纳也曾经做过一个调查，调查结果有些不尽如人意，“新产品中的 50%都失败了（50% of all new product fail）”。

而这导致的结果不仅咱们这些产品经理，可以说整个公司都会有一种瑟瑟寒意，最直接的表现就是企业的高层对投入到创新的资源而没有产出回报深感不满，同样是埃森哲，在一个“创新调查”的报告中就说到，“超过 80%的公司高层不满意公司的创新，这是由缺乏客户关系和入市的速度引起的（over 80% of corporate executives are unhappy with their company's innovations, which is driven both by lack of customer relevance and speed to market）”。

基于以上这些数据，可以看出，创新对于企业来说，是如此的重要，重要到很多企业都不知道如何该去把创新做好了。

当然，咱们回到产品管理体系中，我们这些产品经理和创新又有什么样的关系呢？

创新概念的创始人熊彼特在其著作《经济发展概论》就指出：创新是指把一种新的生产

要素和生产条件的“新结合”引入生产体系。简单来说，创新可以分为五类：

- 1、产品创新
- 2、工艺/技术创新
- 3、市场创新
- 4、资源配置创新
- 5、组织创新

在这五类创新中，除了第二类，其余四类都是和产品管理有直接关系的，即使是第二类，也和产品管理有间接的关系。

大家可能比较不太容易理解的是第四和第五类，简单介绍一下。

什么是资源配置创新呢？

在商业模式和企业资源没有根本改变的情况下，所进行的资源重组、优化和整合的一种创新。

我曾经看到过一个报道，说在美国有一家超市，为了避免和巨型超市的直接竞争，于是就对超市进行了重新的定位，采用了“火车”主题的模式，卖的还是那点东西，但是整个超市从设计、装修、风格、甚至购物车都是火车主题，甚至在超市中还增加了一列可载人购物的电动小火车。

还有现在国内流行的主题酒店，什么电影主题酒店、情侣主题酒店、体育主题酒店等等，这都属于第四类创新类型。

那组织创新又是什么呢？

用新的流程、规范、体系和架构为企业构建更有价值优势的组织。

比方说矩阵式组织替代职能式组织，敏捷开发模式取代瀑布开发模式，就都是一种组织

创新，其实咱们的产品管理何尝不是一种组织创新呢？

那么，有朋友会问了，这两类和产品经理有什么关系呢？

关系大着呢，咱们本系列中的核心理论体系是什么，就是 RPM（资源型产品管理），第四类其实就是这个理论体系的典型表现，把企业现有资源投入到最大化的价值市场中，这难道不就是资源创新的目标吗，这难道不是咱们产品经理应该考虑的事情和必须要去做的工作吗？

至于组织创新，我曾经写过一篇文章《企业不该忽视的三个产品经理职责：<http://www.chinapm.com.cn/?p=2368>》，其中就提到，产品经理其中有一个工作职责就是流程优化，而流程优化是可以视为组织创新的一个细分的，事实上，组织创新更多的就是流程优化，那种具有颠覆性的组织创新几十年不一定能出一个。

其实，在国外一些大的公司，尤其是全球化市场的公司中，这个职责是要求产品经理来担负的。

例如在强生的产品经理要担负的职责中，就有这样一条职责：

Participate in Marketing group activities to improve efficiency and processes across the company.

参与营销团队活动，以提高整个公司的效率和流程。

但是，道理咱们都懂，在实务中就不是那么回事了，因为很多企业没有充分理解到产品管理和创新体系的关系，因此，在创新上一直非常局限的，说个科技类企业的产品经理感受比较深的吧，一说到创新，然后很多企业就不由自主的把视线转移到研发管理体系上，认为科技类企业嘛，研发肯定是创新的推动了，但现实的情况是什么呢？

麦克马斯特大学（世界著名学府，加拿大顶尖大学之一）的罗伯特·库珀教授在《新产品

致胜》中就提到，“研发费用中的 46%花在了退出和失败的产品上 (46% of all 'R&D' dollars is spent on cancelled or failed products) ”。如果换到国内，这个比例还得提高。

说这个，我并不是说研发和创新没有关系，恰恰研发在整个创新体系中扮演着举足轻重的作用，创新的想法再好，产品再独具特色，如果没有研发体系的支持，一切都是纸面数据而已，没有任何用。

说到这里，营销管理体系的伙计们肯定也有意见了，你研发创新得投那么多钱，并且还不一定能见效，但是我营销体系在创新上的性价比就很高了，不行，创新也不能离开我。

这个时候就只剩下产品管理体系一群孤独的产品经理不知所措了，把产品做出来要靠研发的伙计，把产品卖出去要靠营销的伙计，他们都要参与创新，那我的位置在哪里呢？

好，接下来，我们就具体说说创新管理系统中，企业出现的第一种情况。

情况 1：缺乏市场驱动的创新

我说这点，或许很多企业不服气，说怎么可能呢，我上市的每个产品可都是要解决市场现实问题的，说真的，别给自己脸上贴金了，前面提到了，新产品中的 50%都是失败的，当然了，你会说，我的产品没有失败啊，不是在市场上卖的好好的，这怎么说呢，我只能说这种思维依然停留在上世纪 90 年代，只要产品上市或者还在市场上有身影就算成功了，至于它是热销还是半死不活，苟延残喘，那就无所谓了。

因此，衡量一个产品是否在市场上成功，咱们得有标准，如果你说我投了 1000 万做了个产品，也上市了，但是收益就是在 500 万左右，而你的标准是只要上市就行，那我也无话可说。

这里简单提一下，衡量一个产品是否在市场上成功，不说那些虚的，咱们现实点说，有三个标准：**获得期望的利润；获得期望的收入；获得期望的市场份额。**

我们总说很多企业有“大企业病”，我理解这个“大”其中就包括产品的结构的“庞大”，大量给企业带不来价值的产品像春运的车厢一样在市场上挤得满满的，个个都难受，至于同类相食的情况则比比皆是。

一个朋友的公司，只做一个品类的产品，产品的型号和品种竟然达到了 300 多个，我就想问一句，这 300 多个品种难道个个都是挣钱的？

埃森哲就针对这个情况出现的原因做个一个调查，在问到新产品失败的原因的时候，其中有一项就是“没有把客户之声纳入到过程中 (Failing to Incorporate Voice of the Customer into the Process) ”，这个比例占到了 18%。

原因很明朗了，缺乏市场驱动的创新，只会被市场抛弃，无论是研发体系中的技术/工艺创新，还是营销体系中的营销（4P、4C）层面上的创新，都不能脱离市场/消费者这个核心点，脱离了他们，就算你的技术可以媲美天顶星，你的营销逻辑有多完美，却也只是无本之木，无源之水，空中楼阁，垒沙成塔罢了！

而谁最了解市场和消费者，产品经理啊，因此，要解决这个问题，产品经理必须要站出来，产品管理体系必须要高效的把创新管理系统运作起来，这点，我想所有的企业都不会持怀疑态度的，当时设立产品经理，不就是想让产品经理搭建起市场和企业之间的桥梁吗？

但是，如果按照情况 1 提到的，产品经理作为市场和企业之间的桥梁，那么，是不是说，在整个创新管理系统中，产品经理就要主导创新了呢？

这就涉及到咱们要说的第二种情况。

情况 2：创新主体不清晰

首先我来回答这个问题，即使产品经理扮演着市场和企业桥梁这样的角色，但也并不是说创新就只是产品经理的事，换句话说，我们要构建的创新管理系统，并不是产品管理体系

或者产品经理个人的私人财产，而是基于产品管理体系而建的一种开放、平等、高效的全员制创新平台。

在这个平台上，产品管理体系同样要像桥梁一样连接研发管理体系和营销管理体系，链接的目的不是主导这两大体系的创新，而是让企业战略和产品执行在创新上同样形成一致。

这又是什么意思呢？

我们知道，产品战略在公司的整个战略体系中是扮演承上启下的角色的，上要承接部门战略、企业战略和企业愿景，下要指导营销战略、战术执行，这个承上启下自然就要包括创新的管理过程。

但是对于很多企业来说，在业务管理上，可能还会非常关注企业战略和产品执行上的一致性，但是到了创新管理上，好像就认为撒开了创新就可以了，反而认为受限于企业战略不利于创新的发展。

这个看怎么说了，或许公说公有理，婆说婆有理，我还是拿数据来说话，同样是上文提到的埃森哲针对产品上市失败原因的调查，我们说了其中的一个原因，是没有把客户之声纳入到创新过程中，也就是第一种情况，此外，第二个原因是什么呢？

就是“没有把产品执行和公司战略形成一致 (Failing to Align Product Execution with Company Strategy) ”，比例高达 32%。

因此，针对第二种情况，创新主体到底是谁呢？

准确来说，创新不应该划定谁是主体，只能说谁来牵头和管理，其实企业组织中的每个人都应该是创新的主体，但是，如果不同业务体系中那个的个人只是基于自身所在的体系开展创新的话，那么，创新来源的广阔性、前瞻性、市场性的特征就会大大降低。

我有个某省教育厅负责高校研究成果转换的朋友，有一次聊天，他就和我说，在他的柜

子里锁着几千项高校的研究成果，但是只是研究成果，他现在最头疼的就是看到很多不接地气的研究成果，实验室里挺好，但是就是没有市场价值。

企业组织如果还是想以前那样，把创新只是简单的认为是技术层面的创新，或者只是把创新的主体划定到某类人群，那么，肯定也会出现这样的情况，就是实验室里是王，市场上是羊。

简单来说，产品经理在整个创新管理系统中，其实扮演的就是这样一个角色，基于企业战略，评估某个创新是否有市场价值，然后把有市场价值的创新交付给执行团队就可以了。

好，本系统也得分上下两篇来讲，在下一篇中，我们就来讲讲第三种情况和如何构建创新管理系统。

4.3.2 下篇

在上一篇中，我讲到了在企业组织的创新管理系统中存在的两个问题，分别是：

- 1、缺乏市场驱动的创新
- 2、创新主体不清晰

简而言之，第一个问题指明的是创新管理系统中存在的“目的”不明确的问题，第二个问题指明的是创新管理系统中存在的“人员”不明确的问题。

同时，我们又知道，要做好一件事情，目的、人员和方法是形成事情结果的三要素，一句话说明，就是合适的人通过科学的方法实现事件的目的。

因此，在本篇中，我就先来谈一下创新管理系统中存在的第三个情况，就是：

情况 3：没有规范的创新平台

对于企业组织来说，因为目前创新越来越难，面临的风险也越来越大，因此，按照过去仅仅依靠某个人，或者某个小团队的创新形式已经无法适应当前的挑战，因此，这就要求

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

企业组织中必须形成一个规范的创新平台才能保证产品具有持续的生命力。

这个平台的范围是最为广泛的，包括流程、机制、方法、规范、工具等等，当然，这些范围所涉及到的要素我们会放在流程管理体系中介绍，这里大家先有一个认识即可。

在上一篇中，我们采用了埃森哲发布的一组针对创新失败的调查数据：

没有把客户之声纳入到过程中 (Failing to Incorporate Voice of the Customer into the Process)，这是针对情况 1 (也就是缺乏清晰创新“目标”的情况) 的数据，占到了受访者的 18%。

没有把产品执行和公司战略形成一致 (Failing to Align Product Execution with Company Strategy)，这是针对情况 2 (也就是缺乏清晰的创新“主体”的情况) 的数据，占到了受访者的 32%。

事实上，这还不是最大的问题，最大的问题，也就是企业组织在创新上最大的痛点是什么呢，就是没有自动化的创新过程 (Failing to Automate Innovation Processes)，这个比例占到了受访者的 38%。

当然，这里不是指机械层面的那种自动化过程 (事实上也不可能有这样的过程，因为创新过程中的“目标”和“人员”决定这个过程的产出质量)，而是指没有一个完整、规范、可靠并且高效的创新平台。

这种情况比较明显的表现有哪些呢？

我曾经接触过一家企业，亲眼见到这样一种情况。

一天，我正在和几个产品经理交流，这时，老大拿着一个新产品的图纸进来，安排秘书说，去，把 XXX、YYY、ZZZ 叫来 (这几位都是生产骨干)，然后说，老师，我们正好要决定一个新产品，你也帮我们看看，我说，我尽力啊，等了一会，那几个骨干也来了，于是我

就听他们说（毕竟我是第三方，不好多说的），大约过了一个小时，然后这个新产品就基本敲定了，下一步就是基于结果完善一下就可以了。

很多朋友可能会觉的，这不是很普遍的流程吗，我们都是这样干的，我还是那个原则，普遍的不代表是正常的，后来，我就和老大聊，说，为什么不尽可能的让更多的人参与进来呢？

他说，你也看到了，我这里大部分的员工都是一线的生产员工，他们只要保证生产过程别处问题就行了，新产品的事他们也不懂。

是真的不懂，还是我们认为他们不懂呢？

这其实是个最大的问题。

其实我们许多产品经理不也遇到过这样的情况吗，也是一家制造企业，国内规模还挺大的，有自己的研究院，他们的副总在推产品管理体系的时候，就遇到了相当大的阻力，这个副总在提到产品管理体系能够有助于新产品的发展的时候，研究院就不干了，说，新产品的事我们研究院就搞定了，要什么产品管理体系。

也许在人家研究院眼里，我们也不懂什么是新产品。

是我们真的不懂吗，错了，是他们认为我们不懂，从而人为的堵死了我们参与创新的大门。

回过头再想，我们是不是也堵死了企业组织内很多有意愿参与到创新的同事的大门呢？

如果这个问题想不清楚，我们依然会限于创新越来越狭隘的漩涡中，直到沉没。

其实，在这个案例中，还有一些问题存在，比方说如何来评估一个新产品想法，用什么样的评估标准，决策机制是什么样的，这些咱们以后有时间再聊。

参与机制，评估标准，决策机制等等的欠缺，都是属于创新“平台”不规范的表现。

好，我们现在知道了企业组织中的创新管理系统要包括“目标”、“人员”、“平台”这三个要素，那么，我们该如何构建创新管理系统呢？

接下来，我就讲讲构建的基本原则和思路。

基本原则是什么呢？

按照哈佛商学院特蕾莎·阿玛比尔教授的《创新的要素模型》一文中提到的，创新能力涉及三个要素，见图 1：

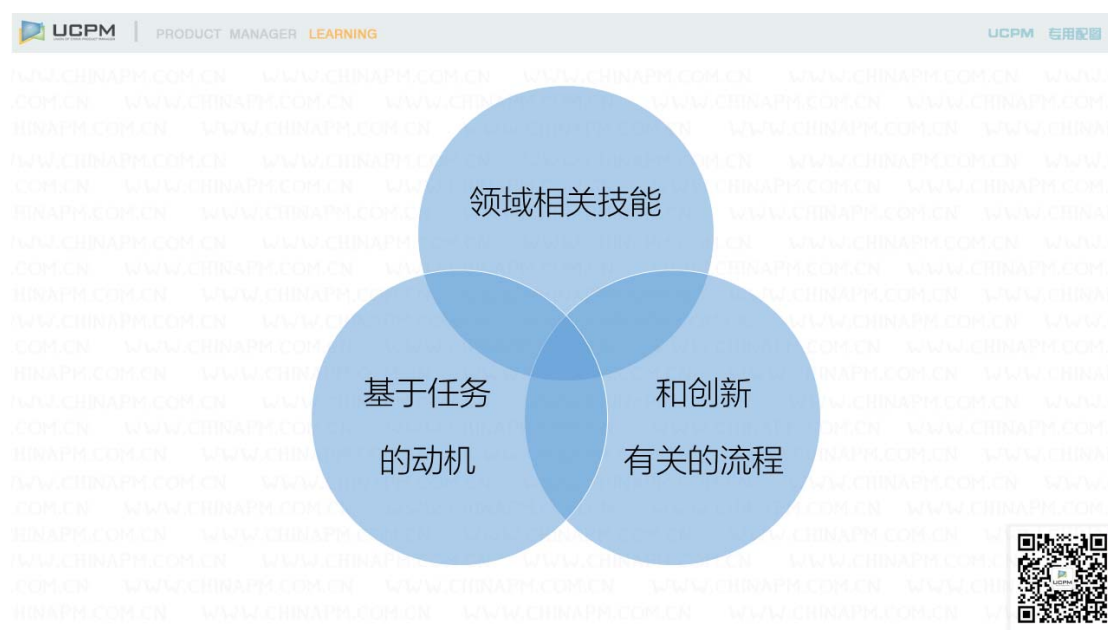


图 1

这三个要素都是指什么呢？

简单介绍一下：

- 1、领域相关技能：指的是个体或组织在创新能力所涉及的专业领域所具备的经验，能力等。
- 2、基于任务的动机：指的是激发个体或组织主动进行创新的目标，可以用一句广告语来通俗理解，热爱着我的热爱。

3、和创新有关的流程：指的是个体和组织必须在正确的氛围和环境中开展创新。

当然，特蕾莎·阿玛比尔教授在这本书中指的是广泛意义上的创新能力的要素模型，我们还得基于这个模型放到企业组织这个具体的应用场景中来谈如何构建创新管理系统。

大家可能也看出来了，她提到的这三个要素，事实上就是我所提到的要去解决的三个问题：

人员：领域相关技能；

目标：基于任务的动机；

平台：和创新有关的流程。

基本原则我们知道了，那么，具体如何来做呢，提供给大家一个思路，见图 2：



图 2

第一步：结构化目标

什么是结构化目标呢？简单来说，就是我们要明确我们创新的目标是什么？

有朋友会说了，这个还不简单吗？创新，不就是向市场推出新产品吗？

还真不全是，推出新产品只是我们的最终目标而已，在这个结果出现之前，我们要考虑三个问题：

1) 我们目前最大的挑战是什么？

比方说，对于一些企业来说，可能当前最大的挑战并不是在产品的青黄不接上，而是在新技术的发展趋势下，我们如何把新的技术应用在产品上，而如何进行结合，这就是一种挑战。

2) 基于挑战，我们应该设定什么样的目标？

明确了挑战，我们就明确了要实现的目标是什么，当然，这里的目标指的是一个整体，高级别的目标，是属于企业战略级的目标。

3) 基于战略目标如何完成？

这就涉及到了把整体、高级别、战略目标分解为局部、低级别、战术的业务目标，比方说企业定的高级别目标是新技术和现有产品的结合，那么，分解到产品管理体系中，要考虑的就是这种新技术的引入，能否从整体价值上提升产品的市场交换能力。

第二步：收集数据

收集数据的目的在于帮助我们如何产生创新的想法。

在第二步中，我们需要思考三个问题，呈现一个结果。

1) 是否已经有人（组织）在迎接这个挑战？

简单说，就是我们必须知道谁已经开始了类似目标的创新。

2) 我们如何迎接挑战？

简单说，就是如果我们要去做的话，我们的方案是什么？

这里需要注意一点的是，我们在思考这个问题的时候，要想清楚我们可以做的是整体解

决方案，还是局部的解决方案。

3) 我们能否获得必要的收益？

简单说，就是我们能从我们的方案中获得什么？这里要强调一点，这里的收益并不一定是指直接的经济收益，还可能包括生态系统的构建、完善和优化，更高的客户满意度等等。

这三个问题想清楚后，我们就要呈现出创新管理系统中的第一个可见成果，就是把这些数据孵化出来。

孵化的表现形式是什么呢？很简单，就是你的新的想法，新的概念，也就是说，在这个步骤中，你的创新的想法已经出现了。

这里有个提示，我们尽量不要去做重新造轮子的工作，这会造成不必要的浪费，也或许你的轮子并没有现有的好。

第三步：构建想法

想法是你的，但并不一定是企业需要的，因此，还不能说你的想法已经具有构建的可能性了。

那么该怎么办呢？

在第三步中，我们就需要完成三个工作：

1) 想法的发散

要把第二步中呈现的想法通过创新平台让更多的人参与进来，共同对不同的想法进行讨论，这样可以很好的把更多发散性的想法融入到现有的想法中，我把这称为目标想法和扩展想法的碰撞。

2) 想法的聚合

发散一定会出现大量的融合后的想法，这个过程可能是放大，可能是缩小，可能是延长，

可能是缩短，但是平台的作用在于如何把量控制到可管理的水平，这就涉及到第三个工作。

3) 孵化想法

从可管理水平的角度把这些想法呈现出来，表现形式就是我们通常所见，所做的原型。

这里注意一点，想法越复杂，一般来说，孵化的时间就越长。

第四步：确定想法

想法如何确定，这个不是由企业决定的，而是由市场中的消费者决定的，因此，我们在想法和正式的产品之间，必须有一个确定的过程。

在第四步中，我们需要做四个工作：

1) 修补想法

要对第三步中呈现的想法进行修补，这个过程一般是随着第二步的不断完善而完善的（通常来说，我们不要指望你能够在第二步中一次性就把数据收集齐全，因为时间是有限的），因此，需要在计划的时间内，边完善边修补。

2) 评估想法

对于第三步中呈现的想法，到底哪一个是最最终入选的，这就需要一个科学的评估机制来完成，关于这个我们在流程管理体系中会讲到。

3) 精练想法

评估出来的想法，对于产品管理体系来说，最终呈现的一定是一个可以清晰描述的产品概念，关于这个我们也放在流程管理体系中讲。

4) 实验想法

这个我就不多讲了，因为刚刚完成了一个关于 MVP 的专题，MVP 其实就是一种实验、测试想法的策略。

这里只提一点，测试的结果可能会很顺利，也可能是挫折多多的，但是最终的目的还是明确想法存在哪些缺陷和瑕疵，从而让我们可以不断完善，甚至重新定义，更或者是搁置当前想法，重新从第一步思考。

可能有些朋友觉得这太残酷了吧，但是这总比你把成型的产品扔到市场上，碰一鼻子灰要好多吧。

第五步：执行

当以上四步都比较顺利的完成后，那么，生剩下的就简单了，就是执行，对于产品管理体系来说，就是按照 RPM 或者 APM 的流程做就可以了。

当然，这也就意味着一切都会顺利，很有可能会出现存档产品的结果，也就是未曾上市就在内部消亡了，当然，我们还是需要用不折不扣的信念让我们的产品在市场上闪亮登场。

从这个流程中大家可能也看到了，产品管理体系所要求的创新管理系统是有其特殊的要求和目标的，总而言之，就是通过这样一个体系，首先实现内部的竞争，首先在内部淘汰掉没有市场价值交换能力的产品，进一步把有生命力的产品推向市场，从而能够全面降低企业在风险和成本上的隐患，并实现最终的企业战略目标、业务目标、产品目标的统一。

而这个，恰恰就是产品管理体系的第一个明显特征，实现内部的竞争。

好，关于创新管理系统的构建思路我就讲这么多，当然，对于企业和产品经理来说，我们基于这样的创新系统，如何结合具体的业务来做呢？我们可以先看看国外的同业和同行们是怎么说的？

依然是埃森哲的调查，他们问道：在未来，你将如何加速创新？

其中有 69%的受访者认为，最需要关注的应该是产品组合管理（Product Portfolio Management）。

好,我们就基于这样一个结果,在下一篇中,我们就来讲讲组合管理系统应该如何来做。

4.4 组合管理系统篇

4.4.1 上篇

如果从产品经理的角度看,我们是在管理一个特定的产品、产品线、品牌、细分市场等,但是如果从企业的角度看,就不可能只看某个产品了,而是要从一个产品组合的角度去看整体的发展。

那么,什么是产品组合呢?

关于产品组合的定义是这样的

product portfolio

A combination of two or more product families.

两个或更多产品族(类别、系列)的组合。

其实在这个概念中,最有意思的是哪个单词呢,就是 portfolio。

按照解释,portfolio 愿意是指 Pool of investments,通俗理解就是一个投资池,投资组合,其实想想也是这个道理,对于企业来说,做产品不就是一种投资吗,而做多个产品,自然就是投资组合了。

关于概念咱们就不多讲了,这个会在《产品经理的知识地图》这个系列中详细讲到的。

如果我们从企业对产品投资的角度看,那么,我们做好产品组合的目的就是如何合理的进行投资配置,从而能够让企业的投资处于一个健康和稳健的收益状态。

但是,现实的情况却是很多企业的产品组合缺乏合理性和科学性,要么过于庞大而无法有效管理,要么过于狭窄而失去了必要的投资收益。

比方说，美国通用电气公司经营的产品多达 25 万种，但是在这 25 种产品中，难道个个都是盈利的，或者说有些产品以前盈利，但是现在不盈利了，那该怎么办。

如果只从一个产品的角度看，似乎很简单，但是如果从产品组合的角度看，似乎就没有那么简单了，毕竟有些产品是配套存在的，丢掉一个产品，而没有候补产品补位，那么影响到的可能就是一个产品线，甚至是整个产品结构的稳定。

因此，对于企业而言，这个工作自然而然的就落到了产品管理体系上，因为只有产品管理体系具备整体上审视产品结构的能力，但是，我们要做这个工作，首先得知道具体的情况是什么样的。

具体有哪些情况呢，接下来我们就一一进行说明。

情况 1：产品失败率增加

PDMA 曾经做过一个统计：

许多企业会把产品开发预算中的 46% 浪费在那些最终无法形成产品，或者最终失败产品的构想上。

为什么首先要从无法成型和产品构想上来说呢，可能在很多朋友的认识中，产品组合管理应该是对已有产品的管理，其实不然。

我们可以用投资的逻辑来类比一下，比方说你现在有 100 万，且是个偏稳健的投资风格，准备做投资，那么，你第一步想的是什么呢，肯定是评估哪个投资领域比较稳健，要符合自己的投资风格的投资产品才行。

同样，企业做产品也是这样，首先得明确自己的企业战略是什么才行，因为企业战略决定了后续所有一切的方向，从产品组合的角度看，其实也就决定产品组合的整体定位和四维边界（宽度；广度；深度；关联度），当然，这种边界是动态调整的，不是一成不变的，接

下来才是我们负责的具体产品的定位、定义什么的。

但是，道理是这道理，那为什么在产品组合上还会出现产品失败率占据产品将近一半的情况呢？

其实原因很简单，十个字：忘掉了风格，混乱了边界。

什么是忘掉了风格呢，简单说，就是企业在执行产品战略的过程中，逐渐失去了方向，到最后都不知道自己到底想要什么了，当然，这样说也不准确，企业还是没有忘掉一点，就是挣钱的买卖我就干，如果“挣钱”成为唯一的方向，那么，失去战略就是必然的了。

我课程中讲到这点的时候，经常会举一个例子，就是养乐多这家企业，我记得我的一个食品行业的朋友曾经和我说过，他在前些年曾经采访过养乐多中国的总经理-安斋春树，他当时就问了一个问题，说面对中国市场，你最大的担忧是什么。

安斋春树回答道：我最担心的就是中国的乳品市场太大了，太热了，我最怕养乐多禁不住中国市场的诱惑，从而让企业战略出现问题。

战略好定，坚守不易啊！

一旦眼红其它产品，甚至其它领域的利润，那么失去战略就是大概率的事情了，尽管养乐多一年在中国的销售额不过 20 多亿，但是人家是 1935 年的企业，离百年老店也没几年了，反观国内的很多乳品企业，什么火上什么，蒙牛、伊利同样有乳酸菌这个品类的产品，但是在做到 20 亿的时候就基本上没有再增长了。

从产品组合的角度看，这就带有一定的盲目扩展产品组合宽度的意思，还好的是，不管怎么扩展，还总是在乳品这个市场中折腾，更有很多企业，开始玩跨界，多元化，产品组合的四维角度全面扩张，本来挺挣钱的一个品类，结果成了另一个赔本品类的输血池，最后把企业活活拖垮了。

回到产品管理上，产品管理一再强调，要把有限的资源投入到最有价值的市场上去，这个原则的前提是必须服从于企业科学的战略，基于产品组合，其实就应该搞清楚以下六个原则性的问题：

- 1、组合战略：企业到底想要什么？
- 2、组合资源：企业现有的资源是否匹配战略？
- 3、组合目标：企业要把资源投入到哪个市场中去？
- 4、组合原因：为什么这样做是合适的？
- 5、组合风险：是否会出现必要的风险，我们该如何减缓或预防？
- 6、组合策略：具体该怎么去做？

这些都想清楚了，再去考虑你是否可以进行产品组合的扩展，如果想不清楚，失败的概率就会大大增加。

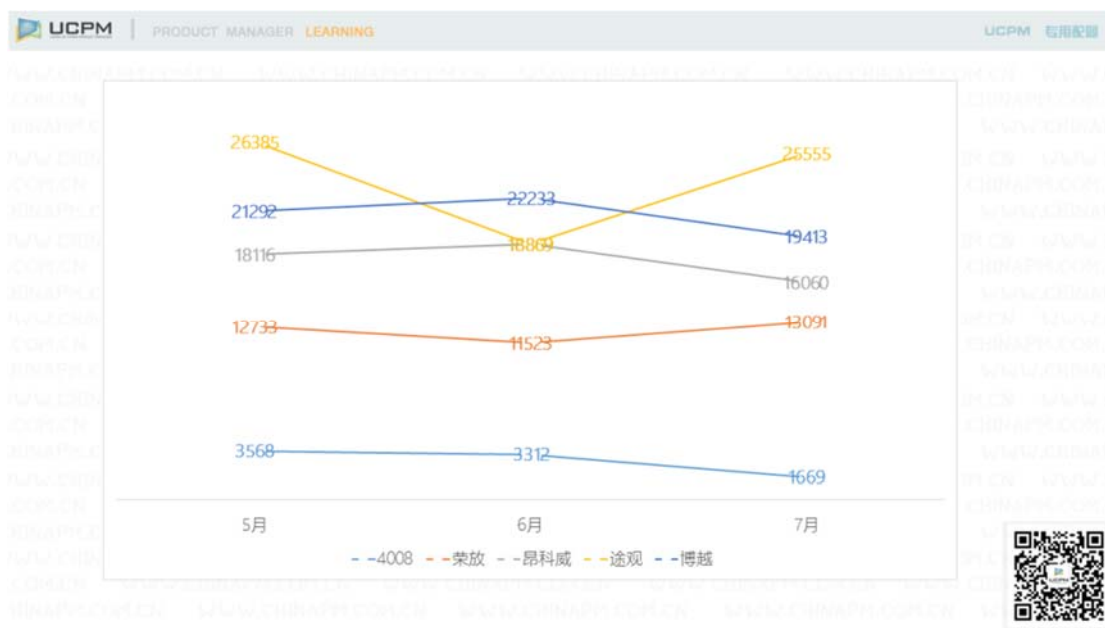
至于跨界这个“网红”商业模式，听听就算了，现在国内企业几乎还没有成功的，心大但力弱，这是很多企业和产品经理的一贯症状。

有些朋友可能会质疑我的观点，没事，基于第一种情况的后果，我们来说一下第二种情况。

情况 2：产品-市场适配性降低

做产品，其实最终衡量产品价值能否顺利交换的就一个指标，就是产品-市场的适配度，适配合适，交换顺利，适配不合适，交换不顺利，单个产品是这样，产品组合也是这样。

我来举个例子，大家都知道这些年法系车一直在国内是不温不火，任何一个车型，车款每个月的销量都是惨不忍睹，我们以东风标致力推的 SUV4008 这款车为例，和同级别的竞品日系荣放、美系的昂科威、德系的途观、国系的博越比一下销量：

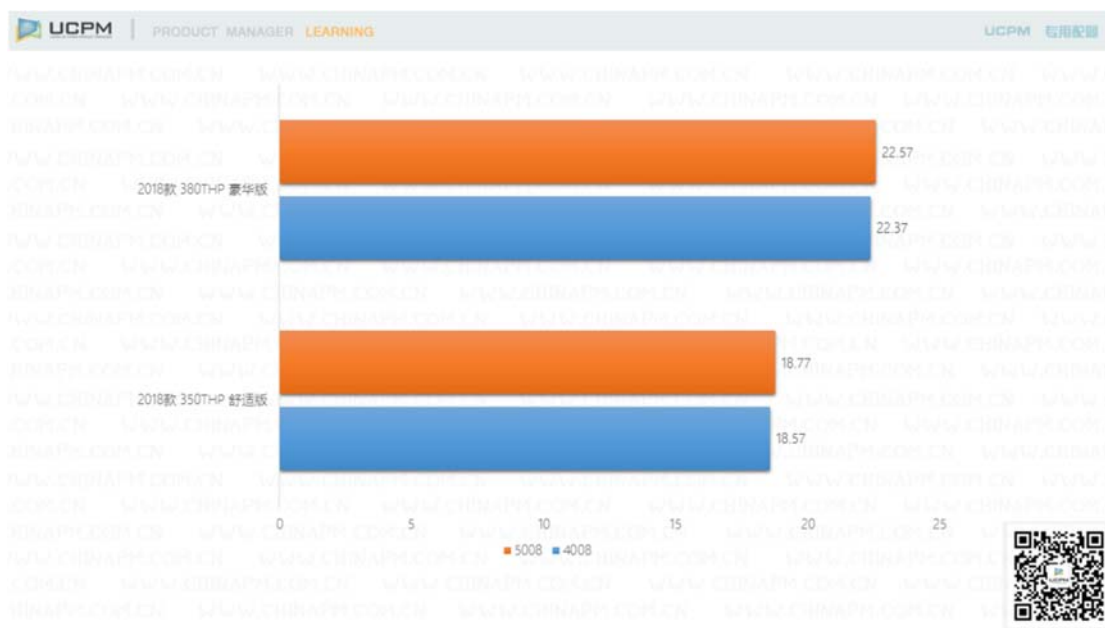


说 4008 惨不忍睹一点都不为过，对手都是万量俱乐部的成员，而 4008 呢，只能在千量俱乐部里混。

当然，出现这种情况的因素有很多，技术层面的（千年不变的板车悬挂），设计层面的（太过于个性的设计语言），宣传层面的（有宣传吗？我是没看到过），但是，如果从产品组合的角度看，这是 4008 独立存在的问题吗，显然不是，而是在产品组合上出了较大的问题，最典型的的就是 4008 和 5008 之间的组合定位没有理清楚。

咱们就说一点，比方说在组合的定价策略上，我不知道东风标致是怎么考虑的，以前说定价权不在中方手里，后来不是东风收购了 PSA 的 14 的股权，已成为并列第一股东，难道还没有决定权？

我们来看一下 4008 和 5008 丐版的定价。



价差只有 2000 元，但是这可是两个不同级别的车啊，对于企业来说，可以从技术上进行区分，但是对于消费者来说，刨除品牌溢价这个要素，价格才是区分级别的关键要素之一，再来看丰田的荣放和汉兰达是怎么定价格策略的。

荣放：17.98-26.98

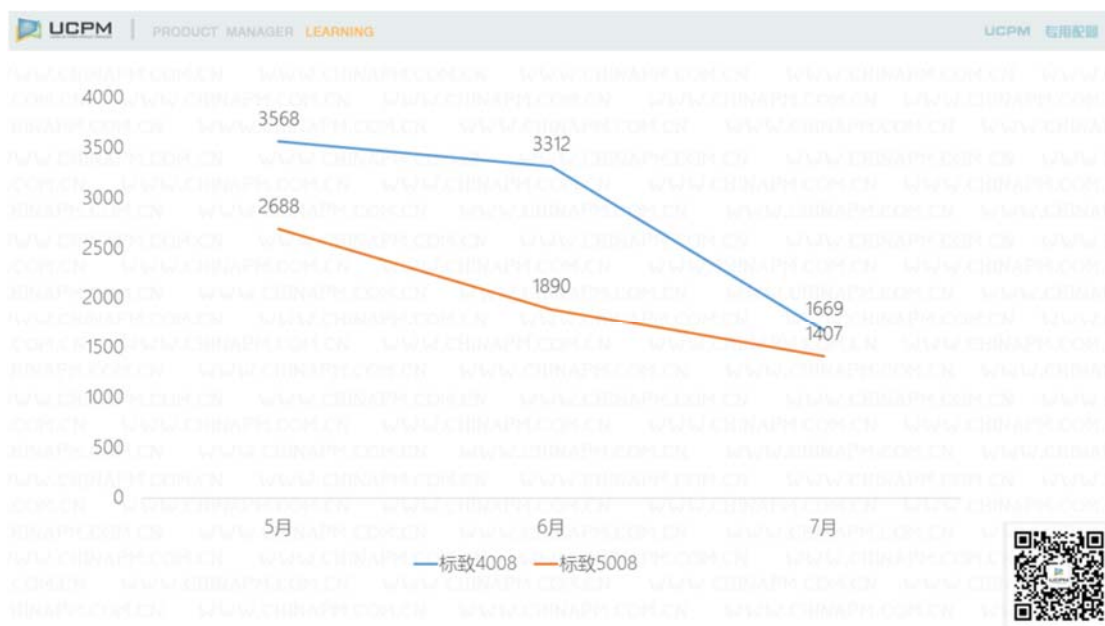
汉兰达：23.98-33.08

丐版的起步价价差在 6 万元。

这会造成什么影响呢，最直接的就是对于消费者来说不太容易做出选择了，比方说本来想选 4008 的消费者，结果一看，只需要多花 2000 元，就能选 5008 了，那干嘛还要选 4008，毕竟 5008 比 4008 高了一个级别。

但这通常并不会形成二选一的情况，反而只会形成同类相食（关于同类相食，可以看这篇文章：如何避免同类相食的陷阱）的情况，简而言之，就是 4008 和 5008 在互相争夺本来有明显界限的细分市场，最终的结果是各自的细分市场都没有做好。

市场表现已然可以说明一切：



一对难兄难弟啊！

其实我们再深入一点想，为什么会出现这种情况呢？

这就又涉及到咱们提到的第一种情况，东风标致在产品组合战略上很大程度是出了问题，还是以定价为例，为什么 5008 要定这样一个价格呢，或许是在东风标致真实的想法中，其实对进入到 5008 这个级别的市场中也是没有太大信心的，毕竟这个级别有汉兰达这样老牌的对手，也有锐界、荣威 RX8 这样的新手。

但是眼看着 7 座 SUV 市场一直在增长，东风标致肯定是多少有些眼红了，因此，战略调整了，资源现状不管了，上，为啥别人能上，我就不能上。

说真的，有些市场还真是别人能上，你不能上，就拿自主品牌来说，为了冲击轿车的 B 级市场，整整忍了十五年，才好歹有个博瑞在 B 级市场有了一个席位，尽管如此，吉利依然还是坚守目前最适合自己的产品战略，就是在 A 级市场全面站稳后再图 B 级的扩大。

这就是产品战略在产品组合中的具体表现，产品和市场的适配，听起来简单，但真的一点也不简单，战略稳不住，产品组合肯定好不了，产品和市场的适配性也就无从谈起，因为，

你总是在眼红别人，总想着到别人深耕细作了多年的市场中分一杯羹，问题是，对方不是雷锋，干嘛要分给你呢。

各位朋友可以仔细评估一下自己企业的产品组合情况，看看是否存在这样的问题，我相信这种情况是普遍存在的，产品上市了，发布了，但是却没有期望的市场表现出来，问题在哪里呢？

那么，怎么评估呢，最直接的办法就是看市场数据，无论是销量，还是收入，或是利润，拿这些和成本简单算一下，你就知道，你现在的产品组合有多糟糕了。

4.4.2 下篇

情况 3：产品提供的价值无法实现有效交换

在上篇中，我们提到了在很多企业中，产品组合有三个明显的问题：

- 1、产品失败率的增加；
- 2、产品-市场适配性的降低。

在本篇中，我就来讲讲第三个问题，我们先来看一家耳熟能详的企业的案例。

在 2005-2006 年的时候，卡夫的要面对的市场规模庞大而复杂，因此也有了数量不小的产品形成了多样化的产品组合，基本上包含几十种产品，在 60 多个国家和地区拥有 150 多个品牌。但是卡夫发现，这些产品事实上已经缺乏了凝聚力和方向，最大的问题就是每个产品在产品组合中都是缺乏稳定性的，本来有优势的产品结果被缺乏优势的产品所影响。

那么，卡夫是怎么做的呢，他们在 2007 年的时候，推出了一个代号为“5-10-10”的计划，这个计划的核心就是通过对现有产品组合的分析，把产品集中到 5 大品类、10 大品牌和 10 个关键市场上，从而让卡夫的整体注意力更加集中于优势产品上，而不再是庞大而复杂的产品结构上。

这个案例就是要引出我们本篇中要提到的第三个问题：产品提供的价值无法实现有效交换。

有些朋友可能不以为然，我的产品卖的好好的，怎么没有实现价值交换呢？

当然了，如果从企业众多的产品中看一个单品，或许这个产品的市场表现还不错，但是我们这里讲的是产品组合，那么，如果我们从产品组合的角度看，是不是组合中的所有产品都和这个单品的市场表现一样呢？

大概率的情况下不是的。

因此，我们这里提到的无法实现产品的有效价值交换，是放在一个产品整体的情况下看待的，因为一个单品的市场表现好坏其实是会影响到其它产品的市场表现情况的。

为什么这么说呢？在上一篇中我说到了，从企业的角度看，做产品其实就是类似于风投，投资的难度不在于向什么样的风口投什么样的项目，而是如何尽可能的识别出有价值的项目。

产品组合管理也是这个道理，难得不是我们不知道该做哪些产品，而是如何识别出哪些真正有市场价值的产品，并形成动态稳定的产品组合出来。

卡夫是通过缩减产品组合的规模来实现的，其效果也非常明显，从 07 年开始，卡夫的业务收入规模就从 50 亿美元增加到了 160 亿美元，内生性增长（对于企业业务来说，内生性增长是指完全通过公司现有资产和业务，而非通过兼并收购方式实现的销售收入和利润的增长。—MBA 百科）达到了两位数，盈利水平高达 50%。

那么，是不是说缩减产品线、产品品类或产品品种就可以实现这个目的了呢？

不一定，具体采用何种策略，是要通过一套规范的机制来实现的，不加分析的缩减和不加分析的扩大，都会让产品组合处于一个非健康、不稳定的状态，要么企业的资源投入得不

到必要的回报，要么有利可图的市场被白白放弃掉了。

但无论是哪种结果，事实上就意味着当前组合中的产品都没有起到足够的价值交换的作用，而单品的价值交换没有起到作用，那么，整体情况也不会好到哪里，这是自然而然的结果。

因为原因很简单，本来该重点照顾的产品，因为所需的资源被其它产品所夺走，那么，势必会影响到这个产品最终的价值交换质量，而本来应该被缩减掉的产品，却因为占用了一定的企业资源，但却无法带来必要的收益，和实现整体的商业目标而让资源空转。

这个道理其实不复杂，说到底就是一个“资源”和“市场机会”的平衡工作，但是为什么我们总是无法处于一个比较平衡的状态中呢，说到底，还是在很多企业内部，没有形成一个规范的产品组合系统。

所有要增加的或者要缩减的产品，完全靠个人感觉，而不是市场依据。

有些朋友会说了，不会啊，做什么产品到什么市场，我是有分析的，真的吗？

接下来我就讲一下如何来构建产品组合系统，大家可以自我评估一下，你做到了哪些。

首先我们要明确一点，就是组合管理系统的目的是什么。

组合管理系统的目的不是关注某个产品该如何发展，而是关注企业的资源该如何有效投入。

因此，在重视产品组合的企业中，通常这个系统的定位是比较高的，属于战略级的，通常由产品委员会进行管理，由各个级别的产品经理执行。

那么，对于产品委员会来说，他们的主要职责是什么呢，不是关注一个产品的发展，而是关注企业资源的投入和企业战略目标之间是否始终处于一个匹配的态势。

并且根据每个产品的市场表现，对产品组合进行动态的调整。

那么，具体该如何做呢？大致可以分为六步：



第一步：确定整体组合目标

对于一个有魄力的企业来说，绝不会纠缠于一个单品的得失（如果你只有一个产品，另当别论），而是会从产品组合的角度来看企业的战略目标如何实现。

因此，构建产品组合系统的第一步就是要求企业必须有一个清晰的、整体的、关系紧密的商业战略目标。

这个说起来简单，似乎没有一家企业不会承认自己没有目标，但是我们必须承认，在很多企业的早期，目标确实是有的，但是随着企业的发展和产品的增加，初始的目标就受到了各种各样因素的影响而发生了变化。

其实这就和我们说个人要有“自律”能力一样，企业的商业战略目标也是由“自律”来控制的，总之，知道自己该做什么，不该做什么，对于个人，对于企业来说，都不是一件容易的事。

做到了，企业的资源投入就是有的放矢，做不到，就是无的放矢，在产品组合中。

第二步：分解为单品产品目标

所有的整体目标都是由一个一个分解出来的小目标的实现而实现的，在这步中，企业要做的最主要的工作是什么呢？

说起来也是简单，就是对众多的产品划分优先级，而产品优先级的确定，也就决定了资源投入的权重不同。

这个和我们对产品的需求、特征进行排序的道理是一样的，那么，如何来进行排序呢？

我们可以通过两个维度，每个维度八个指标来评估：

目标维度，四个指标：

- 1、单品产品目标和商业整体目标之间的一致性程度：和整体商业目标的契合度如何，例如，整体商业目标是提升整体利润率，哪个产品直接扮演这样的角色？
- 2、单品的目标实现度的差异性：不同单品之间的目标的实现能力如何，例如，单品 A 可以直接采用当前的技术能力，而单品 B 则需要新的技术能力。
- 3、单品的目标相互促进之间关系：不同单品目标之间是否具有组合的趋势，例如，单品 A 的目标实现可以促进单品 B 的目标实现，而对单品 C 则促进较小。
- 4、单品目标的持续性：不同单品的目标是否具有长期的市场空间作为支撑。

资源维度，四个指标：

- 1、单品目标实现的所需资源一致性情况：是否有差异，差异度如何？
- 2、单品目标实现所需资源的持续性情况：是否需要持续投入，周期如何，能否接受？
- 3、单品目标实现所需资源的共享性情况：是否可以被其它产品使用，比例多少？
- 4、单品目标实现所需资源的复用性情况：是否可以循环使用，比例多少？

通过这八个指标的评估，我们就可以计算出每个产品在每个维度上的分数，这样就可以

形成一个四象限的矩阵图，这样，每个产品的优先级如何就一目了然了。

第三步：单品市场表现评估

产品在按照优先级顺序不断发布后，我们就要对每个产品的市场表现进行评估，来发现目标和现状之间的差异。

评估方法我们也都熟悉，常见的可能有三种：1) 波士顿矩阵；2) GE 矩阵；3) 定向政策矩阵。

关于这三种矩阵的使用，网上都有相关的资料，我就不浪费时间讲了。

这里只需要注意一点的是，尽管我在这个步骤中，我们做的是单品的评估，但这是针对产品经理个人来说的，对于企业来说，肯定最后是要形成一个整体的评估来说明单品之间的关系的。

第四步：平衡产品组合

通过第三步的操作，我们就知道了每个产品的期望目标和现状之间的差距，那么，在第四步中，我们要做的就是如何进行平衡，为什么要做这一步呢，这也有点像我们在做一个产品的需求时的状态。

尽管我们在做需求的时候，肯定会在正式开始实现之前做大量的工作，但是谁也不敢说这个需求就是高度适配市场的，需要在市场中去检验，然后根据现状去调整和平衡，比方说，本来以为会高频使用的功能反而出现的是低频情况，那么，这个时候，产品经理就要考虑后续无需在这个需求上继续投入计划中的资源了，同时呢，你还要考虑把这些调配出来的资源投入到哪个需求、功能，甚至是新的产品上去。

这就是平衡，一种在目标和资源上的不断调整和取舍。

同理，产品组合中的每个产品也是这样的情况，当预定目标和现实情况发生差距的时候，

我们不但要分析出现差距的原因呢，还要基于分析出来的结果，做出目标和资源层面的调整建议。

我们一般会从哪些方面来考虑平衡呢？五个方面：

- 1) 产品：产品目标的重新评估，现有产品和新产品的关系，同一产品的不同版本、品种的关系，针对产品的创新水平；
- 2) 技术：现有技术和新技术对产品造成的影响，现有技术路线图是否适配产品的路线图，新技术的储备情况等；
- 3) 市场：市场的发展趋势，人群的变化情况，需求的变动趋势，竞争者的进入情况等；
- 4) 计划：产品所涉及到的计划情况，关键阶段的定义，可能出现的风险，人员准备等等；
- 5) 业务：整体业务的影响程度，健康程度，发展能力，发展水平等等。

第五步：单品的持续性关注

在这个步骤中，主要的工作是对基于产品组合的调整后的产品进行持续的关注，并根据市场表现情况进行不断的完善。

这步在很多时候是被看成为第三和第四步的简单重复，但事实上并非如此，因为在产品组合的评估中，我们通常是会设定评估时间点来进行，但是，我们也知道，不同生命周期阶段的产品在发展过程中是不尽相同的，因此，在某个评估时间点对单品进行评估的时候，必须基于生命周期的阶段性特征作为出发点，例如，一个处于引入期的产品，在 A 时间点评估和在 B 时间点评估，肯定会出现不同的结果，因此，这也就是我们所说的“动态性”，这个动态包括两个方面的工作，一个就是动态关注，一个就是第六步要做的动态调整。

第六步：动态调整产品组合

如果我们能把所有的单品通过一个图形绘制出来，并且实现数据的持续动态表现的话，你会很直观的看到产品组合是一种什么样的变化情况。

而我们要做的其实就是以动态数据为基础，不断完善和优化这个动态模型，或者基于动态模型的变化评估产品组合是否达到了合理和健康的状态。

那么，关键问题来了，如何评估产品组合是否达到了合理和健康的状态呢？

这个是需要我们制定一些指标来评估的。具体都有哪些指标呢？

可能不同的企业会有自己的考虑，但是我考虑的还是尽量通过一种具有普遍性的指标来评估，想来想去，可能三个指标具有这样的特征：1) 市场战略率；2) 销售增长率；3) 单品利润率。

这三个指标都是可以计算出来的，那么，最终如何来表现产品组合的情况呢？

关于这个，我就留给各位去想想，不过可以给大家一点提示：

你认为一个单品基于这三个指标的正常发展轨迹是什么样的，把这个轨迹分析出来了，那么，你就可以绘制出相应的图形了。

再提示一点，结合产品生命周期的阶段特征去考虑。

再提示一点，我们不要认为每个单品都是三高产品就是最好的产品组合，事实上，一个合理和健康的产品组合必然是层次分明，梯度明显，作用明确，四维边界（广度、宽度、深度、关联度）清晰的产品结构。

好，关于组合管理系统的构建就谈到这里，在上面提到的六个步骤中，我是用一个新产品作为参考的，如果是针对现有产品，那么直接从第三步开始就可以了。

组合管理系统，对于企业来说，说到底，其实就是要求我们不断的分析，在那么多的产品中，最终我们希望得到的是 $1+1<2$ ，还是 $1+1=2$ ，还是 $1+1>2$ 。

4.5 周期管理系统

4.5.1 上篇

可能有些朋友会问了，为什么你这篇文章中的标题是“周期管理系统”而不是“生命周期管理系统”呢？

因为在很多朋友的观念中，产品经理嘛，不就是该负责产品生命周期（PLC）的管理，这是不是我写错或者缩写了呢？

当然不是了，我这样写是为了把产品经理所涉及到的和产品发展过程有关的最完整的过程包括进去。

我们都知道，作为一个产品经理，负责的是一个产品从无到有到优的全部过程，如果用阶段管理来划分的话，实际上分为两个主要的阶段，一个就是新产品管理阶段，一个就是上市后产品的管理阶段，如果用周期来看待的话，那么简单来说，就是新产品周期+产品生命周期。

其实我也一直在考虑是否需要把一个产品的全部发展过程这样来划分，之所以这么说，是因为按照经典产品生命周期的定义，是没有把新产品周期划分在里面的，我们先来看一下产品生命周期的定义是什么，大家看下图：

Four distinct but not wholly-predictable stages every product goes through from its introduction to withdrawal from the market: (1) introduction, (2) growth in sales revenue, (3) maturity, during which sales revenue stabilizes, and (4) decline, when sales revenue starts to fall and eventually vanishes or becomes too little to be viable. As a product moves through these stages, its pricing, promotion, packaging, and distribution are re-evaluated and changed if required to prolong its life. In summary, it is the journey from "new and exciting" to "old and dated."

市场中的每个产品从引入到退市要经历四个不同，但是又无法完全被预测的阶段：（1）引入，（2）销售收入增长，（3）成熟，在这个阶段销售收入稳定，（4）衰退，销售收入开始下降，并最终消失或者变得无利可图。当一个产品进入到这些阶段的时候，它相关的价格、促销、包装和渠道，如果需要延伸它的生命的时候，就要被重新评估并改变。简要说，这是一段从“新鲜而刺激”到“陈旧而过时”的旅程。



从定义中可以看出，产品生命周期的开始阶段是引入，也就是上市/发布/上线/交付，但是如果这样的话，那么，对产品经理来说，就出现了一个问题，就是产品上市之前的事情我们管不管呢，也就是新产品阶段。

毫无疑问，肯定是要管的，甚至对于一些行业中的产品经理，这个新产品的管理是重中之重，当然，这些产品经理通常被称为是“新产品经理”，而入市之后的产品管理工作，通常就被称之为是“产品营销经理”。

但是如果这样来看的话，那么，又一个问题出现了，这等于是把一个完整的产品发展过程人为的分成了两个阶段，分别由两个不同的角色来管理。

打个比喻，这个过程就有点像你生了个孩子，但是孩子一生下来，就交给了别人抚养，这对于父母来说，肯定是无法接受的。

但是，很多企业事实上就是这样操作的，因此，也就出现了我们要说的第一个情况。

情况 1：产品发展周期不规范

为什么会出现发展周期不规范的情况呢，原因就是上面提到的，把一个产品完整的发展

过程人为的割裂了，当然，我们也可以理解企业为什么这样做，其中一个非常重要的原因就是在一个产品漫长的发展过程中，很少有一个人能够具备这样全面和深刻的知识以及精力来做好过程中的每一件工作，但是，每个制度都是有优势，有不足的，尽管这样可以减小我们的工作强度，但是“生”和“养”过程的分离，使一个产品不得不处于发展失调的风险之中。

这种情况其实在很多企业存在，我来举个我的例子。

我曾经负责过一款 2B 领域的信息化产品，当时我们就是这样的制度，我只负责把产品做出来就可以了，至于后续的市场如何操作，公司并没有要求产品经理去做，顶多了，就是协助销售人员谈个单什么的。

因为我们那个产品标准化程度很高，因此，产品发布后，我其实就没有太多的事去做了，除非遇到大的升级什么的，但是，我也一直想知道产品到底销售的怎么样，但是我又没有合适的途径去了解，除非销售主动找我，我才能获得一些信息（因为当时公司销售遍布全国，而销售只向区域销售主管负责，区域销售主管也只向总部的销售副总负责，因此，我很难直接接触到那一级去了解全面的销售情况），因此，尽管我当时有这个意识，但是制度所限让我心有余而力不足，所以我当时特别希望能够和销售出去谈单，这样可以让我有机会直接接触到客户，听取他们对产品的意见和建议。

在这种制度下，一些问题就难免会出现了，我印象比较深的一个就是除了北京的销售外（北京的销售我能直接接触到），其它区域的销售都出现了一些比较严重的问题，最典型的一个就是一些销售为了尽快成单，在不和我们确认的情况下胡乱向客户承诺一些事情，结果很多次搞的我们很被动。

我想很多朋友都遇到过这样的问题，究其原因，其实还是因为产品的发展过程被人为的割裂了，结果新产品的战略目标是一个样，而上市后的营销战略又是一个样，也就是战略的

互不支持。

从周期上看，这就是新产品周期的管理和产品生命周期的管理出现了脱节的情况。

有朋友会说了，咱们不是有销售培训吗，难道解决不了这个问题，说真的，还真解决不了，通常的销售培训只是产品层面的，没有产品战略层面的，那么，怎么来解决这个问题呢？

大致的思路有两个：

1) 升级产品管理体系。把产品管理体系在内部升级为类似于项目管理中的 PMO，在业务层面，由高层直接管理产品管理体系，这样产品管理体系可以真正实现在战略的层面对资源、业务、进度、质量等进行全面的管理。

但是这种思路的执行比较难，喊了快 10 年要在企业内把产品经理升级，直接点的，搞个 CPO（首席产品官），但是有 CPO 的企业依然是凤毛麟角，地位上不去，工作不好干啊。

2) 提高部门参与度。目前产品管理体系和其它两大业务体系的关系还处于一个比较初级的协作层面上，再往上的业务、战略层面的关系其实并不完善，比方说，我们在制定产品战略的时候，就很少能让其它部门的核心成员参与进来，通常的过程是我们制定，高层审核，然后才发布给各业务部门的领导，至于这些领导是否真正理解、贯彻并执行了，我们并不清楚，直到出现问题才知道。

因此，这个思路强调的是在产品刚刚有想法的时候，就要把各部门的核心成员拉进来一起做，让他们完全参与到整个产品从想法到实现的全部过程中，这样才能更好的让他们知道我们到底为什么要做这个产品，而不仅仅是为我们提供一些数据的支持。

当然了，这种关系是互动的，他们要参与到我们的工作中，我们也同样要参与到他们的战略层面的工作中，不过，还是我说的，这多少得有一个制度来保证，这个制度就是 PTAG（产品趋势分析组）和 PMG（产品管理组）的建立。

总之，要让一个产品的发展过程顺顺利利，不走样，不打折扣，理想的状态其实还是让一个产品经理真正关注这个产品的全部发展过程，这个过程不但包括新产品管理，还包括产品生命周期管理，这就是我本文的标题所提到的“周期管理”，我们不但要“生孩子”，还要“养孩子”。

但是我们必须回到现实，如果在短期内无法解决大部分产品经理在整个周期管理上技能和精力无法满足的问题，那么，可以借鉴我上面提到的那两个思路来设计一些符合现状的制度出来。

第一种情况我们讲的是制度对周期管理系统造成的影响，那么，制度有了问题，也一定会对我们的业务造成影响，接下来我们就说一下第二个情况。

情况 2：产品在发展的过程中投入的资源被浪费

对于任何一个产品经理来说，都希望我们负责的产品能够实现四个适合：

让企业在合适的时间，合适的地点，向合适的市场推出合适的产品。

但这依然是一种理想状态，至少到目前为止，我没见过哪个行业有这样的产品出现。

当然，理想状态有了，也就是我们的目标有了，那么，我们接下来要做的就是如何不断的向这个目标努力。

但是，努力的前提是我们首先得知道在这个实现的过程中，我们都会出现哪些状况。

其实可能出现的状况就是那四个“合适”没做到，不合适的时间，不合适的地点，不合适的市场，不合适的产品，这四个不合适只要有一个出现，基本上也就意味着你的产品有很大概率可以告别市场了，但很多时候，我们面对的是多个“不合适”的混合状况。

举个例子：

国庆在老家，很稀奇的发现了我们这里竟然有了共享电动自行车（以前连共享自行车都

没有), 为什么我们这里第一次出现的就是共享的电动自行车呢?

三个原因, 第一, 山区, 除了上坡就是下坡, 除了自行车爱好者外, 自行车的使用频率是相当低的; 第二, 城市面积小, 可容纳的机动车保有量有限, 因此, 如果有简单可靠的出行工具是有可能被市场接受的; 第三, 在共享热潮的前几年, 我们这里始终没出现过什么共享的产品, 也就是说, 这里的消费群体很大程度上是属于尝鲜型的。

因此, 这次出现共享电动自行车, 从时间、地点、市场消费者的层面看, 其实还是比较合适的, 但是在产品层面上似乎是出现了一个问题, 什么问题呢, 就是定价。

目前共享电动自行车的定价是 3 元/30 分钟, 也就是 6 元/60 分钟, 这或许在大城市不算个啥, 6 块钱能骑一小时, 但是在我们这五线小城市, 知道 6 块钱意味着什么吗, 出租车的起步价也就是 6 块钱, 但是就这个起步价, 就足以让你在市区内到达大部分的地方, 我测试过, 以正常步速步行, 从东到西, 最多两个小时基本上就走完了市区。

因此, 我们可以构想一个场景:

一对恋人住在南边, 要到北边的一个公园去玩, 大概的距离也就是 4 公里, 那么, 他们会选择共享电动车, 还是出租车呢?

毫无疑问会选择出租车, 为什么呢, 我们简单做个成本核算:

费用成本: 两个人, 两个车, 半小时就是 6 块钱。

时间成本: 南边到北边, 先是下坡, 然后一段平路, 最后就是上坡 (那个坡很长的), 我骑自行车跑过, 差不多得用 35 分钟-40 分钟 (别笑话, 上坡我是推着, 骑不上去啊, 还有得过 4 个红绿灯, 平均等待时间为 60 秒), 而出租车只需要 10 分钟左右。

这样算下来, 两人两车, 费用成本肯定超过 6 块钱, 但是只要超一分钟, 也是按一小时计算, 这样就是 12 块钱, 而出租车只需要不到 8 块钱就搞定了, 时间还快, 还舒服。

这个我也问过我的一些朋友，普遍反映都是定价太贵（大家也都是按以上我的计算思路计算的），我也观察了国庆期间骑车的用户群，基本都是年轻人，连我这 35-40 的中年大叔都不会骑，为啥呢，这么小的一个城市，步行就办了所有事了，还锻炼身体，老年人就更别说了，都不会用，这还是放假，如果是工作日，更少，这又是为啥呢，因为这个城市没有很强的通勤需要，要么公交，一块钱全市跑遍，要么步行，要么开车（用车成本也低），要么自己骑个摩托车（我们这里不限摩），电动车啥的。

当然，我是把自己当成一个消费者来看待这个产品的，也是从一个产品经理的角度来分析价值交换的可能性的，但是，如果站到企业的角度看，或许人家首先考虑的不是能不能有收入，而是如何做大盘子，但是，这些年共享经济的发展也多次敲响了警钟，即使盘子做大了，如果最终的价值交换的环节不能有效实现，那么，一切都有可能归零。

也就是说，如果那四个“合适”有一个做不到，最终都是企业资源的浪费。

因此，说到底，企业投入资源去做产品，最终都得落到市场价值交换上，而这种交换本质其实就是企业资源所形成的产品价值和消费者钱包中的货币能否适配的设计。

如果我们从周期管理的角度看，这就是在业务层面出现了脱节，企业内没有一个真正为全盘和全流程负责的人，高层想的是盘子，资本，垄断，产品经理想的是怎么从软件和硬件上把产品设计好，把量做起来，研发就是把东西做出来，营销就是不管三七二十一，把市场先拿下再说，但是，最终支持企业稳定发展的收入是否和企业的这些投入形成一种良性的关系，就真的知道了。

有些朋友可能不认可这种观点，说我做的挺认真的啊，这个还真别嘴硬，我就问一个问题就知道了，你测算过边际成本和边际利润吗？

有朋友又会质疑了，测算这个有毛用啊，毛用大的很呢，从产品周期的角度看，新产品

管理是纯投入，产品生命周期管理是获得收入，如果你不测算这个，你如何知道在哪个阶段你才可能抹平成本，出现利润啊。

当然了，你可以说，我们玩的是互联网，不考虑这个，这就又出现问题了，商业的本质就是通过满足消费者的需要实现价值交换，你连商业的本质都不要了，那所谓的商业模式又是怎么设计出来的呢？

因此说，情况 2 要说明的其实是商业和业务的问题，没有明确的产品周期管理思想和系统的支持，你再怎么绞尽脑汁的去想产品、业务、商业，也不过是舍本逐末而已。

4.5.2 下篇

情况 3：产品发展周期缺乏前瞻

在上一篇中，我讲到了，产品发展周期可以分为两个阶段，一个是新产品管理阶段，一个是产品上市后的管理阶段，也可以理解为新产品周期和产品生命周期两个周期的管理。

当然，这是一种学术化的定义，对于我个人来说，我会从产品管理的角度去考虑，我通常会在新产品周期称为是“可控管理”，把产品生命周期的管理称为只“不可控管理”。

为什么这么说呢？

在可控管理（新产品周期）中，对于企业，对于产品经理来说，一切都是可以通过计划进行控制的，比方说什么时候完成问题分析，什么时候完成需求优先级排序，什么时候开始开发，什么时候生产，什么时候交付，什么时候发布等等，即使出现一些偏差，那么，产品经理也可以通过内部资源的完善和调整保证产品是在按照计划执行的。

但是，一旦产品推向市场，那么，很多时候我们就无法对产品的发展走向进行有效控制，尽管我们会通过一系列的手段进行管理，但大部分时候只是见招拆招的过程，而对于企业和产品经理来说，最期望的是什么呢，就是通过对已产生的市场表现预判出产品的未来走向。

产品生命周期的管理分为四个阶段（引入期；成长期；衰退期；退出期），这是我们都知道的，具体我就不介绍了，可以 <http://www.chinapm.com.cn/?p=2863> 到这里地址下载查询版。

正如我刚才说，如果能够在产品进入到某个阶段的时候，预测到会在什么时候进入到下一个阶段，那么，就会有助于我们提前做好准备，并制定好相应的策略，这是多么美好的一件事啊，也正应了产品管理对产品经理的一个高级要求：把现状投射到未来。

当然，我们可以去猜测，去想象，但是管理是门科学，不是经验主义的试验田，更不能是理论高高在上，落地遥遥无期的空谈。

因此，如何能够进行预测，实现一种科学的前瞻性，至少对于每个产品经理来说，都应该成为一种不断追求的能力和职责。

当然了，现状我们也看到了，就是几乎所有的企业和个人都非常不关注这一点，一方面是因为企业依然不知道产品经理到底要做什么，另一方面是很多的产品经理缺乏这样的能力。

举个很小的例子，比方说销量的预测，针对短期、中期、长期的预测是有不同的方法来支撑的，具体用哪一个，很多产品经理是不知道的。

而销量的预测是产品发展周期中的一个非常重要的市场衡量指标，如果我们能做到的话，那么，我们就知道在什么时候需要对销售资源进行调整，从而能够让产品的发展更具科学性。

当然了，在本文中，我还是重点想说一点基于 PLC 的四个阶段预测想法。

那么，PLC 的四个阶段能够被预测吗？

就目前业内的观点，PLC 是有可能被预测的，不过暂时只能预测到成熟期，那么，衰退期能否被预测呢？有人说能，但是暂时没看到科学的方法，因此，咱们本文中还是简单说一

下进行 PLC 其它三个阶段预测的思路。

整体的预测公式是： $\log y_t = \log k * (\log a)^{bt}$

$\log y_t$: 预测值

$\log k$: 极限值

$\log a$: 曲线位置

b : 曲线中间部分斜率

t : 时间

因为 PLC 是一条曲线，因此，我们最终是把预测结果绘制到曲线上的。

第一步：获得已有的销量数据

因为 PLC 的阶段划分依据就是两个维度，一个是时间，一个是销量，因此，我们预测 PLC 的阶段，也是从这两个维度来预测的。

例如，你现在手里有了 2014 年-2018 年某产品的销量数据，见下图：

UCPM PRODUCT MANAGER LEARNING			UCPM 专用配置	
年	时间	实际销量		
2013	0	10		
2014	1	25		
2015	2	50		
2016	3	70		
2017	4	100		
2018	5	105		
.....				

1、预测2019年-2033年这15年中每年的销量；
2、预测出该产品在引入、成长和成熟期的临界值以及预测销量。



第二步：测算预测值

在预测值的测算中，我们需要采用三段对数总和法进行测算。

咱们通俗点说，就是把 2014 年-2018 年这六年平均分为三段，基于对数进行测算，因此，我们首先得算出每年的对数值是多少。

例如：2014 年的对数值是 $\log 10=1.000$ ，2015 年的对数值是 $\log 25=1.398$ ，依次计算，

见下图：

UCPM PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配置			
年	时间	实际销量	logyt
2013	0	10	1.000
2014	1	25	1.398
2015	2	50	1.699
2016	3	70	1.845
2017	4	100	2.000
2018	5	105	2.021
.....			



接下来，我们就来计算三段对数的总和，公式如下：

$$\sum_1 \log y_t = \log 10 + \log 25 = 1.000 + 1.398 = 2.398$$

$$\sum_2 \log y_t = \log 50 + \log 70 = 1.699 + 1.845 = 3.544$$

$$\sum_3 \log y_t = \log 100 + \log 105 = 2.000 + 2.021 = 4.021$$

接下来就是关键的了，我们根据前面提到的总公式来计算 b 、 $\log a$ 、 $\log k$ 的值，见下图：

$$b = \sqrt{\frac{\sum_3 \log_{y_t} - \sum_2 \log_{y_t}}{\sum_2 \log_{y_t} - \sum_1 \log_{y_t}}}$$

$$\log_a = (\sum_2 \log_{y_t} - \sum_1 \log_{y_t}) \frac{b-1}{(b^r-1)^2}$$

$$\log k = \frac{1}{r} [\sum_1 \log_{y_t} - (\frac{b^r-1}{b-1}) \log_a]$$



注意，在 $\log_a$ 和 $\log k$ 的公式中，有个上标 r ，这个 r 指的是已有数据值 n 的 $1/3$ ，也就是每段的个数，这里为 2，也就是 $6/3=2$ ，这个值要用来计算斜率 b 的。

再结合前面提到的总公式：

$$\log y_t = \log k * (\log a)^{bt} \quad / \quad y_t = k * a^{bt}$$

如果我们把 $\log y_t = y_t$, $\log k = k$, $\log a = a$, 那么，通过反对数就可以同样测算出 a 、 k 的值，

见下图：

$$b^2 = \frac{4.021 - 3.544}{3.544 - 2.398} = 0.416$$

$$b = \sqrt{b^2} = 0.645$$

$$\log_a = (3.544 - 2.398) \frac{0.645-1}{(0.416-1)^2} = -1.193$$

$$\log k = \frac{1}{2} [2.398 - (\frac{0.416-1}{0.645-1}) - 1.193] = 2.180$$



这样我们就可以通过反对数计算出 a 的值是 0.064, k 的值是 151.356, 而 k 值就是极限值, 这样, 我们就把 b、a、k 值都计算出来了, 然后带入到总公式中, 则是:

$$y_t = 151.356 * (0.064)^{0.645t}$$

然后, 把你要测算的时间 t (就是 0、1、2、3、4、5、.....) 代入到公式中, 就可以测算出每个年度的销量预测值。

并可以绘制出对数坐标图。

图就不画了啊, 太麻烦了。

第三步: 确定 PLC 各阶段的临界值

例如, 当 t 等于 0 的时候, 第一个点的值是 $y_t = 151.356 * 0.064 = 9.687$, 也就是投入期的起点。

那么, 什么时候会出现第一个拐点, 也即是进入期到成长期呢, 这个时候就得计算 t 了。

当然, 这个计算还是基于总公式来算的, 计算公式见下图:


PRODUCT MANAGER LEARNING
UCPM 专用配置

$$t = \frac{\ln [-(\ln a)^{-1}]}{\ln b}$$

$$t = \frac{\ln [-(\ln 0.064)^{-1}]}{\ln 0.645} = \frac{-1.011}{-0.439} = 2.303$$

$$y_t = \frac{K}{e}$$

$$y_t = \frac{151.356}{2.71828} = 55.681$$



这里有个新的系数, 就是 e, e 的这个值是怎么来的呢, 我也不知道, 就是说明 $0 < a < 1$,

e 取 2.71828 就可以了。

这样通过计算，我们就知道了如果从 2013 年产品处于引入期阶段，那么，在两年零三个月后，会进入到成长期，也就是 2015 年的第四个月引入期会结束，销量预测会达到 55.681。

其它的就不算了啊，简直要了命了，我也说一下啊，以上数据都是用计算器算的，我早就忘了怎么算了，呵呵。

我举这个可能对很多朋友看起来非常难的例子的目的不是说让大家知道怎么去算，而是还是强调一点，不仅仅是在周期管理系统中，其实在其它的产品管理体系中，都需要我们用一种科学的态度去做好每项工作，会想的人很多，会说的人也很多，但是会算的可就不多了，当然了，对于大部分的产品经理来说，要做到这一点，首先还是得树立一个有逻辑的工作方法，至于具体如何去实现，你只要把每个工作的业务模型做出来，自然有专业的人会给你做的。

还是回到本篇中要说的主题，在周期管理系统中，说到底，我们最根本的职责就是基于 PLC 的阶段特点制定出对应的策略，我们都不希望这个策略的制定是见招拆招的，更希望是未雨绸缪的，因为只有这样，才能让我们的职位更加凸显价值，因为，我们确实是需要有超人般眼光的一个人群。

第五篇：流程管理体系

5.1 前导

在第四篇中，我们对产品管理体系中的系统管理体系进行了说明，可能有朋友也感觉到了，在系统管理体系的篇幅中，我们更多的是针对问题进行了一些说明，并没有涉及到具体如何来操作。

是的，因为系统管理体系只是用来构架我们产品管理体系的一种业务组织结构，本身并不具有操作的特性，而要让产品管理体系发挥出作用，那么，这就涉及到我们在第五篇中要讲到的流程管理体系。

关于流程管理体系，我也在《YES！产品经理》这个系列的书中，以及 EDUPM 的课程中有详细介绍，因此，在第五篇中，我会把重点放在如何建设上。

当然，对于对产品管理流程还没有一个明确认识的朋友来说，还是需要先了解一下产品管理的普遍性流程是什么，大家看下图：



整个流程可以分为：

三大活动：战略活动；规划活动；战术活动

十一个阶段：预测问题；培育机会；创新产品；产品路线；产品策略；产品计划；概念化；图纸化；技术化；商品化；市场化。

三十四项工作：在三十四项工作中，要产出的成果有二十四项。

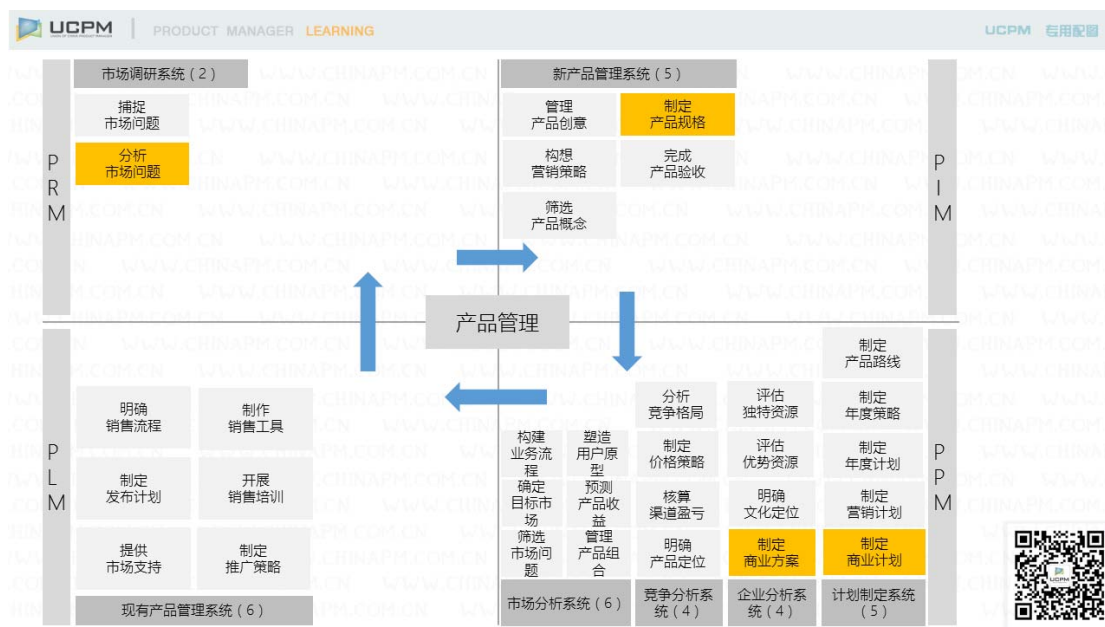
关于每项工作的介绍，我就不再本文中详细说明了，有兴趣的朋友可以看这个链接：

<http://www.edupm.com/rpm/rpmframeworks.html> （建议用电脑浏览）

那么，系统管理体系和流程管理体系是一种什么样的关系呢？

我来打个比喻，如果把产品管理体系看成是一棵业务之树的话，那么，系统管理体系就是这棵树赖以生长的土壤，为产品管理体系提供根基，而流程管理体系就是这棵树成长的脉络，为产品管理体系提供能量（人力管理体系和文化管理体系是什么，我们在后续的文章会讲到。）

如果大家暂时没理解不要紧，大家先了解一下系统管理体系和流程管理体系是如何结合在一起的，大家看下图：



怎么来看这张图呢，简单解释一下：

PRM、PIM、PPM、PLM 分别是第四篇中讲到的四大管理系统以及子系统：

需求管理系统：包括市场调研子系统

创新管理系统：包括新产品管理子系统

组合管理系统：包括市场分析子系统、竞争分析子系统、企业分析子系统、计划制定子

系统。

周期管理系统：包括现有产品管理子系统。

大家说了，不是八个吗，怎么才七个，是的，还有一个是管理控制子系统，这个系统呢，我会专门介绍的。

这张图这样来看：

首先，四大系统呈一种顺时针方向运转的过程，依次是 PRM-PIM-PPM-PLM，循环往复，但是这不是一种简单的重复，而是一种螺旋式的上升，用一个专业的词语讲，就是不断迭代的过程。

先搞清楚市场上的问题，然后针对问题想出有创造性的产品方案，然后基于企业的整个产品结构和资源把方案落地，最后把产品推向市场，然后再从市场上获得新的问题，就这样不停的循环下去。

其次，四大系统中还有相应的子系统在内部运转，当然，这种运转更贴近自运转，什么意思呢，就是说，每个子系统的运转通常是没有先后顺序的，可以根据产品的实际阶段情况通过对应的子系统来支撑。

有朋友会说了，不会吧，我负责的产品就不是这样的啊，各位，我这个系统是针对企业的全部产品结构的，而不是针对一个产品的。

比方说，你的企业现在有五个产品，其中 A 产品处于 PRM 中，B 产品处于 PIM 中，C 产品处于 PPM 中，D 和 E 产品处于 PLM 中，是不是每个具体的产品都是在对应的子系统中运转的。

这样构建系统的好处在于，对于每个产品的发展来说，都能对应到适合的子系统中，同时呢，每个产品还不是孤立的，还可以通过四大系统之间的关系，把产品的发展串联起来。

最后，我们应该知道，系统只是明确发展位置和目标产出的，但是，只有系统是没有办法实现这点的，还必须通过流程来把系统的运转支撑起来，因此，在每个系统之下，还必须主要的对应的工作，具体说明还是见前面提到的那个链接就可以了。

当然，咱们也说过，一个理论的构成必须是体系、流程、方法和工具的，当然，对于产品管理来说，最终的产出目前来看，都是文档形式的（包括原型，也可以理解为一种文档形式），因此，流程管理体系中的每个工作都必须有针对性的产出，也就是文档，那么，都有哪些呢，大家看下图：

文档编号	文档名称	所处活动	所处阶段	文档类型	涉及工作	文档说明
D1	客户访谈计划	战略活动	预测问题	计划类	描述市场问题	通过对客户的访谈，提前发布的产品以及潜在的，未开发的产品发现市场中的问题，通过市场中最基础的岗位确定它/们的重要性。
D2	问题汇总表	战略活动	预测问题	流程类	分析市场问题	本文档的目的是描述产品的功能，从而通过它所得提供客户的特性和能力的利益来解决客户的问题。
D3	需求矩阵表	战略活动	预测问题	控制类	筛选市场问题	记录分析出的需求，评估需求并跟踪需求的发展。
D4	市场细分文档	战略活动	培育机会	流程类	确定目标市场	分析市场细分并持续关注，确保目标细分对于产品的现在和未来都有足够的商业价值。
D5	竞争分析文档	战略活动	培育机会	流程类	分析竞争格局	定义市场中的竞争对手和替代产品提供者，评估他们的优劣势，制定一个能够战胜他们的战略。
D6	产品创意检查清单 产品创意评估工具	战略活动	创新产品	流程类	管理产品创意	筛选出最符合市场细分的产品创意，确保这个创意是更有利于市场和企业发展范围之内。
D7	商业方案	战略活动		控制类		这份文档是对商业需求进行详细分析的结果，概述了产品的商业方案，目的在于全面说明针对最佳的市场机会所要执行的完整的解决市场问题的方案，从而为企业的发展提供一个基础。 这份文档是一份关键性文档。
D8	产品组合策略	规划活动	产品筛选	控制类	管理产品组合	把属于多个市场的产品组合成一个互相关联的组合，就像管理一个产品那样管理这个组合，包括商业方案、定位、购买流程、市场需求以及营销计划等等。
D9	定价模型文档	规划活动	产品筛选	控制类	制定价格策略	确定一种价格模式、计划、方针以及步骤。
D10	产品路线文档	规划活动	产品筛选	计划类	制定产品路线	确定产品长期的发展计划以及目标。
D11	产品定位文档	规划活动	产品筛选	控制类	明确产品定位	描述产品解决市场问题的能力，创建内部定位文档，这个文档将被用来开发对外信息并传递给每一个关键的决策者或客户。
D12	用户界面原型	规划活动	产品筛选	流程类	建造用户原型	定义参与购买产品或服务服务的类型和流程。
D13	年度产品策略	规划活动	产品筛选	控制类	制定年度策略	制定完整的产品策略来说明如何实现规定的战略目标。
D14	产品营销计划	规划活动	产品计划	计划类	制定营销计划	在即将到来的财年，要说明能够激发消费的意识性和操作性的战略和战术，应该包括可量化的目标和步骤。
D15	产品年度计划	规划活动	产品计划	计划类	制定年度计划	制定产品年度发展计划。
D16	商业需求文档	规划活动		控制类		描述产品的商业发展计划。
D17	市场概念文档	战术活动	概念化	控制类	筛选产品概念	MRD的关注点在于描述市场问题，市场机会以及导致的市场需求，帮助设计出一个能够解决市场问题并实现市场机会的解决方案。
D18	产品需求文档	战术活动	具体化	控制类	制定产品规格	PRD提供一个基于市场需求的针对某个产品的完整需求定义。PRD描述一个产品的特性和功能。
D19	产品验收文档	战术活动	技术化	控制类	完成产品验收	明确交付产品达到预期定义标准。
D20	操作使用手册	战术活动	商品化	流程类	制作销售工具	向销售团队以及渠道说明产品的特性和卖点。
D21	销售手册	战术活动	商品化	流程类	制作销售工具	向销售团队以及渠道说明如何有效的进行产品的销售。
D22	产品白皮书	战术活动	商品化	流程类	制定发布计划	以正式形式公开发布产品相关的一切，作为对客户推广的标准。
D23	竞品分析文档			控制类		本文档主要描述在产品管理活动中开展竞品分析的过程。
D24	产品文档			控制类		记录产品发展过程中所有信息的协作文档。

看不清不要紧，附件中提供了一个《文档控制表》的说明，大家可以下载查看。

当然，在第五篇中，我们重点还是来讲讲流程体系如何构建，希望通过本篇的介绍，企业都能够构建出适合自己的产品管理工作流程出来。

在正式开篇之前，有三个地方需要说明一下：

1、行业差异：我这里提供的是一个普遍性的流程，企业在构建的时候，一定要基于实际情况来定，大点说，C端产品和B端产品在流程的一些具体环节上是有差异的，本篇最后

我会介绍一个 B 端的产品管理流程。

2、适当裁剪：介绍这个流程，并不是要求企业一定要按照这个来，不是说这个流程有问题，而是就实际情况来看，很多企业的产品管理流程是不完善的，但是考虑到成本和风险的问题，大部分的企业把原有产品管理体系推倒重来上是谨慎的，因此，这个流程只是给企业一个参考，要基于现有的流程查漏补缺，把成本和风险降到最低。

3、执行落地：流程只是帮助企业梳理一下现有的过程，真正的落地还得靠方法和工具，在本篇中，就没有办法详细讲解每个工作所涉及到的方法和工具了，因为太多了，并且还有一个重要的原因，是因为目前来看，完全站在产品管理的角度开发出来的方法和工具并不多，这还需要我们一起来完成这个工作。

好，关于流程管理体系的前导说明就这么多，从下一篇开始，我就基于 RPM 的流程进行一个全面的介绍。

5.2 战略管理活动

可能对于很多朋友而言，一听到“战略”两个字，头都大了，心想，谈啥战略啊，我一个产品经理，不会想这么高大上的事情的，能把眼前这些事做好就谢天谢地了，再说了，就算我有心去做这个产品战略的工作，但是为什么做出来的东西总是被人认为太虚了呢。

我想这些朋友大可以抛弃这种想法，第一，之所以被别人认为战略工作太虚，原因不在于工作本身的定位，而是在于工作的产出情况，第二，产品战略的工作其实很多朋友都在多多少少的做着，只不过是因为没有把结构搭起来，才显得有些手足无措。

因此，在本文中，我们就来把这个工作的流程理一理，那么，对于已经做了这个工作的朋友们来说呢，可以查漏补缺，对于暂时还没有做这个工作的朋友们来说呢，可以提前做个准备。

在战略管理活动中，都有哪些具体的工作呢？大家看下图：



1、在战略活动中，分为三个阶段，分别是：预测问题阶段；培育机会阶段；创新产品阶段。

2、在每个阶段下，有对应的工作支持，这里需要注意一点的是，这些工作并不强调先后顺序，只是说明，要完成每个阶段的工作目标，要做这些工作才行。

3、在战略活动的工作完成后，会自然而然的形成的一个工作，就是形成商业方案，当然，我们通常会把这个《商业方案》作为战略活动的总成果交付高层来审批。

有些朋友会说了，你说的这些工作我好像都做了啊，但是这些工作有必要上升到战略高度吗？

各位，仔细看我对每个阶段名称的定义，分别是“预测”、“培育”、“创新”，这又是什么意思呢？

很简单，我一直说，产品经理牛逼在哪里，不是牛逼在你能看到现在有多少问题，然后如何去解决好，因为具备这样能力的人太多了，而我们这些产品经理牛逼的地方是在能站在

当下，看到未来（当然，未来是否如我们所愿，不一定，但我们看到的未来绝不是一种简单的想象，而是有着详尽分析的预测和判断），按照哥乔斯阿姨的要求，就是“产品经理的伟大之处就在于能把现状投射到未来”。

这也从侧面印证了一点，就是为什么这些工作要被归到战略活动中的原因，因为战略，本质上就是为未来指明一个可能的方向、原则和目标。

好，接下来我就针对每个阶段进行一个说明，说说这三个阶段都是如何和产品战略结合的。

1、预测问题

在预测问题阶段，有三个工作，分别是：

捕捉市场问题；分析市场问题；筛选市场问题。

这三个工作是一组工作，共同构成了需求管理体系的核心工作，这里提示一点，在产品管理的需求管理工作中，和项目、研发层面的需求管理不一样，不是一个阶段性的工作，而是一个持续性的工作，并且涉及到的级别也不一样，要包括商业需求、市场需求和产品需求。

那么，既然我前面提到了，如果只是能看到现在的问题，并不真正考验产品经理，而是要能从现在的问题用相应的、合理的方法判断出问题未来的发展走向，这才是最难的。

那么，这些工作都涉及到哪些相应的方法呢？

比方说捕捉市场问题，就涉及到客户访谈制度的制定，分析市场问题，就涉及到问题分析矩阵的构建，筛选市场问题，就涉及到筛选指标的设计。

也就是说，每个具体的工作都必须有至少一个方法和工具来支撑，再次强调一下啊，一个理论必须包括体系、流程、方法、工具，本篇讲的是流程，那自然就涉及到对应的方法和工具。

我来举个例子,比方说对于汽车企业来说,驾乘安全一直是一个永久不变的话题,当然,也是问题,这个问题谁都知道,很多人也在考虑如何更好的提升安全性,但是,这个问题,在 5 年后会是一个什么样的趋势呢,在 10 年后会是一个什么样的趋势呢?

如果你是一家汽车企业的产品经理,你能否合理的判断出这个发展趋势呢?

是不断用新技术,新发明来提升汽车的主被动安全性,还是认为未来是无人驾驶汽车的天下,把安全完全交给机器,而不是人,或者说,你认为未来从这个业务链条上(人、车、路),这个问题会基于哪一点有本质上的改变,即使保持现有产品的安全体系不变,也依然能很好的解决这个问题?

是的,我相信你会去想,但是问题在于,这不只是“想一想”的事情,而是必须要和所有的团队一起来探讨的过程,我一直说在公司内,要有一个 PTAG 的组织,喊了这么多年了,也不知道有几个公司建立起来了。

我们知道,我们做产品的最直接目的就是解决消费者的问题,所有的业务团队都是在围绕这个目的在开展工作的,作为产品经理,你如何让大家有信心跟着你攀过高山,越过大海,走向星辰大海,很简单的一个思路,就是你能想到别人想不到的未来的问题,然后告诉团队,未来有很多的问题需要我们去解决, guys, follow me, let's go!

2、培育机会

既然在第一个阶段中,我们不但要看到现在的问题,还要看到未来的问题,那么,自然针对未来的问题,我们的机会在哪里,可能现在实现这些机会的态势还不是很明显,那么,这就需要我们针对未来可能性的问题来培育能够实现这些机会的态势。

那么,怎么来配培育呢,就是第二个阶段中提到的五个工作:

确定目标市场;分析竞争格局;构想营销策略;评估实现资源;确定优势资源。

确定目标市场:从产品战略的角度看,其实很大程度上决定的是你的企业的定位和方向,因为一旦目标市场发生了变化,通常也就意味着企业战略发生了变化,因为要服务的人群变了,也就意味着收入的来源和模式可能要变了。

因此,作为产品经理,要尽可能的看到未来的目标市场会是什么样子的,如果不会有大的变化,那么,如何打牢现有的基础并在未来再进一步你就要想清楚,同样,如果你判断未来目标市场会发生很大的,甚至是本质的变化,比方说原本针对单身人群的网红类产品,在五年后,会随着这类人群的成家立业而倾向于更理性的产品消费,那么,你是要继续服务于这类老用户呢,还是放弃掉他们,培养新用户,都需要你有必要的应对策略。

分析竞争格局:这个工作我们几乎所有的人都在做,但是通常都是针对当下的,同样,未来的竞争格局会有什么样的变化,你是否有足够的思考,比方说,现在在电动汽车领域中流行的跨界竞争,大大小小的电车品牌多达上百,如果你作为一个传统车企的产品经理,只会说一句,“大部分都会死,未来只会留下 8-10 个”,这就是白说啊,因为这是结论,而不是依据,企业要得是你得出这个结论的一句,谁会死,谁会活,留下的 8-10 个都有可能是哪几家,还会不会有更多的跨界企业进入,切入的点会在哪里,以何种模式进入,等等,这都需要你不断的思考,不断的分析,不断的完善自己的未来竞争策略。

构想营销策略:关于为什么要把营销策略的构想放在这个阶段,大家可以看这篇文章:《产品经理的 42 个原则-原则 32-Determine Your Marketing Approach Early and Wisely: 尽早和明智的确定你的营销方式!》<http://www.chinapm.com.cn/?p=5976>。

我就曾经遇到过这样的问题,产品都封盘完成,要上市了,营销部门才问我们,这个产品可宣传的 USP 是什么,然后就是不断的加班探讨,我们想宣传的,营销部门觉得不好,营销部门想表达的,我们又感觉太空,后来我就反思,为什么不把这个探讨的工作放到更早

的阶段呢，这样大家都有足够的时间和精力来深入交流。

同样，还有一个更重要的作用是，营销更多的是靠人去推动，不像研发生产，是人和机器的推动，而人就有太多的不可控性了，因此，如果能把这个工作更早的去做，即使有点状况啥的，咱们也能及时解决。

当然，未来的营销模式是什么样的，需要我们提前做好哪些资源的准备，也是我们需要逐步去摸清楚的。

评估实现资源：这里主要说的是产品所涉及到的解决方案的实现资源的评估，我们可以简单的理解为研发管理体系资源的评估，这个就不用多介绍了，我们只要搞清楚两点就可以了，第一，现在研发能把解决方案搞到啥程度；第二，未来研发能把解决方案搞到啥程度。

然后根据对他们的评估，想清楚如何去构建产品路线图就可以了。

到这里，我们已经完成了第二个阶段中的四个工作，总结一下：

- 1、确定目标市场：我们现在和未来要解决谁的问题；
- 2、分析竞争格局：谁会在现在和未来提供同类和具有替代性的问题解决方案；
- 3、构想营销策略：我们的营销资源能否支撑我们的长期发展；
- 4、评估实现资源：我们的技术资源能否支撑我们的长期发展。

这四个工作做完后，也就基本上把市场中存在的是三种角色（在市场一定的情况下，其实市场中就存在三种角色，分别是客户、竞争对手和自己）的现状和未来的可能分析清楚了，从企业资源的角度看，在我们无法改变客户和竞争对手的情况下，事实上我们就对自己到底基于现在能走多远应该有了一个全面的分析，也就可以导出我们的优势资源都有哪些了。

这就是我们在这个阶段要做的第五个工作：**确定优势资源。**

什么是优势资源呢，简单说，就是能够形成你独有解决方案的资源，用咱们都知道的话

来说，就是那些能够形成你竞争壁垒，竞争护城河的资源。

从资源的角度看，竞争不是全部资源的竞争，其实是优势资源的竞争，我们很多企业感觉竞争乏力，其实就是没有真正找到自己的优势资源，或者把本不是优势的资源想当然的当成了优势资源。

其实真正能找到一个优势资源，就足以让你在一个行业中安身立命了，当然，作为产品经理来说，你还有一个重要的工作就是在明确了真正的优势资源后，要制定一个优势资源不断强化的方案，毕竟一切都是相对的，优势的资源，很有可能在一个新技术，一个新模式的冲击下瞬间坍塌。

3、创新产品

在这个阶段中，有两个工作要做：

管理产品创意；明确文化定位

管理产品创意：为什么要用管理呢，我只说一点啊，对于产品经理而言，在针对产品的创意上，没有一个是没有用的，区别仅仅是什么时候会发生作用，而我们现在通常的做法是，比方说针对某个市场的问题/需求，大家提了几十个想法和创意，最后选了一个出来，而那些落选的就被抛之脑后了。

我把这种情况称之为“智力浪费”，那么，如何来避免呢，这就得靠产品经理做点工作了，就是把这些落选的想法和创意也一并记录下来，最好能让提出人在有时间的情况下形成一个较为详细的方案存档。

为什么要这么做呢，还是要放到战略的高度去看，我们要知道，通常来说，入选的想法和创意往往是最适配于现状的，但不一定适配于未来，那么，如何应对未来适配的不确定性呢，总体上说，是要靠一套预警系统的（简单提一点，预警系统的目的就在于当不确定因

素对现有战略产生潜在影响的时候，能够有必要的方案进行应对，并支持高层做出及时的决策，这个是独立于产品管理体系，但是和产品管理有紧密相关的企业战略级的一个系统，有时间简单讲讲思路啊)，而那些落选的想法和创意很有可能就是我们的“奇兵”。

我们可以这么构想一个场景，当你手里有几十个预案的时候，你还害怕什么来自竞争对手的打击吗，老话怎么说的，手里有粮，心中不慌。

我们经常疲于应付竞争，就是我们通常缺乏预案造成的。

明确文化定位：这个我会放到文化管理体系中详细讲的，这里只简单提一下，在文化管理中，文化层级分为五级，依次是：

企业文化->产品文化->团队文化->领导文化->工作文化

我们管理的产品，其实骨子里都有文化在里面，只不过这个东西不太好表达出来，但是消费者却是会真实体会到的。

好，关于战略活动就简单讲这么多，其实这只是提供一个大致的思路和框架，真正大篇幅的是在每项工作的方法和工具的学习和训练上，但是咱们这个系列主要讲的是构建体系的思路，因此，如果有朋友对方法和工具的学习有兴趣，可以选择联盟提供的相应服务。

最后总结一下战略管理活动中，三个阶段的都要实现什么样的目标，其实也简单，大家看下图：



那对于整个战略管理活动来说，其实最终就实现一个目标，就是确定：

我们要去做什么，不去做什么！

5.3 规划管理活动

5.3.1 上篇

记得在《士兵突击》这部电视剧中，有段经典对话让我印象深刻，在王团长的办公室，许三多对摆放在柜子里的步战车模型爱不释手，王团长问许三多是不是想要，许三多眼神里流露出期望的神色，但是王团长对许三多说：想到和得到，中间还有两个字，那就是要做到。

当然，我在本篇中引用这句话，并不是想讲什么鸡汤，而是要引出本篇的主题：要让产品经理的战略活动最终能真正引导战术活动的开展，中间也有两个字，那就是要“谋到”。

如果用四个字来表达的话，那就是在战略活动和战术活动之间，必须有一个活动来连接这两个活动，这个活动就是“规划活动”。

我们已经知道了，产品管理的战略活动的目的是：

找到市场问题，评估能够解决这些问题的所在企业组织的商业资源情况，

简单说，也就是：

知道能做什么，不能做什么，该去做什么，不该去做什么。

那么，在规划活动中，我们要实现的目的就是：

向企业组织提供完整的市场问题解决方案和行动计划并使其纳入组织目标和计划中。

简单说，也就是：

知道我们如何去做，知道什么时候该去做什么。

那么，在规划活动中，都具体包括哪些工作呢？大家看下图：



- 1、在规划活动中，分为三个阶段，分别是：产品路线；产品策略；产品计划。
- 2、同样，和战略活动的解释一样，在每个阶段下，有对应的工作支持，这些工作并不强调先后顺序，只是说明，要完成每个阶段的工作目标，要做这些工作才行。
- 3、在规划活动的所有工作完成后，同样会自然而然的形成的一个工作，就是形成商业计划，不过我们一般把这个商业计划形成名为《商业需求文档》的总成果交付给高层来审批。

那么，到底怎么来理解这个规划活动呢？

做个类比啊，在 2018 年年底的时候，大家肯定都要去做 2019 年的工作计划，一般我们在写年度工作计划的时候，结构通常是先写年度的整体计划，然后对其进行分解，分解月度计划，然后在月度计划中说明要开展的活动以及要实现的目标，是这个样子吧，

其实产品管理的规划活动也大致是这个意思，从长远的，方向性的战略构想到眼前的，操作性的战术落地，直到目标的实现，这个过程是漫长的，有些行业和企业可能都是长达数年的，因此，如果没有一个规划在里面，谁敢保证在这个比较长的时间里的战术执行能适配战略目标呢？

因此，必要的规划就必须存在，而规划的目的就如前面提到的，要知道如何去实现战略目标，在什么阶段实现什么样的目标。

好，接下来，我们就看一下在规划活动中都包括哪些具体的工作。

1、产品路线

在产品路线阶段，一共有五项工作要去做，分别是：

管理产品组合；明确产品定位；预测产品收益；制定价格策略；制定产品路线。

这五项工作大致可以分为三个类别，分别是：

- 1) 单品和产品结构的关系：管理产品组合；明确产品定位
- 2) 单品收益/成本的关系：预测产品收益；制定价格策略
- 3) 单品长期发展路线的设定：制定产品路线

我们先来看第一个类别，单品和产品结构的关系。

对于任何一个有着多产品、多品牌和多市场的企业来说，单品永远都不可能独立存在，一定是和其它产品有着各种各样直接或间接的联系，作为个人来说，尽管通常会把主要的

精力和目标放到自己所负责的一个或几个产品上，但是对于企业来说，在产品管理上，一定是全盘和系统的考虑如何设定合理的产品结构的，毕竟我们都知道一点，不同的产品在市场上要扮演的角色是不同的，例如 BCG 中产品四种类型划分，还有 GE 矩阵中的三类产品划分等等。

当然，具体如何划分会根据企业的实际情况而定，例如在我以前的公司中，就把产品分为高现金价值产品（通常为成熟期早期的产品），敲门产品（通常为进入期或搅乱市场的产品），战略级产品（通常为处于研究期，但是希望能培养成高现金价值的产品）等。

但无论如何划分，都脱离不了一个整体的规划，在产品管理中的具体表现就是我们必须明白你负责的产品在整个产品结构中到底要扮演什么角色，起到什么作用。

因此，我们在产品路线制定中，就要遵循产品结构的整体考量，知道如何在一个较为长期的产品发展过程中把自己产品要扮演的角色充分的表现出来，这就是管理产品组合这项工作的作用所在。

当然，整个产品结构的思考是产品部门的老大来完成的，但是他要能完成这项工作，前提是每个个体的产品经理要提供必要的素材和资料来支撑，两者之间是相辅相成的。

一旦我们的产品在产品组合中确定了位置，明确了要扮演的角色，知道了要起到的作用，那么，我们产品的市场定位其实也就有了大致的方向，因此，接下来涉及到的一个工作就是明确产品定位。

产品定位，是个产品经理都知道这个工作，我这里只总结一下，对于产品经理而言，这项工作的目的是：

清晰、全面的定义目标和潜在客户有着哪些最为现实和渴望的需要，并且我们的产品相对于竞争对手产品而言，有着哪些明显的优势，目的在于逐渐建立客户对我们产品的认知。

简单而言，产品定位就是要完成这样一个过程：客户需要->企业定位（包括竞品定位和我们自己的定位）->客户验证

说白了，定位是我们想出来的，但是是否定位成功，是市场中的客户来评判的。

因此，对于产品经理而言，在客户需要明确的情况下，设计一个定位不难，难的是如何最终获得客户的认可。

我曾经负责过一个产品，当时我们想的是，对于竞品而言，我们最大的优势资源不是在技术上，不是在品牌上，也不是在产品介质本身的质量上，而是在价格上，因此，当时我们就提出了“价格少一点，获得多一点”的产品定位，基于这样的定位，我这个产品在具体的竞争策略上，包括价格策略、推广策略等都以此为准，进行了有针对性的设计，比方说在产品进入期的阶段，我们就采用的捆绑策略，就是把我这个产品和公司高现金价值的产品捆绑在一起进行销售，因为我们知道，我这个产品如果独立销售的话，是很难在短期内打开局面的。

在产品组合（整体）和产品定位（单品）之间的关系搞定后，那么，接下来我们就得又涉及一类工作，就是单品收益/成本的关系，这类工作包括两个具体的工作，分别是：预测产品收益；制定价格策略。

这两个工作为什么是一类或者一组，其实最好理解了，所有的产品，其最终目的都是给公司带来期望中的现金收益（当然，现在带来现金收益的套路很多，有些看起来似乎没有直接的现金目的，但那都是假象，对吧），而要获得现金收益，就必须进行市场价值交换，而交换的过程，本质上就是价格 and 价值的匹配，匹配成功，价值交换实现，反之亦然。

但是，我们都知道，收益水平和价格水平往往是成正比的，收益高，价格通常也高，但是这就又出现了一个矛盾的地方，对于目标消费者来说，他们自然是希望价格越低越好（尽管我们都知道一个道理，免费的往往是最贵的，一分价钱一分货，但是，消费者就是希望价

格实惠量又足),这样就很难产品经理了,如果只站在企业的角度考虑,纸面数据可能做得非常好看,但是通常实现难度太大,如果只站在消费者的角度考虑,那么,量可能起来了,但是企业的收益通常是不太好看的。

因此,对于产品经理来说,一方面我们要站在企业的角度为产品在一个周期内的收益作出合理的预测,另一方面,我们还要站在消费者的角度考虑为了实现预测的收益而应该制定一个什么样的价格策略出来,最后通过对这两个工作所产出方案的平衡,才能让企业知道,如何实事求是,脚踏实地的实现市场的价值交换。

尽管道理是这样,但是在现实中,我们很多产品经理其实挺无奈的,因为看似工作不复杂,但是却牵扯到众多的利益相关人,我们应该都有这样的体会,对于高层来说,要好看的业绩,对于财务部门来说,要控制成本,对于销售部门来说,要低价,对于研发部门来说,又希望不惜成本攻克技术难关。

在我们还没搞定企业和消费者利益矛盾之前,就已经被企业内部的各种矛盾搞的晕头转向了。

当然,如果我们只是站在单品上看,这种矛盾似乎很难协调好,但是,如果我们把视角放到整个产品结构上看的话,那么,只要整体产品的收益报表达到了企业的要求,那么就是正常的了。

还以前面提到的我负责的那个产品为例,当时公司对我那个产品在一年内的目标就没有直接的现金收益要求,主要的目标就是占领新市场,如果只从我这个产品来看,一年内我这个产品肯定是成本高于收益的,但是如果放到我这个产品所在的产品线上看,通过捆绑策略,一方面强化了我们现有高现金价值产品的品牌地位,增加了销量,另一方面,也确实带动了我这个产品快速占领了市场,我记得在一年内,就靠这个策略,市场占有率就从 0 干到

了 10%。

这也就是为什么在产品路线中，第一类要处理的工作就是单品和产品结构的关系的一个重要原因。

第一类和第二类工作完成后，接下来要做的就是第三类工作，这个工作就是**单品长期发展路线的设定**，也就是我们通常说的产品路线图的制定。

那么，对于产品经理来说，制定产品路线图的目的是什么呢？大致可以分为四个：

- 1、定义产品的阶段发布点
- 2、构建内部共识
- 3、确定业务优先级
- 4、便于企业内部的沟通

第一个目的无需多介绍，很简单的，但是这里需要注意一点的是，这里强调的是发布点，而不是发布时间，也就是说，在产品路线图中，只需要定义出“要去做什么（解决什么问题）”就可以了，而无需定义“何时完成”，详细原因我们另文再说。

第二个目的是什么意思呢？

我们可能也有感觉，就是在现实的工作中，很多时候产品经理和各个利益相关人在一些方向性的认识上很难形成统一的共识，其中一个重要的原因就是没有一个大家都认可的、官方性的、战略性的发展规划来呈现共识，而产品路线图就是要起到这个作用，当然，前提是你的公司让产品经理去做产品路线图。

第三个目的也简单，路线图嘛，就一定会明确出先做哪些事，后作哪些事，不过这里也强调一点，产品路线图不是产品特征/功能路线图，如果你的路线图只是在表明特征/功能的优先级，那是本末倒置的。

第四个目的是什么意思呢？其实从我个人来看，我觉的第四个目的的作用最有意义，因为我越来越发现，我们在日常的工作中，有很多的时间其实是在不断重复很多和产品有关的沟通，原因何在呢，简单说，就是我们没有形成一个统一的沟通平台，很多时候我们都是自说自话，我们不知道团队成员是否在按照我们的规划去做，而团队成员呢，也无法完全信任我的规划就是合理的，缺乏统一平台的沟通，自然会让沟通成本增加，产出质量降低。

因此，产品路线图的第四个目的就是要基于路线图形成一个统一的沟通平台，一旦路线图通过，那么，产品团队所有的商业、业务、产品层面的沟通只需要围绕路线图开展就可以了，而沟通的内容也就会集中在如何更好的逐步解决路线图中定义的工作，而不是再在工作的方向性上进行无休止的讨论。

总之，产品路线图的四个目的，其实就是要让产品经理和团队成员们知道：

- 1、发布点：基于现在，我们在眼下、近期、远期都要去解决哪些问题？
- 2、共识：我们一致认为这些问题是值得去解决的？
- 3、优先级：为什么要先去解决这个问题，而不是那个问题？
- 4、沟通：解决这些问题的最合理方案是什么？

其实这四点呢，事实上也是我们构建产品路线图时要在相关文档中重点说明的四项内容，至于我们看到的图形化的图示，那只是最终的呈现方式之一，对于产品经理来说，产品路线图，真的不是画一张图那么简单。

看来关于规划活动，一篇文章是写不完的了，只能分为上下两篇了，咱们下篇见。

5.3.2 下篇

在上篇中，我们介绍了 RPM 中规划管理活动的第一个阶段-产品路线，在本篇中，我们就继续规划活动的第二个阶段-产品策略-的介绍。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

在产品策略阶段，我们一共需要做四份工作，分别是：

构建业务流程；核算渠道盈亏；塑造用户原型；制定年度策略

接下来，我们就一一了解一下每项工作对产品经理都意味着什么。

1、构建业务流程

可能对于很多朋友来说，涉及到的“流程”，做的比较多的工作是“使用”流程的设计，当然，我们也知道，使用流程关注的是消费者在获得产品后，与产品之间的一种交互过程，这种过程更多关注的是产品的“可用性”的质量和水平，并且，我也在其它的文章中提到过，事实上，非常专业的可用性的设计应该是由专业的交互设计师来完成的，而产品经理更多的是为交互设计师提供产品的定义，并和交互设计师完成交互设计和可用性的测试。

除了产品的可用性之外，我们还需要关注产品的“可行性”和“可交换性（也被称为价值交换能力或产品概念适配性）”，可行性通常我们会从产品力和营销力两个维度进行评估，关于这个我们在战略管理活动的“资源评估”这个系列工作中有概要的介绍，大家可以复习一下。

大家应该知道，一个产品最终能否实现既定的目标，需要具备三个条件，第一，确实能更好的解决现实和潜在消费者的问题；第二，我们能够把这样的产品做出来；第三，我们能够顺利的把这个产品交付给目标消费者。

这三个条件其实就是“可用性”、“可行性”和“可交换性”的说明。

而现在我们提到的构建业务流程呢，其实就是对产品“可交换性”的一种工作。

我们先来看，对构建业务流程这个工作是如何定义的。

研究并且印证你的目标客户购买一个产品的业务流程，知道客户在业务流程中所遭遇的障碍是什么并尽力避免和减小，从而实现促进价值交换、优化交换成本、稳定客户关系、清晰交换流程的目的。

如何来理解这个工作呢，大家只需要把握住两个关键字就可以了。

1) 业务流程

通常，消费者和产品之间会形成“获知->选择->购买->使用”这样的互动关系，用更为直白的话来说，就是：

- 1) 客户知道哪里有他所需的产品；
- 2) 客户会选择特征最符合他要求的产品；
- 3) 客户会选择性价比最适合他的产品；
- 4) 客户会通过使用购买的产品来判断是否解决了他现实的问题。

我们把这样一个过程称为业务流程，而产品经理要做的就是对这个过程进行分析，从而使这个构成简单顺畅，并且不会对消费者的购买决策甚至二次购买产生消极的影响。

2) 障碍

在第一个关键词中说到了，我们要保证消费者能够决定选择我们的产品以及二次购买，那么，就要为客户提供一个简单顺畅的业务过程，但是，事实上在这个过程中存在着很多现实和潜在的不利因素，而这种不利因素会影响到这个过程的质量。

因此，作为产品经理在这项工作中的重点就是找到这种不利因素，也就是障碍，并通过必要的工作尽力避免或者减小这种障碍所带来的影响。

我来举个例子，曾经有一款治疗头皮屑的洗液在上市的时候，宣传力度是非常强大的，但是我在到超市购买的时候，却怎么也没有找到这款洗发液，后来才逐渐了解到，这款洗液是属于 OTC 的，终端并非超市，而是药店，得去药店才能买到。

之所以产生这样的误解，是因为在像我这样的消费者的传统认知中，都会认为洗发液是属于洗护用品的，如果厂商没有把这个关键性的属性差异在宣传的时候传递给消费者，那么，

很容易让消费者在购买的过程中走弯路。

这就是一个典型的在业务流程中没有把潜在的流程障碍消除而造成的影响，当然，有些朋友会说了，这不算啥大事吧，这个看怎么说了，如果只看我这个案例，似乎就是个产品属性差异没有宣传到位的情况，但事实上，如果我们不能尽力或有效消除整个业务流程中这些细微的障碍，那么，这些障碍积累起来，就会对最终的市场价值交换产生致命的影响。

更为重要的是，我们在构建业务流程中可能受到的影响因素不仅仅是包括内部因素（上文提到的案例就属于内部因素），还要包括外部因素的影响，通常来说，内部因素是可控的，我们是可以有效消除的，但是很多的外部因素对于我们来说，是不可控的，这也就是为什么我们有时候会很纳闷，我们的产品做的还不错（也就是可用性和可行性都没问题），但是为什么市场表现就是不尽如人意（也就是可交换性不足），通常遇到这种情况的时候，我会建议朋友们认真去梳理一下业务流程，尤其是对外部因素的重新评估。

通常来说，我们在这个工作中可能涉及到的外部因素包括五个方面，大家看图 1：

项	说明
技术	影响产品可行性和可用性的内部、外部的技术体系
市场	影响产品可交换性的整体市场构成的成熟度和稳定度
用户	影响产品可用性表现的用户群体的认知体系水平
成本	和产品可交换性和可用性有关的用户需支付的全部成本构成
政策	影响产品可交换性的非业务类的因素



因此，大家在做这项工作的时候，务必要从这五个方面来认真评估哪些项会对业务流程

的构建产生障碍性的影响，并努力把这些不利的影响降到最低。

2、核算渠道盈亏

如果说构建业务流程是从最为完整和体系的角度来看待产品的可交换性的话，那么，渠道就是实现最终可交换的桥梁，但是，我们也知道，现在很多的产品，大到一台汽车，小到一包牛奶，都在采用混合渠道的模式实现着最终的产品价值交换，这不但对于渠道管理部门的伙计们来说是个新的挑战，同时呢，对于我们这些产品经理来说，也有一个以往可能不太去做，但是现在不得不去做的工作在等着我们。

在渠道单一的时候，产品经理对于渠道的关注相对简单，关注点主要集中在渠道能否更好的销货，但是在混合渠道的情况下，产品经理不但要关注渠道的销货，更要关注基于不同的渠道所售出的产品是否获得了应该的收益，毕竟对于产品经理来说，我们最现实的挑战就是投入的每一分钱都要有回报才能让老大们喜笑颜开。

有些朋友会问了，这个工作交给渠道的伙计们做不就行了，产品经理参和这个干嘛，是的，没错，渠道部门同样可以做这个工作，但是作为产品经理，必须要有自己的评估和判断，如果在这个阶段，产品经理完全不理不问，撒手不管，那么，我们如何能够从最基础，也是最关键的地方来看待渠道，并把针对渠道的思考应用到产品的整体发展思考中呢？

我们参与渠道的工作，并不是说要越庖代俎，而是为了更好的促进和平衡产品整体发展的资源。

这个工作的具体操作并不复杂，说到底，就是渠道收入和渠道成本的核算，我们提供了这样一个工具，大家有兴趣的话，可以到联盟网站上下载使用。

3、塑造用户原型

这个工作就是大家非常熟悉的了，无论哪个行业的产品经理，如果连自己的产品要面对

的消费者都搞不清楚，那肯定就说不过去了。

不过，尽管我这里说的是塑造用户原型的工作，但我们应该知道的是，对于产品经理而言，我们不但要定义出直接使用产品的 USER，还要定义出和 USER 有直接或间接关系的人群，这个可能是一些朋友容易忽视的地方。

因此，这个工作对于产品经理来说，就是：

定义在整个产品交换过程中典型的会和你的产品有直接或者间接关系的人群。

要理解这项工作，我们需要把握两个关键字：

1) 典型

什么是典型呢？按照词典的解释，典型是指“具有代表性的人或事”。

当然，在这里，我们指的就是具有代表性的人，例如我们会去分析目标用户，那么，这类典型用户就是指具有一致需求，且对这些需求强烈期望、反复要求的那个群体。

因此，我们在这做这项工作的时候，首先要考虑的就是这类典型群体的特征以及需求，当然，除了这类群体之外，我们同样需要考虑那些非典型或者潜在用户群体的特征和需求，因为，在这些用户中，可能隐藏着一定的市场机会甚至是一个未被发现的潜在市场。

2) 对于产品经理来说，我们需要关注的和产品有直接或者间接关系的人群大致可以分为五种，见下图：



也就是说，除了直接使用产品的终端用户需要我们进行定义和塑造外，其它的四种角色（前提是你的产品必然面对这四种角色）也同样需要我们来定义和塑造，具体的工作方法参照直接用户的塑造方法即可。

说到底，之所以我们要关注这五种角色，还是因为：

用户不是孤立的，而是存在于一定的社会关系中的。

在 B2B 行业，这种类人群通常是独立的，而在 B2C 行业，一般来说，使用者和购买者会重合，但是影响者却是独立存在的。

这里强调一点，影响者不一定是一个人，很有可能是一个组织，例如媒体，因此，作为产品经理，必须要对一切可能影响最终交换的群体做出足够全面和客观的识别与分析。

你或许会这样想，他们又不使用我的产品，这个有必要吗？

相当有必要！

举一个很简单的例子，你的销售团队去销售产品，你总要告诉他们如何来识别掏钱的和最终使用的吧，这样他们才能做到有针对性地销售。

还有，当一个潜在用户无法决策购买你的产品或是竞争对手产品的时候，谁会帮助他做出决定呢，就是那个影响者，因此，明确影响者是哪些，有什么特点，同样也是让推广团队工作有的放矢的一个关键。

因此，这就是我强调一定要考虑用户关系的原因所在。

4、制定年度策略

在上篇中，我们主要讲的就是如何来设计产品路线，从作用上来说，产品路线就是一种用来定义产品目标实现路径的战略沟通工具，也就是说，产品路线一旦设计完成，那么，接下来我们的产品发展基本上就要按照产品路线来走，如果我们从 RPM 的计划制定系统看的话，产品路线事实上扮演的就是我们要制定的各类计划的总纲的角色，换句话说，我们在日常工作中制定的大大小小的计划，无论是年度计划，营销计划，开发计划这种以年、季度为单位的计划，或是 backlogs, sprint 这种以日、周为单位的计划，都能够在产品路线图中找到必要的信息。

那么，制定年度策略和我讲到的这些又有什么关系呢？

是这样的，产品经理要涉及到，需要亲自操刀去做的计划，一共有五个，分别是：**制定产品路线；制定年度策略；制定年度计划；制定营销计划；制定商业计划。**

也就是说，在规划管理活动中，我们就要根据不同阶段的要求完成这五个计划，因此，我们就把规划活动中的最后一个阶段-计划制定阶段-中的工作一并进行说明。

那么，这五个不同的计划对产品经理都意味着什么呢？大家看下图：

计划名称	目标时限	计划侧重
产品路线图	1年+	定义产品的长期发展，战略性工具
年度产品策略	1年	基于产品路线图，定义某年度要实现产品目标的思路
年度营销计划	1年	基于年度产品策略，定义某年度要实现的产品目标
年度产品计划	1年	基于年度营销计划，定义某年度要实现目标的活动
商业计划		对预想产品的规划进行整体清晰的说明，作为指导战术工作的纲领。

[各类项目计划](#)


简单对这张图做个解释啊。

1) 产品路线图为总纲型计划，属于“I级计划”，那么，如何来设计产品路线图呢，大致有三种构架思路：1、面向时间的；2、面向主题的；3、面向对象的。

这个我会另文再讲的。

2) 年度产品策略为年度总纲型计划，属于“II级计划”，也就是对基于路线图分解出来的某年度的发展思路进行说明的计划。

3) 年度营销计划和年度产品计划为任务型计划，属于“III级计划”，这两计划大家都非常熟悉，就不赘述了。

4) 商业计划是对以上三类（级）计划的总成，它并不是一个独立的计划，而是提交给高层进行审阅和存档的报告文件，这个文件就是我们通常说的《商业需求文档》。

5) 再往下，就是产品在发展过程中，具体涉及到某个阶段，某个项目的计划，比方说在开发中涉及到的某个版本的开发计划，在市场中涉及到的市调计划，销售计划，推广计划等等，这些计划通常不由产品经理来制作，但是，这些计划必须是要以产品经理制作的计划

为参照的。

在规划管理活动中，其实最关键的成果就是这些计划的制定，有一些资料说产品经理的工作分为战略和战术两大活动，当然，这并不是说战略活动直接就跳到战术活动中，没有规划活动，而是把规划活动合并到了战略活动中。

之所以出现这样的情况，其实还是因为很多行业和企业长期以来并不重视规划的作用，只是用一种“想”->“做”的线性思维在管理业务，这既有历史原因，也有现实原因，但整体来看，这种观点和思维并不是错误的，只是不够详尽，其实在“想”和“做”之间应该是有一个“谋”的，而 RPM 的规划管理活动就是“谋”。

当然，我们也承认，过于繁杂的工作也会给企业和个人造成压力，因此，如何既保证该做的必须做到，同时，又能减少企业和相关人员的工作压力，这可能是接下来我们要重点研究的一个方向。

好，关于规划管理活动就讲到这里，规划完成后，接下来要做的就是“执行”了，也就是要进入到“战术管理活动”中了，在下一篇中，我们就来讲讲战术活动都包括哪些工作，以及产品经理如何才能管理好战术活动。

5.4 战术管理活动

战略活动做完了，我们就知道了“要去做什么”，规划活动做完了，我们就知道了“如何去”，很自然，接下来我们就要去“做”了，也就是要进入到“战术管理活动”中了。

关于战术管理活动，无需多讲，各位产品经理只需要牢牢记住一点就可以：**战术活动就是通过各种一系列具体的，连贯性的行为、动作实现目标的过程。**

不知道各位是否真正理解了这句话的含义，简单说明一下，也就是说，在战术管理活动中，目标的实现并非来自于产品经理，而是来自于对应的业务执行团队，因此，在战术管理

活动中，产品经理只需要做好三个事情就可以了：1) 方向把握；2) 节奏控制；3) 业务把控。

怎么来理解这 12 个字呢，接下来简单讲一讲。

1) 方向把握

尽管已经进入到了具体“做”和“做”具体事的战术活动中，但是我们都知，其实这个过程才是最漫长的，短则几个月，半年，多则一年，甚至数年，这就给产品经理提出了一个强大的挑战，就是如何保证在这么长的战术活动时间里，产品是朝向既定目标的？

可能很多产品经理都遇到过这样尴尬的情况，随着时间的发展，你越来越感觉产品越来越不是你期望中的那个样子了。

这是怎么回事呢？说到底，就是你没有把产品的方向把握住，而方向没有把握住，那么，对应的已规划好的路线也很难坚持下去，三天两头变，而路线的随意变化，则会让整个产品团队陷入到一种混乱之中。

所有在市场中有一席之地的产品，几乎全是坚持产品战略方向不变的。

换句话说，一个产品的真正成功，不是“做了多少事”决定的，而是“要做什么事”决定的。

因此，在战术管理活动中，产品经理尽管参与具体执行的事情不多，但是一定要牢牢把握正确的方向。

2) 节奏控制

不知有哪些朋友还记得《大腕》这部电影里有个经典桥段，就是卖假矿泉水的老大在听到哀乐的时候，感觉太悲了，不满意，葛优没办法，就让指挥想想法，指挥说把哀乐加快两倍演奏，结果，哀乐一下子变成了非常具有喜感的音乐（还在正月里，我就不放这段音乐了，大家有兴趣可以自己搜一下啊）。

这说明什么呢？说明同样的一个事情，如果处理的节奏不一样，就会出现完全不同的效果。

我们也经常说，团队在执行的过程中要保持步调一致，但其实哪有那么容易做到，就算你在规划管理活动中已经把相关的工作事无巨细的都做到了，但是依然会出现节奏不一致的情况，不过很多时候这也可以理解，产品经理嘛，**就是在不确定的环境中迎接一个又一个挑战。**

因此，对于我们这些产品经理来说，要控制节奏，一方面要在规划管理活动中做好工作，另一方面，也是更重要的，就是在战术管理活动中，把执行的节奏控制好。

一个合格的产品经理，就像一个优秀的指挥家，是你要指挥整个乐队，而不是让乐队把你带跑了。

曲子确定了，节奏定好了，接下来就是演奏了，也就是进入到战术管理活动中了。

事实上，在这个活动中，产品经理参与的事情并不多，因为你手中只有一根指挥棒，演奏的整个过程都是由乐手完成的。

但是，产品经理还是需要做好一件事情的，就是我们提到的第三点。

3) 业务管控

如果说演奏和管理产品有啥不同的话，我觉得就一个，就是演奏可以彩排，而产品没有彩排，因此，产品经理就必须在执行过程中管控好每个关键事务。

不过，我们需要注意一点的是，这里的管控不是对具体操作过程的指手画脚，更不是外行充当内行的主观想象，而只是基于计划中所设定的关键指标点的监控、评估、测量和建议。

那么，在战术管理活动的业务管控中，产品经理都需要涉及到哪些工作呢？大家看下图：



接下来，我们就来介绍一下每项工作都是什么意思。

因为我知道大部分的产品经理事实上把大部分的精力都放到了战术管理活动上，因此，我接下来会采用看板的形式来详细介绍每项工作，注意了，下面会有九张图片出现。






 PRODUCT MANAGER LEARNING

UCPM 专用配置

战术活动

概念化	图纸化	技术化	商品化	市场化
筛选产品概念	制定产品规格	完成产品验收	制作销售工具	提供市场支持
形成市场需求文档	形成产品需求文档		开展销售培训	

工作目标	能够有力支持销售团队开展销售工作的各种销售类工具
核心工作	完成“业务类工具”、“产品类工具”和“沟通类工具”的制作
输入成果	已完成的，和营销体系有关的各种成果
输出成果	销售工具包
执行人	产品经理；营销体系负责人；销售团队
注意事项	销售工具包的作用不是记录要销售的产品如何，而是促进如何更好的销售产品

制定推广策略

明确销售流程

制定发布计划




 PRODUCT MANAGER LEARNING

UCPM 专用配置

战术活动

概念化	图纸化	技术化	商品化	市场化
筛选产品概念	制定产品规格	完成产品验收	制作销售工具	提供市场支持
形成市场需求文档	形成产品需求文档		开展销售培训	

工作目标	主动，有能力进行产品销售的销售团队
核心工作	各种形式的销售培训
输入成果	销售工具包
输出成果	合格的销售人员
执行人	产品经理；营销体系负责人；销售团队
注意事项	站在销售团队的利益点培训，他们是去卖产品，而不是懂和用产品

制定推广策略

明确销售流程

制定发布计划




 PRODUCT MANAGER LEARNING
 UCPM 专用配置

战术活动

概念化

概念化

筛选产品概念

形成市场需求文档

图纸化

制定产品规格

形成产品需求文档

技术化

完成产品验收

商品化

制作销售工具

开展销售培训

市场化

提供市场支持

工作目标	确定当前商品化后的产品进入市场的方式、步骤和目标
核心工作	1) 设定目标和预算; 2) 制定推广计划; 3) 确定广告创意; 4) 执行推广方案; 5) 评估推广效果
输入成果	可用来进行媒体化的产品受众、特征、定位等成果
输出成果	适配于产品特征、价值、定位的推广方案
执行人	产品经理; 营销体系负责人; 推广团队; 第三方机构
注意事项	推广的目的不在于告诉客户有什么产品, 而是告诉客户我们能更好的解决你的问题

制定推广策略

明确销售流程

制定发布计划




 PRODUCT MANAGER LEARNING
 UCPM 专用配置

战术活动

概念化

概念化

筛选产品概念

形成市场需求文档

图纸化

制定产品规格

形成产品需求文档

技术化

完成产品验收

商品化

制作销售工具

开展销售培训

市场化

提供市场支持

工作目标	描述关键客户在这个过程中的每一步信息和需求, 能够使销售过程和购买过程适配
核心工作	盈亏分析
输入成果	业务流程构建 / 盈亏分析
输出成果	盈亏分析报告
执行人	产品经理; 营销体系负责人; 销售团队; 服务团队
注意事项	所有的产品都需要坚持去做盈亏分析

制定推广策略

明确销售流程

制定发布计划




 PRODUCT MANAGER LEARNING

UCPM 专用配置

战术活动

概念化	图纸化	技术化	商品化	市场化
筛选产品概念	制定产品规格	完成产品验收	制作销售工具	提供市场支持
形成市场需求文档	形成产品需求文档		开展销售培训	

工作目标	确保所有的部门都已经准备好新产品的发布，所有针对外部的发布事务都已经完成
核心工作	1) 上市前计划；2) 上市中调整；3) 上市后跟踪
输入成果	商品化阶段中已完成的工作
输出成果	1) 《产品白皮书》；2) 成功上市；3) 达到上市目标
执行人	产品经理；营销体系全部团队
注意事项	上市不是一个时间点的动作，而是一个持续的过程；选择合适的上市时机比产品本身更重要

制定推广策略

明确销售流程

📍 制定发布计划




 PRODUCT MANAGER LEARNING

UCPM 专用配置

战术活动

概念化	图纸化	技术化	商品化	市场化
筛选产品概念	制定产品规格	完成产品验收	制作销售工具	📍 提供市场支持
形成市场需求文档	形成产品需求文档		开展销售培训	

工作目标	通过对业务团队的持续支持，使产品能够在期望的时间内进入到正常的市场运营中
核心工作	1) 渠道支持；2) 销售支持；3) 事务支持
输入成果	已上市的产品
输出成果	达到既定目标的产品
执行人	产品经理；营销体系全部团队
注意事项	产品上市成功不代表产品成功

制定推广策略

明确销售流程

制定发布计划



好，关于战术管理活动相关的工作就介绍这么多，还是前面提到的，在战术管理活动中，具体执行的事情基本上都要依赖于业务团队来做（也就是所谓的“产品经理的绩效其实要依赖于其它团队”），产品经理呢，无非就是在目标一定（战略管理活动），计划清晰（规划管理活动）的情况下，有节奏的把事情做了，做到，做好而已。

按理说，战略管理活动和规划管理活动才是真正让产品经理头疼的，因为很多时候，我

们是要在“一张白纸”上描绘“灿烂的未来”，关键是这种未来还是要去、能去实现的，但是为什么我们的感觉恰恰相反，觉得战术管理活动才是最劳心的，原因很简单，就是因为在战术管理活动中，我们经常不得不面对各种各样的变化，这就好比你是一辆大巴车的司机，本来已经设计好目的地和行进路线了，但是在行驶的过程中，一会这个乘客说应该这样走，一会那个乘客说应该那样走，甚至还有抢夺方向盘要自己开车的。

因此，咱们不但得一遍遍解释为什么这样走是最合适的，还得适当调整一下速度、距离啥的，更得防着有人抢班夺权。

当然了，不是说战略管理和规划管理活动中不存在变化，而是往往很多变化会集中到战术管理活动中才呈现，原因也很简单，人们只会对盖好的楼房评头论足，而很少有人会对设计图纸感兴趣。

但，关键是我们恰恰就是设计图纸的。

既然变化集中于战术管理活动中，因此，对于产品经理来说，在战术管理活动中，哪些能变，哪些不能变，这才是最大的挑战。

我个人的建议是：

战略管理活动中定下的事是轻易不变的，规划活动中定下的事是适当可变的，战术活动中做的事是灵活可变的。

举个例子，比方说在乘用车行业，都说下一个爆发的领域是 MPV，你作为某汽车企业的 MPV 的产品经理，也认定这个方向是没错的，这就是战略方向定好了，不变了，但是这个市场到底啥时候会爆发，你评估的是在 2020 年，也基于此制定了产品路线图，但是在 2019 年的发展中，你发现 2020 年够呛，于是你就调整了产品路线图，调整到了 2021 年，同时呢，本来你计划在 2020 年上市的第一款 MPV 车型也推迟发布，优先级出现降低，其它相

关的业务部门的工作计划也同步修正，比方说，你就要求设计部门思考，2021 年的设计是否和 2020 年还是一样，如果不是，是否需要推翻重来。

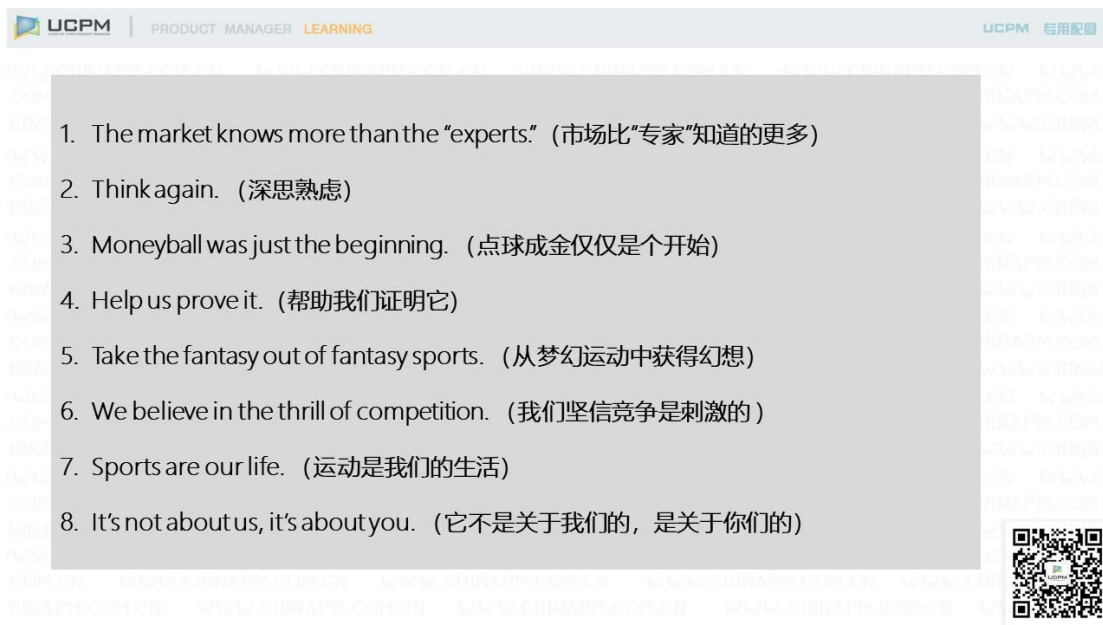
从例子中可以看出，你的产品的方向是 MPV，这是战略性的，不变，你的第一款车型上市时间从 2020 年推到了 2021 年，这是规划性的，需要根据市场实际情况调整（不是制定新的），而车型的设计风格则可以进行大幅度的修正，甚至是推倒重来。

之所以最后讲了一点关于变化带给产品经理的挑战和压力，是因为我发现，很多的朋友在现实的工作中都困惑于此，具体如何改变，我其实能说啥，一方面只能不断的强调，有产品经理不代表着你有了产品管理体系，有了产品管理体系也不代表着你能运作好，另一方面，或许这是文化环境造成的，关于这个，在下一篇中，我们就来聊聊文化和产品管理体系的关系。

第六篇：文化管理体系

6.1 上篇

我们先来看一张图，当然，主要看图上的文字：



我相信, 几乎所有的朋友在看到这张图上文字的时候, 一定会感到莫名其妙, 这都是写的啥啊, 一共八句话, 而这八句话似乎每句之间又都不挨着。

感到莫名其妙就对了, 我在刚看到的时候也是这感觉, 就算是对每句话加上解释, 也依然是不知所云, 比方说, 关于第一句, 其解释是这样的:

1. The market knows more than the "experts."

1、市场比"专家"知道的更多。

We believe in the power of predictive markets and that it is time for sports fans to have the ability to weigh in with their opinions. Every day there is near limitless information provided to the sports fan about players and teams. We created the PROTRADE market to allow fans to buy and sell stocks based on this information and their own insights into the future value of a given player. With PROTRADE, every at-bat, every football drive, every missed putt, every blocked shot, every trade rumor, every coaching change, every contract hold-out, every draft selection, and every injury report

can be factored into the value of players and teams.

我们相信预测市场的力量，现在是体育迷发表意见的时候了。每天都有无数关于运动员和球队的信息提供给体育迷。我们创建了 PROTRADE 市场，允许粉丝基于这些信息和他们对某一特定玩家未来价值的见解买卖股票。有了 PROTRADE，每一次击球，每一次 football drive（不懂足球，不懂是啥意思），每一次推杆失误，每一次盖帽，每一次交易传闻，每一次教练更换，每一次合同延期，每一次选秀，每一次受伤报告都可以被纳入球员和球队的价值。

那么，我发这些莫名其妙的文字是为了什么呢？就是要引出本篇的主题：**在 RPM 中的文化管理体系。**

在本系列的第二篇中，我们简单提到了 RPM 分为四大体系：**系统管理体系；流程管理习题；人力管理体系；文化管理体系。**

我把前两个称为是“硬体系”，也就是具有一定强制性的体系，后两个是“软体系”，也就是不具有强制性的体系。

而在我看来，文化管理体系是最难讲的一个，因为文化这东西，太虚没人听，太实不好讲，并且最为关键的一个问题是，文化和产品管理有啥关系？

或者我们再现实点说，文化难道会影响到产品经理的工作成果吗？

答案自然是肯定的，肯定会，要不我也没有必要把文化管理体系放到 RPM 中了，但到底会怎么影响呢？

我来举个我亲身经历的例子，当然，例子中呈现的情况也一定是很多朋友有体会的。

一次，我收到一个用户的邮件，内容如下：

I have 2 dvd players in my computer, I want to play music videos (dvd), and want a

smooth transition between songs. Will this program work for me?

在我的计算机上安装有两个 DVD 播放器，我想播放音乐视频（DVD 的），并且想在两首歌之间能够平滑过渡。这个程序能搞定吗？

当我看到这些内容的时候，我知道我们目前这个版本的产品其实是没有实现这个特征的（切歌时的平滑过渡），因为当时我考虑这个产品更多的是用来观看 DVD 影片，而不是听歌，但是我感觉这或许是一个潜在的客户需要，如果我们能够满足这个需要，并基于某些场景形成一些特定的解决方案的话，那么，或许能延伸出一个新的产品出来，比方说家庭 KTV。

当然，这只是那么一想，具体还得和研发团队的兄弟们聊聊，听听他们的想法，在我把这个邮件内容和他们说了后，他们的第一反应是，我们的这个 DVD 播放器主要用途是用来观看 DVD 影片的，不是用来听歌的，如果想听歌的话，可以购买我们的音乐播放器，然后就让我去和负责音频产品开发的负责人去聊。

一切似乎都很正常，当然，这是站在研发的角度看的，第一，我开发的产品，我使用的技术是用来看视频的，不是用来听音频的，第二，这样的客户明显是没用对产品，第三，我们有正确的产品（音频播放器）提供给用户，第四，你这个产品经理没找对人沟通这个需要。

但是，如果站在产品经理的角度看，研发的伙计们这种对待客户问题的态度，对客户问题的感同身受，对潜在市场的兴趣，似乎统统都有问题。

简单来说，就是对于研发来说，他们只关心客户问题的表现和解决，而不关心客户问题的本质和溯源，以及能够带来的潜在价值。

不过，我们这些产品经理似乎也没啥方法，第一，这只是产品经理发起的一次探讨，人家研发没兴趣，你又不能拿着刀架到人家脖子上，第二，这个客户的需要并不是一个产品的 bug，只是希望有这个功能，做与不做，暂时还定不了，人家研发自然可以拒绝交流，第三，

公司又没有一条规定说，产品经理发起的探讨，研发必须马上、立刻、放下手中的工作，屁颠屁颠的参加，还得保证参加完后写出 5000 字的感想。

因此，这种结果的产生既然不是“硬体系”能解决的，那就得从“软体系”中找原因了，这个和“人力管理体系”没啥关系，那就只能从“文化管理体系”中想想了。

到这里，大家应该明白我的意思了，这个案例就是告诉大家，这种看不见，摸不着的，似乎很虚无的文化其实时时刻刻都在影响着我们整个产品团队的运作，这种影响不是那种泰山压顶似的，比方说如果某个环节出现问题，可能会直接影响到产品的质量，而是像水一样在润物细无声的侵蚀着我们，今天没发现有什么变化，明天没发现有什么变化，后天没发现有什么变化，但是一年后，两年后，你会发现，要么一块石头被磨成了圆的，要么一块石壁已经被侵蚀的千疮百孔。

通过这么多年的经历，我切身感受到文化所带来的影响力有多大，之所以研发的伙计们对客户提出的需要漠不关心，不理不睬，其实说到底，还是在整个产品团队中，甚至整个公司中，没有建立起有共识的“产品文化”。

那什么是“产品文化”呢？

我对此有个定义，产品文化就是指“**有助于客户得到期望价值的个体和集体在产品上的态度、观念、表现、行为。**”

在案例中，就是因为研发的伙计认为客户提的这个需要和自己没多大关系，才对这个需要不理不睬，也就是说，他们认为自己只要把产品出来就行了，至于这个产品是否真正实现了价值交换，解决了客户的问题，他们觉得没有必要关注，只要不出 bug 就行。

但是，一个产品能否实现最终的目标，是由产品经理牵头，整个团队一起完成的，价值链的走向是产品体系设计，研发体系实现，营销体系交换的，如果三个体系的价值观都不合，

我不相信最终做出来的产品是有什么前途的。

但是，观念，态度是藏于每个人的头脑中的，如何用产品文化潜移默化的让大家形成一种共识，难道不是我们这些产品经理应该去考虑的吗？

不过，产品文化只是我们要思考，或者构建的文化管理体系中的第二层级的文化，在整个文化管理体系中，一共有五个层级的文化需要构建，大家看下图：

UCPM PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配图		
级别	名称	解释
I	企业文化	有助于产品目标实现的企业组织的价值观、规则、氛围和习惯。
II	产品文化	有助于客户得到期望价值的个体和集体在产品上的态度、观念、表现、行为。
III	团队文化	有助于价值目标实现的团队习惯、行为、规则。
IV	领导文化	影响团队工作目标实现的产品经理个体的性格、态度、原则、方式。
V	工作文化	基于以上四级文化所形成的对具体工作的效果和效率有影响的习惯、规则 and 方式。



针对每个文化的解释，我都是站在产品管理的角度来说明的，当然，各位也无需太纠缠于这些解释，我们需要真正明白的是这些不同级别的文化都是如何影响着我们的产品管理过程的。

这个呢，我会在下一篇中一一说明，并提供一个国外同行常用的模式供大家参考使用。

到这里，我想可能还有一些朋友在琢磨开篇的那张图到底是什么意思，别急，让我们且听下回分解。

6.2 下篇

开篇先说三个案例。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

案例 1：这是一个妹子的案例

一天，这个妹子和我说，她想要离职，我说为什么，她说她现在实在无法忍受公司的工作环境，于是她说了一个情况，公司的很多员工在工作时间是磨洋工，不出活，但是一到下班的时候，就开始忙碌，开始加班，我说这不是有病吗，妹子却说，没有办法啊，公司的老板就喜欢加班的员工，这些下班后开始忙碌的都是做给老板看的，但是她不想，因此想离职。

案例 2：这又是一个妹子的案例

又一天，另一个妹子（这个妹子在和我说这个事情的时候还不是产品经理，不过现在已经不是了）和我说了她所在产品组的一个产品经理的事情，这个产品经理提了一个需求，但是全组开发的同事都认为这个需求有问题，希望产品经理能谨慎一些，但是这个产品经理坚持要做，结果做了以后果然效果不佳，然后这个产品经理就成了大家的笑柄，这个妹子就和我感叹，产品经理没搞清楚就要做，也不听大家的想法，这不是把团队陷于窘境之中吗。

我说那产品经理出了问题怎么处理啊，妹子说，换个产品组就行了啊。

案例 3：这依然是一个妹子的案例

这是我以前的一个产品经理妹子的案例，在我和她共事的那段日子里，我就发现了一个非常有意思的情况，就是有时研发讨论完一件事情后，回到座位上总是心神不宁，有一次，我就问她，想啥呢，她说，刚才和研发讨论了一个需求，本来我都把方案想好了，但是研发说我这个方案不行，得听他们的，我一听，感觉研发的好像就是比我的好，但是我又感觉我的也不错，这不正纠结这个呢？

我说，你啥星座的，她说天秤座的，我说，太准了，这点小状况至于纠结吗！

于是我就对她说，你对这个需求是不是做了综合的评估了，她说是啊，我说那不就对了，我不是否认研发的想法，而是只说明一点，咱们是产品经理，对于任何一个需求的评估都是

最全面的，研发更多的，或者只是在实现层面进行评估，而需求不是仅仅实现了就可以了，还要考虑能否切合用户的现状，打动用户，实现交换。如果你坚信自己的方案，那就不要被他人的想法所干扰，可以借鉴，让自己更好，而不是放弃自己的想法。

（顺便说一下，在《YES！产品经理》中，谢韵琳的原型就有这个妹子的影子。）

通过以上三个案例，我想说明什么呢？

就是要引出文化管理体系中所涉及到另外三种文化：**企业文化；团队文化；领导文化。**

产品文化在上一篇中已经介绍了，这里就不再赘述了。

第一个案例是企业文化在产品管理中的表现；第二个案例是团队文化在产品管理中的表现；第三个案例是领导文化在产品管理中的表现。

案例有了，我们接下来简单对这三个案例做一个解构。

在第一个案例中，因为老大喜欢加班，这就给一些有心机的人提供了引起老大关注、赏识和提拔的机会，可能一开始的时候这样的人并不多，但是一旦这些人的目的达成，其它的人就心有不甘了，既然能够用最低的成本获得比较大的利益，别人能做，我为什么不能做，于是，这种行为就成为一种大家都心照不宣的规则，而那些正常的员工反而成为了另类，老大大心想，别人下班了还在加班，你为什么下班，于是，另类逐渐成了异端，良币被劣币驱逐。

我相信每个朋友对自己公司的企业文化都有很多的感受，但是，说实话，关于这个，我其实是外行，我只说不良的企业文化会给产品管理工作带来什么影响，至于应该如何建设企业文化，社会上有一大堆专家煲了很多鸡汤呢。

在第二个案例中，我觉得，这个产品经理从内心深处来说是觉得自己要高于研发的同事们一等的，因为这些年的产品经理持续火热，以及确实有一些公司非常重视产品经理，因此，

在一些产品经理的心中，确实把自己是当成“Mini CEO”的，而团队的成员，都是给我的产品梦想打工的，如果有了这种想法，那就会很自然的在团队中形成一种“位差”，而一旦“位差”形成，就等于是在企业这个组织中另建了一种心理上的“组织”，看得到的组织中的藩篱越来越少，而看不到的心理上的墙却越建越高。

在第三个案例中，天秤座妹子的纠结来源于哪里呢，抛开自身工作的原因不谈，其实很多时候就是自身性格决定的，这个我们必须得承认，什么样的性格就会造成什么样的处事风格，比方说同样是面对这个问题，干脆直爽的产品经理就会告诉研发，这个我是经过深思熟虑的，你们出解决方案就可以了，心思缜密的产品经理则会说我回去再完善一下我的想法，咱们再讨论，和善平静的产品经理则会说你的想法也不错，我回去琢磨琢磨，互补一下。

当然，性格只是领导文化形成的重要因素之一，至于你最终会形成什么样的领导文化，这个没法用样板来定义，说哪种就是你该努力的方向，毕竟在古今战史中，什么样性格的将领都能打胜仗。

关于这个，我也写过一个小系列《产品经理的性格图谱》，大家有兴趣，可以在联盟网站上搜一下看看。

不过，已经提到的四种文化（企业文化；产品文化；团队文化；领导文化）并不是互不相干，泾渭分明，各自独立的作用于产品管理中的，而是互相影响，糅合在一起，以最直接的工作文化表现出来的。

为什么这么说呢，首先我们得知道，何为“工作”，简单的说，就是“个体或团体在一定环境中完成事情的过程”。

基于解释，我们就知道了，在产品管理中：

- 企业文化和工作的环境的有关系；

- 产品文化和事情有关系；
- 个体或团体则和团队文化和领导文化有关系。

那么，这四种文化所糅合成的工作文化在现实工作中的表现是什么呢？

我们还是通过一个例子来说明一下。

我曾经服务过一家公司，去的时候正好赶上公司产品大调整，不是那种小打小闹的，这次调整不仅仅包括产品线的重新梳理和设计这种结构层面的，还包括所有产品设计语言和风格的一致这种细节上的，当时我们就有过大讨论，我们的产品到底要呈现给用户什么，复杂中的专业，还是简单中的有趣，在经过多次的探讨后，我们还是决定选择后者作为公司所有业务部门必须遵守的产品原则。

有些朋友会说了，这有啥用呢？不就是个产品风格吗，至于搞的这么兴师动众吗？

我来说明一下我们当时是怎么想的，我们认为，在产品团队中，每个产品团队成员的脑袋中都有一些关于产品不同方面的不错的想法，但是很少有两个人的想法会一致，这些分歧可能会在后续的团队协作中导致不愉快，因此，为团队，甚至整个公司的业务部门尝试确定一组指导他们在产品上的工作原则是有必要的。

比方说，有的成员就喜欢专业型很强的产品风格，认为这样适配企业的形象和更高端的市场定位，而有些成员就认为简洁才是最美的，当然，我们可以进行探讨，但是我们换个角度想想，如果我们能够提前确定了一套针对产品风格的原则，那么，各业务部门在做工作的时候就不会出现这种分歧了。

就好像大众所有的车型，在设计每款新车的时候，你会觉得他们会在中网上争论不休吗，无非就是镀铬条数量确定一下就可以了。

我举的只是产品风格这个很小的例子，我们可以想象一下，如果我们能够提前制定一套

和产品有关的工作原则出来,是不是可以节省我们大量的时间成本,避免了很多分歧的产生。

这里的关键在哪里呢,大家要注意了,我这里提的是原则,不是制度,也就是说,这种原则并不具有强制性,而是在实践的过程中逐步形成一种共识,并把这种共识逐渐衍生成产品管理实施中的一种软性约束力,作为每个团队成员在心里主动和自觉认可的一种宣言和坚持的一种信念。

有点虚了,是不是,没事,我来举个例子。

国外有一家公司叫 TiVo, 每当开始要做产品的时候, 有几个原则必须被团队每个成员所遵守和坚持:

- It's entertainment, stupid (这是娱乐, 笨蛋)
- It's TV, stupid (这是电视, 笨蛋)
- It's video, damnit (这是视频, 笨蛋)
- Everything is smooth and gentle (一切都是平稳而温和的)
- No modality or deep hierarchy (无需模式或深层次感)
- Respect the viewer's privacy (尊重观众的隐私)
- It's a robust appliance, like a TV (它是一种功能强大的设备, 就像电视一样)

那么, 重点来了, 这几条原则如何来指导和产品有关的事务呢?

比方说第一条, It's entertainment, stupid, 就是要告诉团队成员, 尽管 TiVo 是以技术起家, 以技术见长, 但是你们这群笨蛋别忘了, 我们提供的是娱乐技术, 是要带给用户愉快和欢乐的技术, 技术不是本, 娱乐才是本, 别忘了。

那个产品经理, 记住了, 你在设计产品价值的时候, 别总想着用什么技术实现什么功能, 想清楚, 我们要带给用户的价值是快乐, 他们现在快乐吗, 如果不快乐, 让他们快乐起来。

那个研发经理，记住了，你在设计解决方案的时候，别把技术抬的那么高，想清楚，用户是通过技术来获得快乐，技术本身带不来快乐。

那个销售经理，记住了，你在销售产品的时候，别总想着低价格，告诉用户，我们尽管价格高一些，但是带给你的快乐也更多，我们就和别人不一样。

那个推广经理，记住了，你在推广产品的时候，别把广告设计的那么高科技，我们不是贩卖科技的，我们是贩卖快乐的，让我们的广告也快乐起来。

.....

当然，我理解“笨蛋”还有一层含义，就是技术不应该在产品的体验过程中带来障碍，而恰恰是为了解决一些障碍，这样的技术才是有市场价值的，要把消费者想成是一个“笨蛋”，不要让消费者去学习产品中的技术该如何使用，而是体验技术带来的与众不同的娱乐享受。

这其实给国内很多技术起家的公司带来一些思考，我看过很多技术型公司推出的产品，通篇在说云山雾罩的技术名词，技术有多先进，能改变什么，但是几乎没有一个能清晰的定义出自己觉得很牛逼的技术到底能解决消费者哪个现有技术解决不了的问题，哪怕是一个很小的问题也算。

我一直在说，对于国内大部分的所谓科技企业来说，所谓的研发，也就是 RD，重点应该在“D”上，而不是“R”上。

之所以要举 TiVo 的例子，是因为我认为在我的产品经理职业生涯中，最可惜的一家企业就类似于 TiVo，同样是多媒体领域，同样是技术见长，但是尽管我们做了很多努力，但为什么最终还是被淘汰了呢？其实我一直在想这个问题，到现在，依然认为没有想的很全面，这或许和时间有关，前几年反思，总是在想产品出了什么问题，但是，现在再来想，就感觉不仅仅是产品的问题了，一个企业组织中的方方面面都有影响，我希望我能把这些失败的教

训总结出来。

咱们还是回到主题，那么，这些原则和文化有什么关系呢，很简单，文化不是空洞存在的，是要以某种现象表现出来的，对于产品管理来说，无论是四种文化的哪一种，最终都会糅合到工作文化上，而工作文化同样要以各种能让人感受到的形式体现出来，就好比中华文化有“尊老爱幼”，那么，具体表现是什么，比方说在公交车上让座就是一种现象，就是这个道理。

因此，当我们把这些基于文化所达成的共识形成一种原则以宣言的形式呈现出来的时候，那么，事实上，产品团队中每个成员在心里上就有了一种看不到的方向感和隐形的自我约束性，就类似在心中安装了一个指南针。

当然，这种宣言可简可繁，比方说 eBay 的产品宣言就非常简单，就是：1) easy to use (易用)；2) safe (安全)；and 3) fun (有趣)。

而我在上一篇开篇时举的那个例子就是比较复杂的，对于每条宣言都有解释。

可能看到这里，一些朋友认为最终我是想讲一些产品管理中的软性规则的内容，你可以这么想，因为我举的例子大部分都集中于此，只是因为这个比较能引起大家的共鸣，但其实，我们要构建的产品管理层面的宣言不仅仅包括例子中举到的和产品有直接关系的，还包括有间接关系的，比方说如何团队协作，应该怎样面对消费者，应该怎样保持道德等等。

其实，我还是想要讲 RPM 中构建文化管理体系的事，因为：

所有的这些宣言从本源上说，其实都来自于各种文化，基本路径是这样的：文化->共识->原则->宣言。

因此，在产品管理中，没有文化管理体系作为支撑，宣言也就是无本之木，无源之水。

好的，让我们忘了这些宣言吧，因为在我看来，宣言无非就是写几个字，写几句话而已，敏捷软件开发的宣言和十二条原则简单，但是真正要去搞敏捷就没那么容易了，其实，我想的是，各位产品经理，如何在公司内建立起有助于产品管理工作开展的文化体系，这似乎也是一个有意思，同时也是有挑战的方向，当然，也有可能是一个很大的坑，不过，挖坑，似乎也是很多公司的文化，呵呵！

最后，说一下，如果哪位朋友对上一篇开篇中那个 PROTRADE 的八条宣言有兴趣，想参考一下，可以加我微信索取啊。

不过我说明一下，我个人不擅长搞什么文化建设，我只是觉得国内几乎所有的企业都没有重视产品管理文化的建设，这次借这个系列抛个话题，具体怎么做，不在我怎么煽呼，在各位怎么想，怎么做了。

第七篇：如何保证 PMS 的正常和高效运转

从第三篇到第六篇，我们一共用四个篇幅介绍 RPM 实施模型中的四大管理体系：人力管理体系；系统管理体系；流程管理体系；文化管理体系。

有朋友会问了，是不是我按照介绍的体系去做，就能构建出 PMS 呢？

这样说吧，如果你的企业和产品想死的快一点的话，就去做吧。

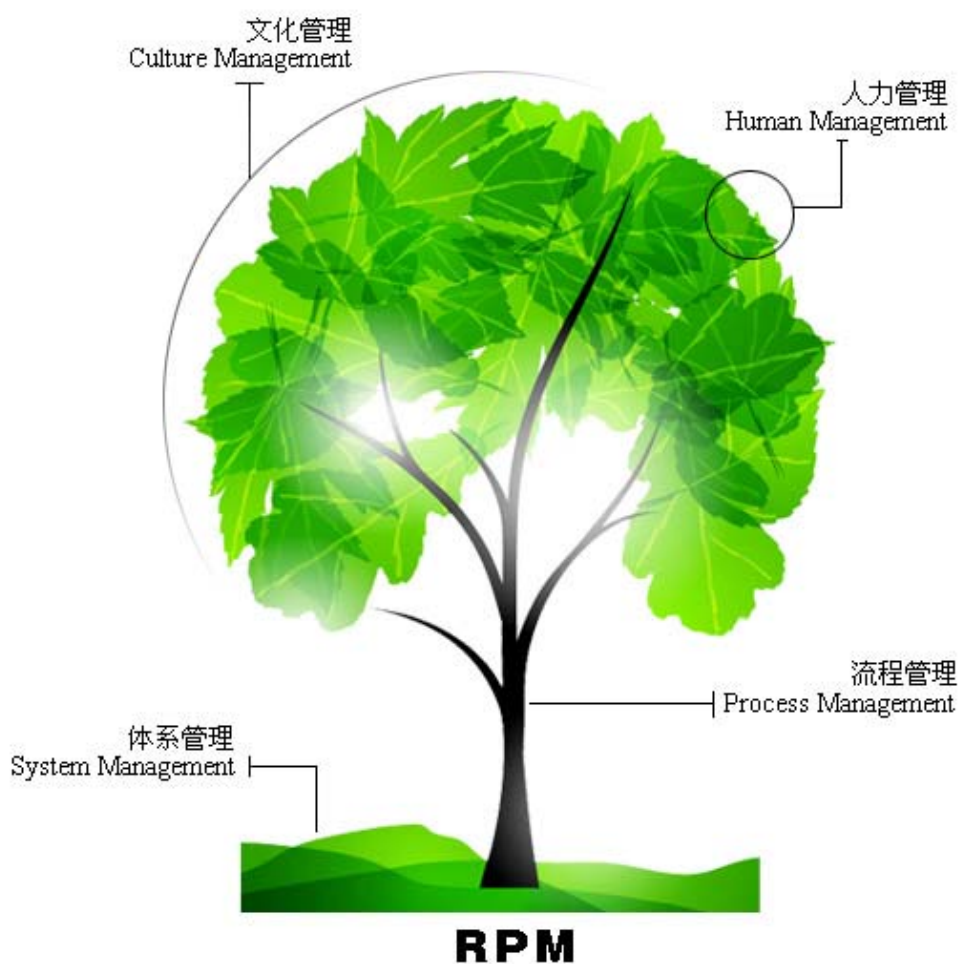
在本系列开始的时候，我就提到过，这个系列最主要的目的是提供给大家一个构建的原则和思路，我希望的是大家能够按照这种原则和普遍性的思路，结合企业和产品的实际情况去构建，而不是指望有一套产品管理体系套路能够套到你的现实中。

打个比方，这就像在驾校学车，教练交给你的是一种驾驶规范，但是你在拿到驾照后，至于怎么开，那得根据开的车，行驶的路况，甚至自己的性格最终形成自己的驾驶风格。

简单说，就是我所有介绍的东西都是死的，但企业、产品和人是活的，必须在原则和规范的指导下因地制宜。

但是，在这个构建的漫长和艰难的过程中，肯定会有很多的问题、难题会出现，而不解决掉这些问题、难题，你所构建的 PMS 也是无法发挥出太大作用的，因此，从本篇开始，我就讲一些在构建、实施、运转 PMS 的过程中可能出现的问题，换句话说，就是在这个过程中，会有哪些因素会影响到体系的构建、实施和运转，希望能够给大家在做这个事情的时候提供一些经验和教训。

我先来总结一下，RPM 的这四大体系之间是一种什么样的关系，我经常把 RPM 这个实施模型比喻成一棵树，大家看下图：



这是什么意思呢？我来做个比喻：

- 系统管理体系如同树生长的土壤，为 RPM 提供生长的根基；

- 流程管理体系如同树发展的脉络，为 RPM 提供能量的输送；
- 文化管理体系如同树所需的营养，为 RPM 提供成长的保障；
- 人力管理体系如同树产生的枝叶，为 RPM 提供最终的产出。

7.1 上篇

说的有点多了啊，回到本篇正题，我们如何来保证基于 RPM 构建起来的 PMS 能够运转好呢，或者说，我们衡量一个体系运转良好的标准是什么呢？

我认为就是两个，一个是正常，一个是高效，正常是指体系中的各个系统、流程是处于一种合理范围内的状态，高效是指在合理范围内的最大可能产出。

具体到 RPM 上，“正常”往往会受到 PMS 的组织架构的影响，“高效”往往会受到 PMS 的运转体制的影响，接下来，我就通过四个案例在本篇中先讲讲“体制”对 PMS 的影响都有哪些具体表现。

1) 责权利的不清晰

小 A 是某互联网公司的产品经理，近期，由他牵头负责一个新产品的开发，公司给他制定的工作就是完成对用户需求的分析，定义产品功能，监控产品研发，以及完成产品上线等，因为这个项目是公司的重点产品，因此公司采用了封闭开发的模式，整个团队三十几号人都被关在郊区的一个度假村里进行工作，这个团队除了小 A 这个产品经理外，基本上都是研发部门的人，还有一个项目经理在全权负责整个研发团队，也就是说，小 A 负责产品管理，项目经理负责项目管理，在经过了 60 天的封闭开发后，产品终于上线，项目团队解散，公司给了整个项目团队一笔项目奖金，但是小 A 却发现，在奖金发放中，却没有自己的份，小 A 不满，向上申诉，在经过多次协调后，才给小 A 补了奖金。

事后，小 A 向我抱怨：公司只看到研发团队加班加点，就看不到我在研发之前做的那

么多工作，好像我就是为这个研发团队做文档的，按说，产品出现任何问题，都是必须经过我来协调的，但是在整个研发过程中却是有什么问题，研发人员直接向项目经理汇报，而不和我沟通，出现任何变更，项目经理就能拍板，我却无能为力，我就是一个理论上的产品负责人。

案例剖析：

这是一个在 IT 行业里比较普遍的一种情况，也就是产品经理的“责任、权力、利益”不能明确定义，不能形成书面的企业制度来通告全公司，造成“说不清、问不明、做不了”的结果。

出现这种情况，通常是由以下三种原因造成的：

1、上知下不知：

作为公司高层个人，他可能对产品经理在公司内要做什么，很清楚，并且也在招聘产品经理的时候也会用期望的指标来进行考核，但是，他只把这种信息传递给产品经理就到头了，而作为公司的其它业务部门，也不知道是因为他不想，还是不屑，总之是不知道产品经理应该做什么，要说不知道也不准确，多少有些模糊的认识，但是误就误在了这种模糊上。

市场部门会把产品经理认为是“产品售前”的角色，研发部门则会认为是“产品功能设计”的角色，归根到底一句话，其它部门对产品经理责权利的认识都是支离破碎的。

2、我知你不知：

许多产品经理自身对产品管理的工作非常清楚，也一直在努力去做，但是恰恰所在的就是一个对产品管理有着模糊认识的公司，也就是说，除了产品经理个人外，公司的其它人，包括高层在内，都对此职位没有明确的定位，稀里糊涂的模仿别人来使用产品经理，

要么一会让产品经理去支持销售，一会让产品经理进研发团队去辅助工作，甚至还有让产品经理去做系统设计的，在他们的认识中，只要和“产品”二字沾边的，就应该是产品经理要做的工作，可一个企业里，几乎所有的业务都是和产品有关的，那自然而然，产品经理就成了一个“打杂”的了。

3、书知人不知：

这种情况最有意思，就是说企业的产品经理形象永远存在于纸面描述上，当然了，这种纸面描述是原创的，是抄袭的就不那么重要了，重要的是，我有了产品经理了，这就足够了。这张纸面的描述打写完后，就被锁在了 HR 的柜子里，只有需要招聘了，才拿出来看一下。因此，别说公司的其它业务部门不知道了，就连产品经理自己都不知道要做什么，结果就是被动地等待工作的安排，成了一个不做产品管理工作的产品经理。

分析完这三种原因，可以看出，无论是那种原因，都存在一个同样的问题，就是“职责不明、权力不定，利益不享”。

先说**职责不明**，这里的“不明”不是说某个人或者某几个人不清楚，而是说所有挂在 PMS 上的业务部门中的所有人对产品经理职责的不清楚，这是一种群体现象。

我们知道，产品经理是要通过他人来产生绩效的，可以想象，你要依靠产生绩效的业务部门中的同事连你的工作都不清楚，如何给你提供必要的支持，你又如何让对方准确地理解你需要他们提供什么样的支持呢？

这个道理很简单，多支协同作战的部队，如果互相不知道对方该做什么，根本无法实现协同。

因此，职责的明晰一定是要公司全体的明晰，而不要认为只要当事人知道就行了。

再说**权力不定**，按照对产品经理经典的描述，应该是“没有权力的小 CEO”，但是问题

就这样出现了，在产品团队中，产品经理的重要工作就是保证团队步调一致的按照计划进行工作，许多人也认同，促进团队工作的主要方法是个人的影响力和沟通协调，这是一个比较有意思的现象，在团队成员的认识中，既然产品经理是产品团队的旗手，鼓手，那么，你肯定是有权力在身的，即使没有直接的权力，也是某种权力的代言人，这种理解是没有错的，团队成员在潜意识中会认为你是具有直接权力的。

当然，这里不讨论是否应该有权力的问题，而是要说，企业要非常明确地说明产品经理的工作方法，管理产品团队的基本思想，而千万不要给产品经理一个让他人感到和权力暧昧的角色。要知道，这种暧昧会让团队成员放不开手脚，直接影响到产品经理的工作。

最后说一下**利益不享**，这个谁也不能否认，每一个职场人员在工作中无非追求两个目标：一就是长远发展，二就是现实收益。

作为产品经理来说，因为他是跨部门进行工作的，和每一个部门都有一定的工作联系，并且工作重心也会随着产品过程的发展而不断偏移，这样就不太好对产品经理的绩效进行量化，如果只把产品过程中的某个阶段的效果作为绩效标准，那么产品经理为此阶段所做的工作就会被忽视，而这些工作同样是对该阶段有着重要作用的，但是如果不以此作为标准，那么能用什么来衡量呢？

销售团队可以用简单的销量是否增长来衡量，研发团队可以用是否按时按量按质完成开发和生产任务来衡量，市场团队可以用是否扩大了公司市场份额来衡量，客服团队可以用是否减少了客户投诉来衡量，可是，产品经理呢？

有些企业为了省事，干脆直接把产品经理扔到市场部门或者研发部门，让他们享受和这些部门同样的绩效待遇，这种做法的后果就是永远地让产品经理成了这些部门的附属职位。

或者有些企业干脆就不进行量化的绩效考评，而是给一个固定的收益，不论工作成绩到底如何，只要一个月干够了 22 天，薪资就不会少。

前一个方法让产品经理做的信心不足，不能发挥出足够的作用，后一个方法则让产品经理很容易混下去，同样也使企业采用 PMS 的初衷发生了偏移。

责任、权力、收益，这三者是紧密联系的，如果有一项不够明确，都会对产品经理的工作产生很大的影响，而这三者的明确，一定不能照搬，不能模仿，需要的是企业好好对产品经理这个职位进行认真地研究和分析，制定一套能够对企业有利，对个人有益的制度出来。

2) 强势部门的影响

先来看一个案例：

小 B 是某软件公司的一个产品经理，负责公司的一个重要产品，在产品团队中，除了产品经理，还有研发经理、市场经理，他们的直属上级分别是产品总监、技术总监和市场总监，其中，产品总监和技术总监属于主管产品和技术的副总裁，市场总监属于负责市场和销售的副总裁，同时，这家公司也是由项目型公司转型到产品型公司的典型。

小 B 在工作中遇到一件事情，很让他郁闷。

在一次项目过程中，因为某些原因，影响到了项目的完成时间，在项目开始之前，已经做过了相应的风险评估，并制定了预防措施，所有产品团队中的人都签字认可了风险方案，但是当小 B 决定采用预防措施的时候，研发经理却说“无法按照既定措施进行工作”，并同时要求寻求其它的解决方案，小 B 不同意，明确指出“如果重新寻求解决方案的话，很可能会出现新的风险并直接影响到进度”，研发经理和小 B 在沟通无果的情况下，分别上报给技术总监和产品总监，继续沟通无果，最后只能上报到副总裁那里进行协商。

最终的结果是，副总要求产品部门按照研发经理的建议进行工作，私下对产品副总和

小 B 说“只要能把产品做完就行了，用什么方法是次要的。”

小 B 后来对我抱怨说：如果是这样，那还不如随时遇到问题随时解决呢，何必制定那么多的规范和流程呢？

案例剖析：

这是一个典型的“胳膊拗不过大腿”的案例。

在许多公司中，无论你是否同意，都必须承认公司内必定存在一个或者多个强势部门，尤其是在一些形成规模并且原始创业团队依然在位的公司内，至于哪个部门占据强势，很简单，看公司核心业务部门的一把手是谁即可。

公司的核心部门通常有市场、研发、生产和销售这四个部门，至于产品部，一般情况是在公司有一定规模的情况下才会设立，刚起步的公司不是说没有产品部，而是产品部的职能被分解到了核心团队成员中。

如果公司的总经理、负责市场的副总以及下属部门的中层都是市场出身，那么，整个公司的强势部门必然是市场部门，同样，公司是否是技术部门强势，以此判断即可。

而产品部门呢，如刚才所说的，通常只是公司正规化后才能显现出来的部门，如果不是给与特别的照顾，是很难在短期内发展成强势部门的。

造成这种情况的原因主要有二：

1、惯性思维（历史原因）：

这种惯性思维存在于高层、中层以及许多普通员工中。最典型的表现就是“是技术实现了产品，是销售实现了利润”，而产品管理者，只不过是在为这些部门提供支持而已，甚至有些部门认为，产品部就是一个可有可无，类似鸡肋的部门，我们这些部门完全可以做产品部的工作。

我们不可否认，在公司的初创阶段，首要的目标是“生存”，是把产品做出来，然后卖出去，因此，在那个阶段，研发和销售力量的强弱直接决定了企业能够生存下去（也就是以“经营为主，管理为辅”），但是随着企业逐步的发展，形成规模，生存的需要转变为“持久发展”需要的时候（也就是以“经营和管理兼重”），这个时候，企业就需要少数有着高瞻远瞩，能够为企业提供长久发展思想的人加入进来，这些人就是产品管理者。

但是，当这些人加入进来后，企业中传统的业务部门因为自身思维惯性不能在短期内改变，因此，对于产品部门的作用没有足够的认识，尤其是在老员工保持的许多核心业务部门，对于产品部的认识通常是忽视，轻视，甚至蔑视。

这种惯性思维会存在于自上而下，拥有着传统影响力的部门里，上至高层，下至基层员工，由此可见，当产品部和这些传统强势部门发生冲突的时候，公司通常的做法是“丢卒保车”，丢掉产品部，保护传统部门的情绪，作为决策层来说，作出这样的决定，无非两点：一就是传统的上下级感情；二就是产品部的作用不能直接显现，而今天得罪了例如销售这样的部门，影响到了销售部门的整体情绪，很可能明天就会影响到产品的销量。

2、量化思维（现实原因）：

强势部门之所以成为强势部门，除了传统影响力外，另一个原因就是部门间的量化思想。

什么是量化思想呢？简单地说，就是通过简单的数量计算来衡量部门是否在公司内强势。这种数量的计算就五花八门了，可以是人数上的，可以是市场份额上，可以是销售业绩上的，甚至可以是加班时间上的。

比如说，一个研发部门的人数占了公司的一半，如果该部门的领导和下属关系相处的不错，那么，作为公司高层就要考虑了，如果我得罪了该部门领导，是否会影响到整个部

门呢？这种可能性一半对一半，风险还是不小的，因此，避免这种风险发生的最好方法就是“不得罪这个部门的核心人员”，除非出现了关系公司根本利益的问题，否则睁一只眼闭一只眼就行了。

但产品部门呢，在国内，上千员工的公司，产品经理的数量最多也就十来个，扔到人堆里就找不到了，就是都走光了，公司的业务也不会受到什么太大影响，如果再加上第一种思想的作怪，那产品部门在公司内就更说不上话了。

因此可以看出，强势部门对公司 PMS 的影响，既有历史原因，又有现实原因，而这种情况的改变在许多企业内是短期无法实现的，即使高层非常坚定地支持 PMS，但是到了具体的业务层面，或明或暗的都会存在这种传统势力左右 PMS 的情况，对于产品管理者来说，这将是一个长期的挑战。

通过对以上两种原因的分析，可以看出，在任何一个公司内，都是客观地存在强势部门的，部门间必然有利益的冲突，甚至出于个人的目的，进行明争暗斗，如果出现这种情况，就不单单是 PMS 的不幸了，而是整个公司的不幸了。

其实要改变这种情况，已经不仅仅是某个部门的问题了，而是涉及到企业管理层面的了，如何提高国内公司的现代化管理程度，提高工作效率，减少内耗，部门间协作更畅通，员工忠诚度更高，这就不是本文要讨论的问题了，有兴趣的朋友可以去看一些企业管理方面的资料来加深对这个方面的认识。

7.2 中篇

在上篇中，我们讲到了影响 PMS 正常和高效运转的“体制”层面的两个案例，在本篇中，我们再来讲两个案例。

3) 决策的一言堂

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

先看一个案例

小 C 是某食品企业的产品经理，公司要他做 XX 年度的产品计划，小 C 非常努力的收集了大量的数据，和许多一线的销售人员进行了沟通，按照公司要求的规范完成了产品年度计划，把计划提交上去后，结果被老总叫到了办公室，告诉他，这个计划有一些地方需要改正，因为不对，小 C 告诉老总，这些结果都是经过了大量数据分析后得出的，肯定不会有问题，老总笑着对小 C 自信地说，“小 C 啊，我在这个圈子里混了几十年了，感觉不会有错的，就按照我的意思改就行了。”

后来小 C 向我抱怨：既然他自认为自己感觉那么好，直接定计划就行了，干吗还要让我花这么多的精力来做这份报告？我这不是费力不讨好吗！

案例剖析

不可否认，在国内的许多企业中，尤其是许多从小企业逐步发展成行业内数一数二的企业中，其一把手绝对都是行业内的领袖人物，其对市场的感觉绝非一般从业人员能够相比的。

但是，也正是因为这种对自我感觉的极度自信，使他们对分析报告的作用不够重视，我们知道，做一份科学合理的产品分析报告，肯定是要花费大量的时间，人力和财力的，但是报告是否正确，只能放到市场上去检验，这样，成功和失败的几率都是 50%，如果成功了，还好，如果失败了呢，那投入不就打水漂了，但是我的感觉是没成本的，相比而言，还是这种方法性价比最高。

许多企业在采用 PMS 之前，都会非常认真的去咨询一些相关的机构，这些机构通常会告诫这些企业，“在做产品决策的时候，一定要科学”，而这些企业呢，通常也会按照咨询的结果来建立规范的 PMS，并且成文，告知全企业，一定要按照规范来操作。

但是真正到了执行的时候，这种规范就开始变味儿了，造成这种情况的原因主要有二：

1、成本第一，规范第二

在剖析案例的时候，就说到了，按照规范的流程是要花费一定成本的，而最终结果无非就是“失败”或者“成功”，作为一个企业来说，首要考虑的就是减少成本，既然不需要规范也可以作出决策，而结果也是失败或者成功，那干吗还需要走规范流程呢？并且时间也用得少，一拍脑袋就成了，要是等走完流程，黄花菜都凉了。

可以这么说，有这种想法的企业一把手，可以成为一个非常优秀的“商人”，但是永远成为不了一个优秀的“企业家”。

商人重“利”，追求的是“利润的最大化”，具有的只是短期眼光；而企业家重“事”，追求的是“价值的最大化”，具有长远的眼光。

因此说，在任何事情上，都以“得失”作为第一衡量条件，是永远无法成大事的。

可惜的是，在许多国内的企业里，已经采用了 PMS 的企业负责人都是“商人”，而不是“企业家”。

2、脑袋为主，数据为辅

这种决策层是完全建立在极度自信之上的，多存在于“少年得志”的高层中，他们对自己的相信要远远多于对数据的相信，但是，他们为了展现自己具有科学管理的态度，还是在一定程度上依赖数据支持的。

而这种数据的唯一作用就是为他的已经存在于脑袋中的想法进行理论上的支持，也就是说他们做的是“由果找因”的过程，而不是决策中科学的“由因寻果”的过程。

在国内许多已经采用了 PMS 的企业都存在这样的情况，产品部门花费了大量的成本终于做完了一份产品战略计划，提交上去后，通常会存在两种结果：要么是这份计划符合高层个人的感觉，那么只能说明“我是多么优秀，没有数据我同样能做出判断”；要么就是这份计

划和高层个人的感觉大行径庭,那么通常的结果就是被告知“这份计划有问题,还需要修改”,而修改的标准会被或多或少地告知“要按照高层”的想法来进行。

这有时候会让产品管理者很难做出决定,如果按照规范来做吧,则很难获得通过;如果按照高层的想法来做吧,则很有可能出现问題,甚至这个问题已经是非常明显的了,但是可惜的是,有许多企业的高层自我感觉太好了,站的太高了,已经看不到下面的问题了。

其实这种情况不单单存在于产品过程的某个环节中,而是随处可见,甚至有的企业高层感觉产品部门在决策流程上花了太多的时间,而心生不满,活活把产品总监逼走的情况都有。在这个时候,产品部门已经完全沦落为高层个人的“私人武装”,而不是企业的“智囊团”了。

通过对以上两种原因的分析,可以看出,这种问题导致的必然结果就是决策的“一言堂”。我是行业专家,我是行业领袖,我是行业前辈,我走过的桥都比你走过的路要多,我的感觉那是“相当的好”,决策还用那么费力吗,我花一个晚上就知道怎么做了,还需要又花钱又花时间去分析吗?

这种现象多出现在初创企业和成熟企业这两端,前者多是因为成本的考虑,而后者多是因为个人自我感觉良好造成的,但无论是什么原因,如果 PMS 遇到了一言堂,那么, PMS 中的规范和流程的结果必然就是被“束之高阁”。

4) 近视的用人制度

先看一个案例:

小 D 是某公司的产品经理,在进入这家公司之前,公司就告诉他“会提供职业长远发展的平台,并提供相应的培训计划”,小 D 也知道,产品经理是一个新兴的职业,如果想长期做这个职位,接受相应的职业培训是非常必要的,而这家企业的员工福利中就把这点放在了重要的位置,看来是个非常值得尝试的公司,出于此考虑,小 D 毫不犹豫的进入了这家公

司，在进入公司后，倒是接受了几次职业培训，但是和产品管理的关系都不大，小 D 也向公司领导，HR 部门提过几次建议，希望能接受专业化的培训，但是总是被告知：等时间稍微松一些的时候一定考虑。结果呢，小 D 去了一年多了，这个时间始终没有“松”过。

小 D 后来向我抱怨：这家公司和我上一家公司相比，在薪资待遇上几乎没什么区别，就是因为上一家公司不能提供给我一个长远的发展平台和空间，我才跳槽到了现在这家公司，但是目前的情况却让我很失望，我甚至开始怀疑我当初的选择了。

案例剖析

在比较成熟的公司内，通常都会为企业员工提供一定的职业发展空间和建议，甚至有些更大的公司，在员工入职的时候，就会对员工进行评估，让职业专家为员工量身打造适合个人情况的长期职业计划，并且每年都会进行相应的调查来进行调整，其根本目的就是为了保证企业在员工身上的投入能够获得长期的回报，增强员工对企业的认同和信任，尽量减少员工的非正常离职。

由此可见，企业是否具有战略型的用人眼光是既利于企业发展，又利于员工发展的双赢策略，而绝非是许多企业认为的“可有可无”的噱头。

造成这种情况的原因都有哪些呢？通常说来，原因有二：

1、不清楚

刚才也提到了，产品管理者是一个新兴的职位，许多具体的从业者对此的理解都模模糊糊，就更别说刚刚采用或者想采用 PMS 的企业了。

对产品管理这个职位认识的模糊，必定造成对这个职位定位的不准确，要么过于狭窄，要么过于宽泛，而这种定位不准确的后果就是不能很好的把产品管理者用起来，要么是去“打杂”，要么是去“做一些和其它职位重合的工作”，这样必然造成企业对这个职位产生错觉，认

为这个职位是“可替代性很强”，如果企业有了这样的认识，那么何谈长远的用人战略呢？

2、没思路

说到企业员工的长远发展，不能不提到一个部门，就是企业内的人力资源部门，这个部门应该是为企业制定这种用人战略的核心部门，这个部门的英文写法是“Human Resources”，由此可以看出，这个部门的工作不是只负责为“企业招人”，而更重要的是要为企业“挖掘资源”，这个资源的载体就是“员工”。

有些企业的人力资源部门虽然对产品管理者的企业定位有比较清晰的认识，但是一旦涉及到让他们提供有针对性的职业发展计划，就开始束手无措了。

因为他们根本想不出来这个计划应该如何做？做一个这样的职业发展计划需要考虑以下几点：

- (1) 目前企业内产品管理者的层次是什么样的？这是找到问题。
- (2) 他们这种层次差异都表现在哪些方面？这是分析问题。
- (3) 依据差异，应该采用什么样的方案？这是制定计划。
- (4) 有了方案，应该寻求什么样的资源？这是找到方法。
- (5) 有了资源，应该如何把这种资源传递给相关的人员。这是找到途径。

以上就是提供一个简单的做职业发展计划的思路，有了这个思路，人力资源部门就不应该再想不出如何制定计划了吧。

可以这么说，如果一个产品管理者在进入公司时，对产品经理的认识是“产品经理 = 售前 + 产品设计 + 文档人员 + 售后”，而在他离开公司的时候，认识依然如此，那么，这个公司的人力资源部门就是大大的失职，可以考虑让他们全部离职了。

在许多企业，产品管理者是被定位成高级人才的，而寻找这种人才，企业通常的方法是

通过猎头公司来“猎”，CPRC 接触过一些为企业提供产品管理者猎头服务的机构，但是让人失望的是，即使是这样专业的机构，对产品管理者的理解也是一无所知，可以想象，企业如果让这样的机构为自己提供人才服务，怎么可能会找到合适企业的员工呢？

其实，在这个职业发展产业链上，已经出现了许多专业的职业咨询机构，他们会为有需求的企业提供定制化的服务，而企业的人力资源部门要做的就是了解员工的需求，然后让这些机构去定制全面、可行、有针对性的员工发展计划。

由此可以看出，企业用人制度是否近视，人力资源部门起着主要的作用，企业发展的根本是人，而人力资源部门起着“发现人才、培养人才、锻造人才”的作用，而不要每天想着“是五千元雇一个高手合算，还是两千五百元雇两个普通人合算”这样对企业的长远发展毫无意义的事情。

而在员工看来，人力资源部门不应该被动地为员工提供职业发展计划，而是应该主动地寻求员工的需要，员工的需要肯定是多种多样的，但归纳起来，无非就是两点：一就是尊重；二就是满足。

而企业只要能够做到这两点，无论是员工对企业的忠诚度，还是对企业的认同感，都会大大加强，而在这个时候，人力资源部门就是员工和企业沟通的桥梁，要站在有助于“双赢”的立场上提供合理的方案。

由此可见，企业用人的近视问题是非常容易解决的，根本就在于是否能够尊重员工的每次工作，满足员工的合理需要，而人力资源部门，将在这个过程中起着最重要的作用。

以上内容就是对本篇主题的说明，主要就是通过对四个案例的剖析，来说明影响 PMS 高效运转的企业体制缺陷有那些，在上述说到的体制缺陷中，有些是 PMS 独有的，例如责权利的不清晰，强势部门的影响，而有些则是涉及到企业整体体制缺陷的，例如决策的一言

堂，近视的用人制度。

当然，在影响 PMS 高效运转的体制缺陷不仅仅是这些，在不同的行业和企业里都有自己的问题，以上四点是我认为在企业中普遍存在的缺陷，而要改变这些缺陷，对于企业来说，第一是需要勇气，第二是需要决心，第三是需要智慧。

我也相信，只要是真正想采用 PMS 的企业，肯定不会对这些缺陷置若罔闻的，一定会群策群力，最终把这些不足一一改变的。

7.3 下篇

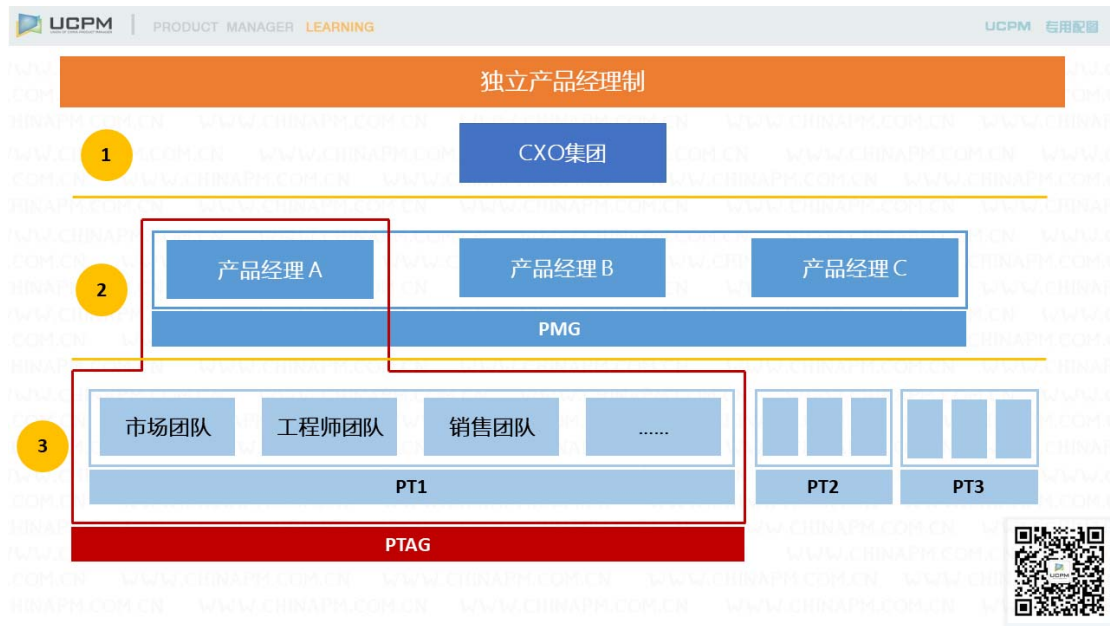
在上篇和中篇中，我们介绍了“体制”对 PMS 运转的影响，常见的有四种情况以及我用一句话概括一下每种情况：

- 1) 责权利的不清晰：干的多，拿的少，事得做，锅得背。
- 2) 强势部门的影响：RDS 和 MMS 都在想，“以前没有产品管理体系的时候，难道我们就不做产品了？”
- 3) 决策的一言堂：产品经理要有，但最大的产品经理还是大 boss！
- 4) 近视的用人制度：经过同行多年的努力，产品经理终于变成了“售前工程师 + 需求分析师 + 产品设计师 + 原型设计师 + 文档工程师 + 售后工程师”。

好，接下来，我们就在本篇中讲一讲“组织架构”又会对 PMS 的运转产生何种影响。

目前 PMS 常见的组织架构形式主要有两种，因为本篇不是主要探讨如何构建，因此，我只对这两种架构形式做简要说明。

第一种：独立产品经理制



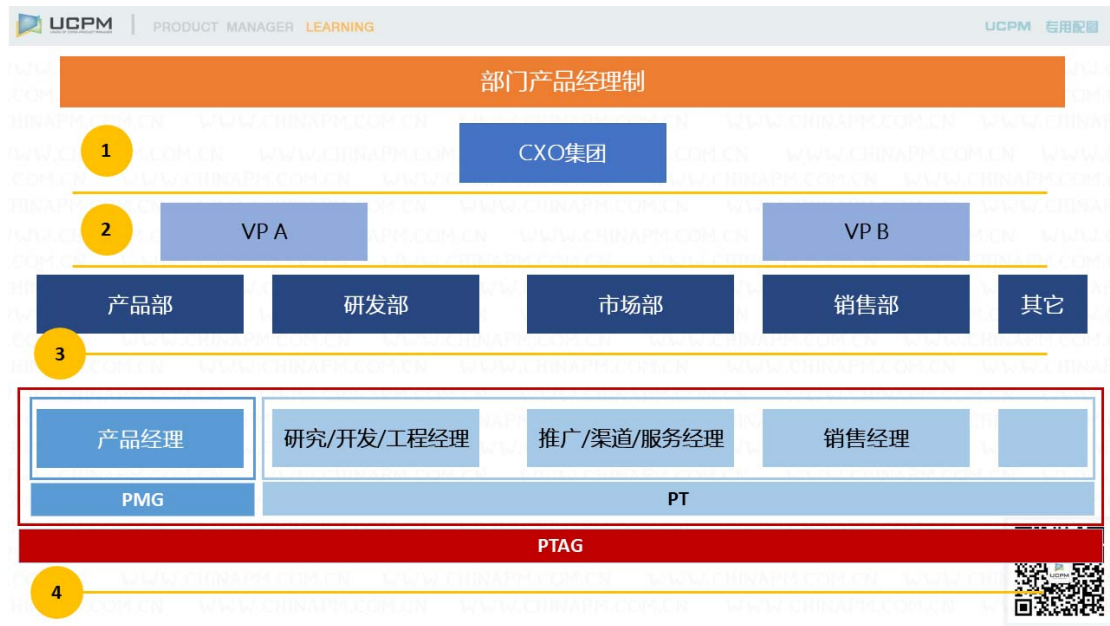
UCPM | PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配置

独立产品经理制

架构优势	实施要求
沟通环节少: 在上下沟通中更有利于信息传递的不失真	职位定义要明确: PM、PT、PTAG中所有职位都必须定义清晰
反应速度快: 三级体系, 正好涵盖企业-产品-执行三级, 能够快速响应市场变化	权力运用要合理: PM和CXO集团直接联系, 但记住, PM不是CXO, CXO也不是产品经理
易做出决策: 产品经理游离于职能组织外, 决策无需考虑职能因素	足够的信任和支持: PM直接代表CXO集团, 是CXO集团的代言人, 要相信代言人
更便于管理: 既是体系一级的智囊, 又是体系三级的领导, 没有其它级别的影响	



第二种：部门产品经理制



部门产品经理制	
架构优势	实施要求
降低管理风险: 产品经理向上的两级会控制一定程度的风险	产品部定位要准确: 产品部很容易沦为最没有存在感的部门
团队沟通更集中: 产品经理平级于其它业务团队, 日常工作沟通更频繁和集中	工作流程要清晰: 体系层级增多, 意味着流程拉长, 产品经理更容易在流程中迷失
易做出考核: 产品经理的工作集中于战术层面, 考核范围大大减少	产品部内部要强大: 部门工作质量和产品经理人数没有关系, 关键是内部各种制度, 规范要建立起来
更易于管理: 组织中有职能部门会对产品经理进行管理	

A QR code is located at the bottom right of the table.

关于这两种产品经理体系架构, 大家有一个了解即可, 我重点想说一下这两种架构体系在现实中都是如何影响 PMS 的运转的。

先来看第一种架构, 这种架构在国外比较流行, 通常这种架构下的产品经理被称为是 “individual contributors (独立价值贡献人)”, 我查了很多资料, 也没有找到这个名词的详细解释, 不过这个 IC 有三个特点, 第一, 在企业组织内处于某个权威地位; 第二, 在某一

方面或领域有卓越的贡献能力；第三、既不领导人，也不被人领导（当然，这只是一种相对，你总得听大 boss 的吧）。

总之，大家只要知道 IC 是非常“牛”的一类人就行了。

据美国 2018 年度对产品经理的调查统计，受访者中有 64%的产品经理在组织内是 IC，当然，国内很多的企业总是习惯于有样学样的，因此，有些企业也就把产品经理定成了 IC。

但是问题来了，我说了，IC 是一批在某个领域或方面有卓越贡献能力的人，而要成为这样的人，除了必要的教育背景外，在这个领域内没有长年的磨练和坚定的方向是几乎没有可能的。

同样是美国 2018 年的调查统计，受访者中产品经理的年龄分布为：

- 18-24 岁：1%
- 25-34 岁：26%
- 35-44 岁：37%
- 45-54 岁：28%
- 55-64 岁：8%

也就是说，35 岁往上的产品经理占到了 73%，我们假设一个人 22 岁本科毕业就开始从事产品管理工作，那么，至少要在这个职位上干十年才能达到美国产品经理的主流年龄段。

这就是为什么我一直说要成为一个合格的产品经理，没有十年的时间是不够的。

再反观国内，什么五年成为资深产品经理，七年成为产品总监，这个除了自己吹着玩，还有啥现实意义吗？

于是乎，很多有样学样的企业在采用了这种体系架构后，开始逐渐发现怎么我公司的这些产品经理的 IC 们没有表现出该有的样子，别说有什么卓越贡献了，其它业务团队的成员

们没造反就算是谢天谢地了。

因此，如果我们假设你基于这种架构构建的 PMS 体系在设计上是没有问题的，那么，如果这样的体系没有正常和高效的运转起来，那么，去好好评估一下你的产品经理是否达到了 IC 的要求，这个需要结合企业的现实要求和当前产品经理的现状来做评估，具体方式可以参考本系列的第三篇。

再来看第二种架构体系，这是国内采用最多的架构，这种架构也有一些变种，有时候变的让我们不敢相认，但是万变不离其宗，只要产品经理具备职能和业务的双重职责（产品经理在产品团队中管理业务，在产品部门中接受职能领导），那么，就都是基于这种架构的。

那么，这种架构在现实中，对 PMS 最明显的影响是什么呢？

从我观察的情况看，就是在“组织中再建组织”。

构建组织的目的是什么？简单说，就是为了更好的管理个体，让有着不同能力的个体在自身能力的范围内产出最大化，当然，相对等的收益也是符合产出价值的，其实就是我们都知道的：能者多劳，多劳多得。

但是，现实的情况是，很多企业并没有真正实现“因人而异”的完全岗位适配，尤其是当 PMS 被引入到企业组织中的时候，必然对现有的业务体系造成种种影响，甚至是冲击，那么，一旦面对这种情况，企业通常的着眼点就是：在不影响现有组织利益的前提下，通过在组织中再建组织来把 PMS 对企业造成的影响降到最低。

出发点没有问题，因为没有一家企业愿意承担组织改造所带来的风险，但是，这就出现了一个悖论，任何组织改造都有风险，但又不愿意去面对风险。

因此，组织中再建组织就成为一种首选，而这种方法的最大优势就在于“用人力去降低各种风险”。

我曾经服务过一家企业，在职能上，产品部隶属于研发中心，归 CTO 管理，但是，在具体的业务上，我们又隶属于 XX 事业部，事业部有个总经理，但是呢，他又不管理我们，因此，我们在开展的工作的时候，经常会出现一个情况，就是一件事要向三个领导汇报，产品总监，CTO 和事业部总经理，但是，等你要决策的时候，得到的回答经常就是：

产品总监：我已经和 CTO 说了，等等。

CTO：这件事我不清楚，我去问问事业部总经理。

事业部总经理：这是你们研发中心的事，CTO 决定就行。

总之，很多事情就是“议而不决”。

为什么会出现这样的情况呢？

其实原因也很简单，知道整体情况的做不了决策，能做了决策不知道整体情况，越往高级别走，知道的信息越是支离破碎的，那么，大家为了避免给自己带来不利影响和风险，那就“等、推、拖”呗。

那么，问题出现在哪里呢？

后来我分析，就是出现在按照当时公司的实际情况看，其实完全没有必要按照事业部的形式构建，我们知道，事业部本身就是一个具备了各种业务职能的准企业组织，但我们这个事业部恰恰是个“肢体不健全”的事业部，所有市场职能的部门都有，但就是管理产品和开发产品的部门没有，而事业部的总经理和 CTO 又在公司内是平级，没有任何隶属关系，因此，就让我们这些产品经理在工作上经常是左汇报，右请示，时不时的还得请产品总监出马才能把一件事协调下来。

业务风险看起来是降低了，但效率呢？

这还不是最头疼的，最头疼的是当这一级的领导们都无法协调的时候，就得把事务提交

到产品委员会，这就更麻烦了，要想把 CXO 集团的各位老大凑起做个决策，等吧。

其实像当时我们这公司的情况，体系构架完全可以很简单的，根本没必要搞什么事业部（当时确实正在流行事业部的组织形式），产品、研发、营销三大体系的框架搭起来，然后体系中各业务部门形成固定或灵活的产品组，每个产品组由产品经理领导，业务上直接向产品委员会汇报，向产品总监报备即可。

当然，我这家公司之所以这样做，其中还有一个深层次的原因，就是各个总监了，事业部总经理了都是空降过来的，过来了你不能给人家一个小职位吧，于是各种总经理，总监遍地跑，高峰时候一个 400 多人的公司，竟然有二十几个总监。

在我这些年的个人的工作经历以及给企业做 PMS 构建咨询的过程中，我发现这是一种比较典型的情况，但这已经远远超出我能控制的范畴了，因此，就不多说了，如果你负责 PMS 在企业内的构建，我有两点体会和各位分享一下，：

- 1、不要理想化的去设计、构建和运转你的 PMS；
- 2、不要期望你能构建出一个理想化的 PMS。

好，我们来总结一下，组织架构对 PMS 运转带来的影响。

如果你想构建第一种体系架构，那么，最重要的环节是在“人”的选择上，一个牛逼的产品经理 IC 是非常重要的，那么，什么样的产品经理才适合做 IC 呢？

我个人的想法是：如果这个产品经理是一个行走的公司，那就没问题了！呵呵！

如果你想构建第二种体系架构，那么，最重要的环节是在“组织”的设计上，这种组织的设计不但包括产品部内部的设计，更要包括整个企业组织的设计，在这种体系架构下，产品经理个体的能力反而居于次要位置，因为组织的能力会弥补个体能力的不足，并把个体置于最能发挥出现有能力的位置上。

当然，前提是你构建的 PMS 是适合于企业实际情况的。

总之，两种体系架构，一个偏重于“个体的力量”，一个偏重于“组织的力量”，但这并不是绝对的，在本系列开篇，我就提到了，PMS 的体系能否运转好，无非就是“人”和“平台”的结合度和质量如何。

做个类比，这就像打《刺激战场》，单人模式和组队模式，尽管你还是你，游戏策略却是有偏重的，但目的都是为了吃鸡。

好，关于本篇主题中涉及到的“体系架构”的影响就说到这里，这个系列到这里，也基本上可以告一段落了，在下一篇中，我就对这个系列中涉及到的关键知识点做一个总结，供大家参考学习。

第八篇：关于 PMS 体系建设的 FAQ

8.1 上篇

第一篇

A: RPM 是什么？

Q: Resources Product Management, 资源型产品管理, 是由 CRPC (产品管理研究中心) 和 UCPM (中国产品经理联盟) 联合提出的一种基于产品管理思想的实施体系。RPM 并不是一种独立的产品管理思想, 它相对于产品管理思想而言, 是一种方法论, 它的优势在于它具有最大的行业应用范围和可行性, 尤其对于成长型企业和新型行业更具有现实意义。

A: 为什么 RPM 要基于“R (资源)”来管理产品？

Q: 这是因为：产品是企业资源在市场上的一种外在表现，资源是产品在内部的一种组成要

素。从这个角度看，产品经理管的是什么，其实不是产品，而是形成产品的资源，基于这样一个原则，我们所构建的产品管理体系自然就是以“资源”为基点的管理体系了。也就是说，在 RPM 中，产品经理的工作都是围绕“资源”开展的，而 RPM 所追求的根本目的也是“把企业有限的资源投入到最有价值的产品上去”。

A: RPM 中的“R（资源）”具体是指什么？

Q: 在 RPM 中，我们把资源定义为“一切影响产品在市场上进行价值交换的要素”。

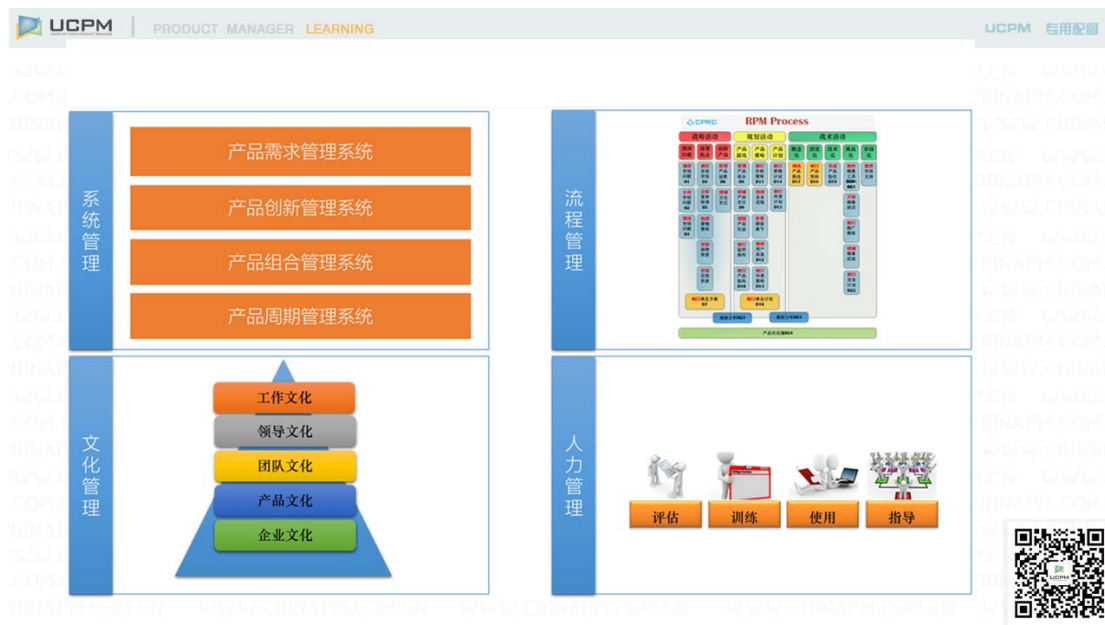
A: 能否穷尽资源都有哪些？

Q: 穷尽资源都有哪些是比较困难的，但是，我们总结了资源大概的类型都有哪些，见下图：



A: RPM 实施体系中，具体都是由哪些体系构成的？

Q: 在 RPM 实施体系中，一共有四个体系构成，具体见下图：



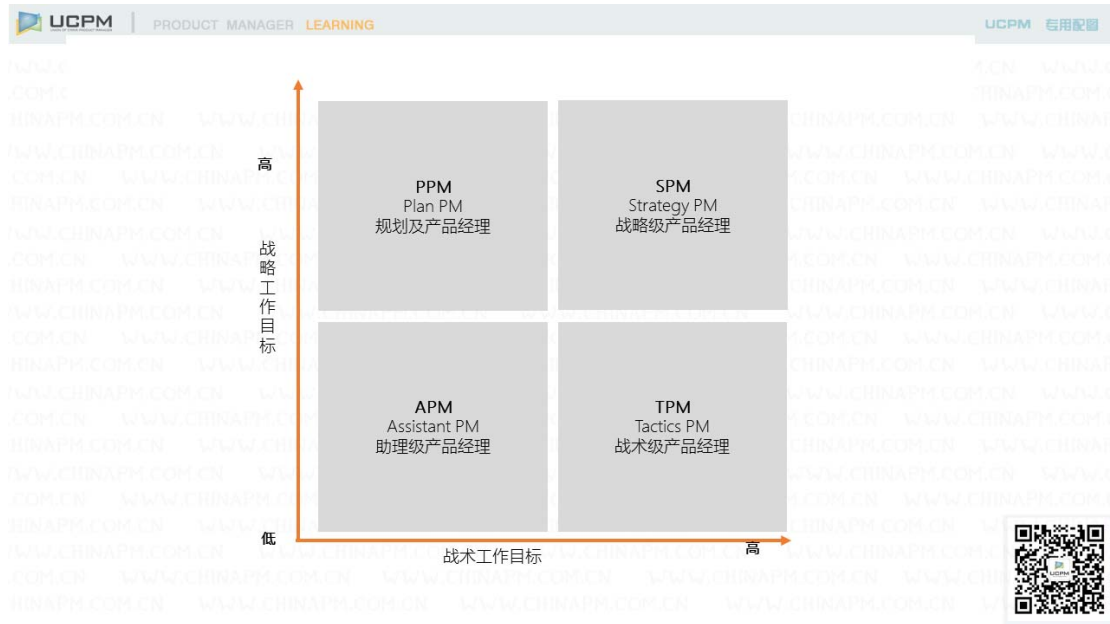
系统管理体系和流程管理体系，我们称之为“硬体系”，文化管理体系和人力管理体系，我们称之为“软体系”。

A: RPM 实施体系对于实施产品管理的企业来说，首要的目的是什么？

Q: 很简单，在我们看来，对于国内大部分的企业来说，RPM 首要的目的是：做活做长。只要活下去，就有希望！

A: 在 RPM 中，对产品经理的类型是如何划分的？

Q: 我们按照产品经理工作的专业角度来进行划分，分为四类，见下图：



A: 对于每种类型的产品经理，都是如何定义的？

Q: 当然了，我们对每种类型的产品经理都有清晰的定义，见下图：

类型	SPM	PPM	TPM	APM
核心价值	1. 我们的商业未来在哪里？ 2. 我们的商业目标是什么？	1. 我们实现目标的路径是什么？ 2. 我们实现目标的方案是什么？	1. 我们基于方案，最合适的实施思路是什么？ 2. 我们如何把方案执行到位？	1. 我们如何更好的促进方案的执行？
主要工作	1. 基于公司战略，制定有前瞻性和创造性的商业/产品发展战略； 2. 为公司战略提供必要的决策支持，引导公司战略在正确的方向上。	1. 基于产品战略，设定近期、中期、长期的路线图； 2. 制定阶段性的任务、目标和衡量指标。	1. 基于路线图分解出可执行的任务； 2. 带领跨职能的团队完成任务。	1. 协调任务所需的各类资源； 2. 提供必要的各类业务、事务支持。
主要职责	1. 参与、理解、把握公司级战略； 2. 制定长期的产品发展战略。	1. 对产品发展战略的理解和分解； 2. 制定明确的产品发展路线。	1. 产品阶段性任务的制定； 2. 产品阶段性任务的完成。	1. 业务性工作的支持； 2. 事务性工作的支持。
主要内容	《商业方案》的制定	《商业需求文档》的制定	《市场需求文档》的制定 《产品需求文档》的制定	核心价值
主要关系	1. 内部关系：高层；部门经理；产品管理团队； 2. 外部关系：合作伙伴；竞争对手；	1. 内部关系：SPM；TPM；业务团队核心人员； 2. 外部关系：合作伙伴；	内部关系：SPM；TPM；跨职能产品团队；	内部关系：TPM；跨职能团队

UCPM PRODUCT MANAGER LEARNING					UCPM 专用配置
类型	SPM	PPM	TPM	APM	
工作素养	1、优秀的战略工作掌控能力； 2、深刻的市场趋势把握能力； 3、强大的产品商业设计能力；	1、优秀的战略理解和分析能力； 2、科学的路线制定能力； 3、强大的目标设计能力；	1、强大的任务目标制定能力； 2、强大的任务执行能力； 3、优秀的团队管理能力；	1、优秀的任务理解能力； 2、良好的任务执行能力；	
知识要求	1、战略管理； 2、商业管理；	1、团队管理； 2、成本管理；	1、团队管理； 2、项目管理；	1、产品管理基础知识；	
PM能力	1、产品战略的设计； 2、产品商业模式的设计； 3、产品价值链的设计； 4、产品结构的管理；	1、产品路线图的设计； 2、产品组合的管理； 3、产品营销战略的设计；	1、产品单元的管理； 2、产品线管理； 3、产品营销（运营）的设计；	1、产品业务支持能力； 2、产品事务支持能力；	
提升重点	APM TPM PPM 1、产品商业管理 2、产品管理团队的业务管理 3、产品文化管理	APM TPM 1、产品管理如何推动业务良性发展 2、产品创新管理 3、产品需求管理 4、产品组合管理 5、产品生命周期管理	APM 1、产品管理工作体系 2、产品管理常用工具 3、产品管理业务工作关系	1、产品管理基础知识 2、产品管理的职能定义 3、产品管理工作流程	

A：我是企业的 HR 或产品总监，我该如何评估我到底需要哪种类型的产品经理呢？

Q：在 RPM 中，我们有一套完整的评估模型和机制，我们称之为 PMES，我们提供一个演示地址：<http://www.aipmm.com.cn/hres/>，可以参照。

A：企业如果想使用 PMES，如何做？

Q：目前 PMES 只提供了个人在线测试版，还未提供企业产品经理类型评估在线版，目前，我们只提供线下评测，如果您有需要，[可以发邮件到 bs@chinapm.com.cn](mailto:bs@chinapm.com.cn) 和我们取得联系。

A：作为企业，我该如何设置产品经理的职业成长路线？

Q：这个并不复杂，您需要做的第一步是完成产品经理类型的评估，知道你当前产品经理的情况是什么样子的，并确定产品经理现状和您的期望点之间的差值情况，见下图：



现状和期望确定后，那么，接下来您就需要设定产品经理职业发展的原则，大致上可以分为三个，见下图：



原则确定后，就可以设置职业路径了，通常会建议按照两个方向来设定目标，一个就是业绩目标，一个就是职业目标。

目标设定完成后，就可以通过有计划的教育来提升产品经理的职业综合能力。

A：何为业绩目标，何为职业目标？

Q：业绩目标通常就是指针对产品的有效产出的绩效目标，可以理解为是“事的目标”。

职业目标通常就是指支持产品有效产出的非业务性质的绩效目标，可以理解为是“人的目标”。

A：职业目标（人的目标）该如何实现？

Q：在 RPM 中，我们通常建议企业按照以下四步来实现职业目标，见下图：



A：产品经理的工作说明都具体包括哪些？

Q：产品经理的工作说明要包括三方面的信息，见下图：

工作职责	工作内容	工作关系
- 协助部门领导制定产品管理制度与方案 - 负责向企业高层提供有助于决策企业战略的市场依据和建议 - 规划产品战略发展方向，制定产品的长期竞争策略 - 规划产品年度发展方向，制定产品年度计划 - 对所负责的产品进行市场调研并进行分析，提出产品改进计划 - 对产品的设计、开发、包装、渠道、定价、上市等过程进行全程监控 	- 制定市场调研活动，完成有针对性的产品数据收集 - 对数据进行整理和分析，并形成反馈报告 - 对用户需求进行收集、整理和分析，并记录在《需求矩阵表》中 - 根据用户需求制定年度产品发展计划，并形成《产品年度计划》和《产品路线图》 - 撰写《市场需求文档》，提出产品的市场发展方案 	- 对外 ✓ 与产品互补公司联系，分析产品生命周期 - 对内 ✓ 与XXXX部各接口人联系，获取XXXX市场用户需求 ✓ 与XXXX部各接口人联系，获取XXXX市场用户需求 ✓ 与XXXX负责人联系，获取政策发展对产品的需求 ✓ 与XXXX沟通，获取产品发展及公司技术体系发展对产品的需求 ✓
工作职责要说明的是“工作的范畴和目标”，也就是定义这个职位能做哪些事情。	工作内容要说明的是“工作的内容和产出”，也就是定义这个职位应该做哪些事情。	工作关系要说明的是“工作的规范和方法”，也就是定义这个职位如何做这些事情。



A：为什么要从这三方面来进行说明？

Q：之所以要从这三方面进行说明，是由产品经理这个职位的特殊性决定的，见下图：



这样去定义产品经理，尽管看起来比较麻烦，但是其实是非常必要的，因为产品经理就像是一台电脑中的 CPU，不断的处理着各种和商业、业务、产品有关的信息，并通过自己的

分析和处理把正确的结果输出给相关部门。

A：产品经理是一个产品的领导者，那么，领导力该如何设定呢？

Q：按照国外的经验，领导力的设定可以参见下图：



A：产品经理的职业目标该如何设置呢？

Q：职业目标大致又可以分为三个：

- 1、硬能力：主要就是包括体系思想、流程规范、方法技巧、工具使用等；
- 2、软能力：主要就是包括战略管理思想、项目管理思想、团队管理思想、时间管理思想等；
- 3、巧能力：主要就是包括克尽职守、配合意识、主观能动、遵守规范、自我管理、学习意识、抗压能力、效率意识、沟通能力、发展愿望。

这三种能力，就可以作为职业目标考核的参照点，企业和 HR 需要根据实际情况来设计

职业目标的考核标准和考核点。

硬能力是指直接对业绩目标的产出有影响的能力,软能力是指间接对业绩目标的产出有影响的能力,巧能力是指让硬能力和软能力形成合力,产生业绩目标,并同时又会影响硬能力和软能力成长的能力。

A: 业绩目标该如何设定和考核呢?

Q: 关于产品经理的业绩考核,可以参见这三篇文章:

胡言乱语谈产品管理 (18) - 产品经理考核,真的就那么难吗 (上)

<http://www.chinapm.com.cn/?p=2807>

胡言乱语谈产品管理 (18) - 产品经理考核,真的就那么难吗 (中)

<http://www.chinapm.com.cn/?p=2844>

胡言乱语谈产品管理 (18) - 产品经理考核,真的就那么难吗 (下)

<http://www.chinapm.com.cn/?p=2906>

A: 又是业绩目标,又是职业目标,又是领导力,产品经理的考核很难啊!

Q: 其实并不难,只要按照下图所示进行设计就可以了:

产品经理考核-双轨制				
业绩目标		职业目标		
考核思路	考核内容	硬能力	软能力	巧能力
- 分阶段进行考核 - 分类型进行考核 - 分目标进行考核	- 硬性指标（财务质保） - 销量 - 利润率 - 中性指标（市场指标） - 上市成功率 - 市场占有率 - 品牌满意率 - 企业满意率 - 软性指标（客户指标） - 客户流失率 - 客户满意率	- 体系思想 - 流程规范 - 方法技巧 - 工具使用	- 战略管理思想 - 项目管理思想 - 团队管理思想 - 时间管理思想	- 克尽职守 - 配合意识 - 主观能动 - 遵守规范 - 自我管理 - 学习意识 - 抗压能力 - 效率意识 - 沟通能力 - 发展愿望
		领导力	基础级-成长级-发展级-世界级	



A：我要构建 RPM 的人力管理体系，能否帮我总结一下关键的注意点呢？

Q：当然可以，大家在构建 RPM 人力管理体系时，把握住这四点就可以了：

1、产品经理人力管理体系的构建思路

构建思路其实就是一个“评估-训练-使用-指导”的体系，评估是解决产品经理能力现状和目标之间的问题，训练是解决如何实现能力目标的问题，使用是解决验证能力水平的问题，指导是解决持续性提升能力的问题。

2、产品经理人力管理体系的构建核心

构建核心就是围绕产品经理个体在企业内的有效产品的“能力”开展的，当然，这里指的“能力”不仅仅是包括操作能力，还要包括直接和间接影响能力发挥的因素，例如个人素养、相关知识、行业经验等。

3、产品经理人力管理体系的构建方向

构建方向就是围绕提升业绩目标的“经验成长”和职业目标的“技能成长”下功夫。

4、产品经理人力管理体系的构建目标

构建的现实目标是能够在企业中形成有梯度的产品经理发展规划，当然，最终的目标还是要推动产品管理体系的健康、高效的运转。

8.2 中篇

A：在 RPM 实施体系中，由哪几个系统构成？

Q：在 RPM 这个体系中，我们共分为四个子系统（模块），大家看下图：



A：对于产品经理来说，要管理的需求是不是只有产品需求？

Q：不是的，产品经理要管理的需求是分级别的，可以分为三级：

1、**商业需求**：战略级的需求，说明产品战略和企业战略是如何结合的。

2、**市场需求**：市场级的需求，说明市场的问题、机会、风险都是什么，以及我们要提供的解决方案是什么。

3、**产品需求**：产品级的需求，说明基于解决方案，我们的产品应该解决哪些现实问题。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

当然，再往下分的话，可以包括功能需求（明确详尽的功能规格是什么），但通常来说，功能需求是由 PO 负责的，但是，在现实中，大部分的朋友都是兼有 PM 和 PO 的职责的，因此，功能需求也由我们来负责。

关于 PM 和 PO 的区别和联系，可以参看以下两篇文章：

《实话实说，你只是个 PO，而不是 PM》：<http://www.chinapm.com.cn/?p=3378>

《六张图搞清楚 PM 和 PO 的前世今生》：<http://www.chinapm.com.cn/?p=6223>

A：MMF 是什么？如何来理解？

Q：MMF：Minimum Marketable Features，最小可市场化特征，这是一个术语，更是一种工作和思维，MMF 的范畴包括：竞争差异化、增加收入、降低成本、品牌强化、增强消费者忠诚度。

简单而言，MMF 就是通过以上一种或多种方式为产品和企业创造市场价值。

关于 MMF 的介绍，可以参看这篇文章：

《【阿泡说】第八期：MMF，避免需求战争的逻辑！》：
<http://www.chinapm.com.cn/?p=4799>

A：构建需求管理系统的目的是什么？

Q：为产品的发展创建出可行、可信的市场需求，并进行有效的管理。

如何来理解这个目的呢，两个关键词，一个就是“可行、可信”，另一个就是“市场需求”。

先来看第一个关键词，简单来说，就是我们通过需求管理系统获得的需求必须是“切实可行”的，而不是我们想象中，自己认为的，或者对于消费者而言可有可无的需求，同时呢，

这个需求还必须是在现有企业资源范畴下能够实现的，如果是暂时不能实现的，或者实现难度比较大的需求，并不是让我们置之不理或放弃，而是要在产品路线图中进行定位，大致明确出什么时候如何实现。

再来看第二个关键词，这其实就是确定了需求管理系统要管理的需求的范畴，就是上能承接商业层面的需求，下能指导产品层面的需求，这就是市场需求，而市场需求的类型就远远超出了产品介质本身的需求，至少还要包括价格、渠道、推广、服务、品牌等方面的需求类型，这些需求最终要为我们的后续一系列具体的工作提供素材、奠定基础。

A：需求管理系统的现状都有哪些？

Q：目前需求管理系统存在以下五种现状：

- 1) 需求获取的艰难：获取渠道的不统一，经常出现需求反馈的延误。
- 2) 需求工具的杂乱：没有统一的需求反馈、分析和管理工具，无法形成规范接口。
- 3) 需求分析的随意：缺乏标准的需求分析标准，通常是主观或者经验，造成需求不够客观。
- 4) 需求存储的缺失：没有一个长期存放需求的平台，无法形成持续的产品关注流程。
- 5) 需求交流的混乱：没有规范和统一的需求交流平台，效率低下，效果不好。

A：如何来构建需求管理系统？

Q：如何来构建，也就是我们的方案如何来设计，大家看下图：

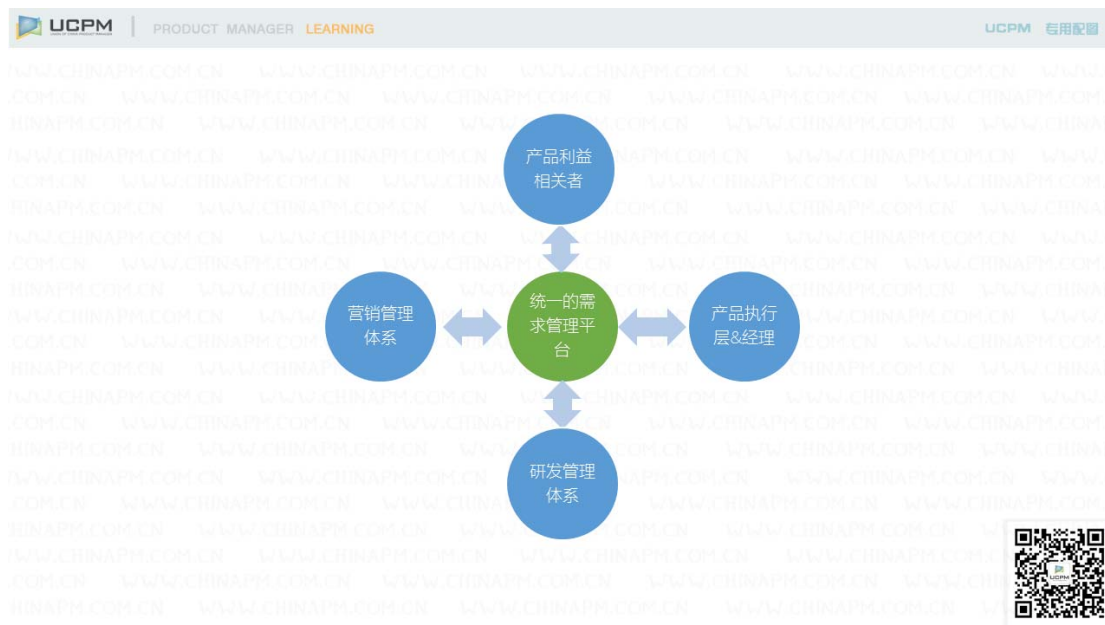


图 4

在这个方案中，我们最终的目的就是构建一个统一的需求管理系统（平台），同时呢，我们又知道了需求是分散在各个直接或间接的系统中的，而这些系统又有各自的目的和运行规范，当然，根本的还是由人来操作，因此，这些人就成为了和需求管理系统有直接关系的角色。

A：都有哪些角色和需求管理系统有关系？

Q：整体看来，和需求管理系统有关的角色分为四类：

1) 产品利益相关者：狭义的说，这个利益相关者就是包括市场中消费者和企业，但是从广义的角度说，这个利益相关者就很多了，还要包括上下游供应商、投资人、竞争者等等。

因为他们不一定是需求的提出者，但是却很有可能是需求实现后的受益者或观察者，为什么是这种情况呢，前面提到了，我们要管理的需求是上接商业需求，下接产品需求的市场需求，因此，市场需求的管理质量其实也就会影响到商业需求和产品需求的质量，而商业的

范畴就是最大的了。

2) 产品执行层&产品经理: 这个不用多说啊, 咱们都知道核心是产品经理, 那么, 那个产品执行层是什么呢? 简单说, 就是整个产品管理组织, 类似于项目管理中的 PMO, 当然了, 咱们就不能用这个名词了, 一般我们有定三种, 一个是 PT (产品团队), 一个是 PMG (产品管理小组), 一个是 PTAG (产品趋势分析小组)。

3) 研发管理体系: 这个体系一般是作为需求的实现端 (注意, 不是处理端, 处理端是在产品管理体系中完成的) 存在于需求管理系统中的。

4) 营销管理体系: 这个体系一般是作为需求的输入端和最终产品的输出端存在于需求管理系统中的。

A: 如何评估需求管理系统的价值呈现出来了?

Q: 如果你的需求管理系统建立起来了, 那么可以从五个方面来进行评估目标是否达到, 价值是否实现。

(1) 系统有助于延伸到后续产品以及持续 ROI, 可持续的产品计划流程。

(2) 系统用产品价值链贯穿产品经理和其他相关人员, 完成和传递给必要人员, 对市场需求进行共享。

(3) 系统能够使市场信息的收集流水线化以及提高可重复利用率。

(4) 系统能够简化市场需求的整个管理过程。

(5) 系统使基于市场导向的需求的数据交换更加容易。

A: 创新能力构建的基本原则是什么?

Q: 按照哈佛商学院特蕾莎·阿玛比尔教授的《创新的要素模型》一文中提到的，创新能力涉及三个要素，见图 1:

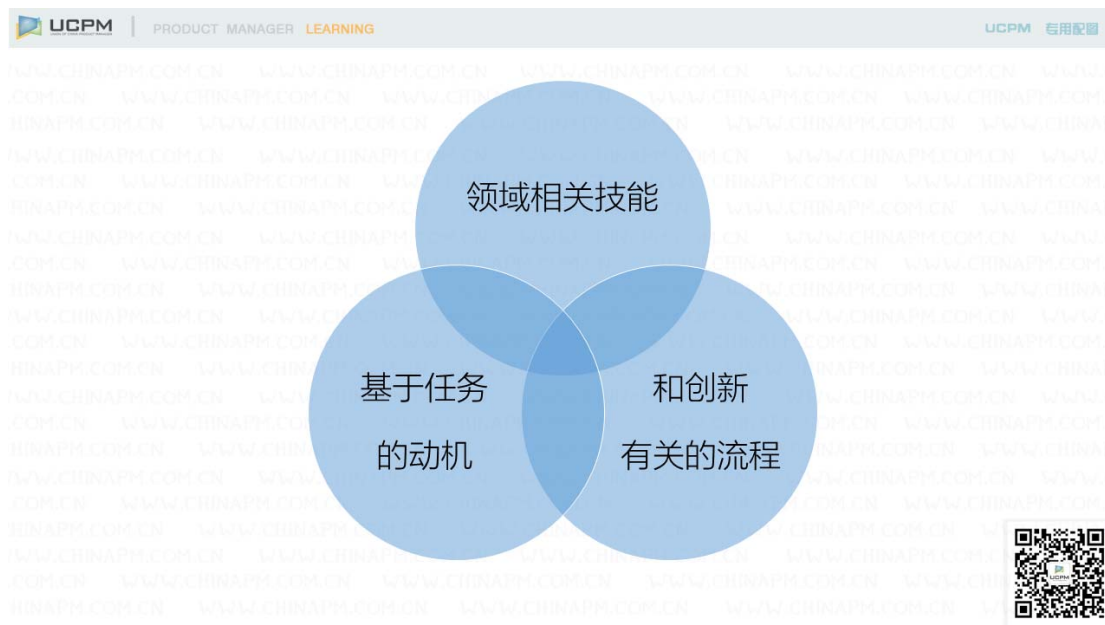


图 1

1、领域相关技能：指的是个体或组织在创新能力所涉及的专业领域所具备的经验，能力等。

2、基于任务的动机：指的是激发个体或组织主动进行创新的目标，可以用一句广告语来通俗理解，热爱着我的热爱。

3、和创新有关的流程：指的是个体和组织必须在正确的氛围和环境地开展创新。

这三个要素事实上就是我们所提到的要去解决的三个问题：

人员：领域相关技能；

目标：基于任务的动机；

平台：和创新有关的流程。

A：创新的通常过程是什么样子的？

Q：有一个基本的思路供大家参考，看下图：



A：做好产品组合管理的基本原则都有哪些？

Q：产品管理一再强调，要把有限的资源投入到最有价值的市场上去，这个原则的前提是必须服从于企业科学的战略，基于产品组合，其实就应该搞清楚以下六个原则性的问题：

- 1、组合战略：企业到底想要什么？
- 2、组合资源：企业现有的资源是否匹配战略？
- 3、组合目标：企业要把资源投入到哪个市场中去？
- 4、组合原因：为什么这样做是合适的？
- 5、组合风险：是否会出现必要的风险，我们该如何减缓或预防？
- 6、组合策略：具体该怎么去做？

A：对产品组合进行动态调整的步骤是什么？

Q：我们可以按照以下六步来进行操作，见下图：



A：如何对产品组合中的单品进行优先级的划分？

Q：我们可以通过两个维度，每个维度八个指标来评估：

目标维度，四个指标：

- 1、单品产品目标和商业整体目标之间的一致性程度；
- 2、单品的目标实现度的差异性；
- 3、单品的目标相互促进之间关系；
- 4、单品目标的持续性。

资源维度，四个指标：

- 1、单品目标实现的所需资源一致性情况；
- 2、单品目标实现所需资源的持续性情况；

3、单品目标实现所需资源的共享性情况；

4、单品目标实现所需资源的复用性情况。

A：平衡产品组合通常会从哪些方面考虑？

Q：我们一般会从五个方面来考虑：

1) 产品：产品目标的重新评估，现有产品和新产品的关系，同一产品的不同版本、品种的关系，针对产品的创新水平；

2) 技术：现有技术和新技术对产品造成的影响，现有技术路线图是否适配产品的路线图，新技术的储备情况等；

3) 市场：市场的发展趋势，人群的变化情况，需求的变动趋势，竞争者的进入情况等；

4) 计划：产品所涉及到的计划情况，关键阶段的定义，可能出现的风险，人员准备等等；

5) 业务：整体业务的影响程度，健康程度，发展能力，发展水平等等。

A：产品生命周期（PLC）和产品管理周期是一样的吗？

Q：明显是不一样的，可能在很多朋友的观念中，产品经理嘛，不就是负责产品生命周期（PLC）的管理，但事实上并不完整。

我们知道，作为一个产品经理，负责的是一个产品从无到有到优的全部过程，如果用阶段管理来划分的话，实际上分为两个主要的阶段，一个就是新产品管理阶段，一个就是上市后产品的管理阶段，如果用周期来看待的话，那么简单来说，就是新产品周期+产品生命周期。

对于产品生命周期的定义是明确的，大家看下图：

 **UCPM** | PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配镜

Four distinct but not wholly-predictable stages every product goes through from its introduction to withdrawal from the market: (1) introduction, (2) growth in sales revenue, (3) maturity, during which sales revenue stabilizes, and (4) decline, when sales revenue starts to fall and eventually vanishes or becomes too little to be viable. As a product moves through these stages, its pricing, promotion, packaging, and distribution are re-evaluated and changed if required to prolong its life. In summary, it is the journey from "new and exciting" to "old and dated."

市场中的每个产品从引入到退市要经历四个不同，但是又无法完全被预测的阶段：（1）引入，（2）销售收入增长，（3）成熟，在这个阶段销售收入稳定，（4）衰退，销售收入开始下降，并最后消失或者变得无利可图。当一个产品进入到这些阶段的时候，它相关的价格、促销、包装和渠道，如果需要延伸它的生命的时候，就要被重新评估并改变。简要的说，这是一段从“新鲜而刺激”到“陈旧而过时”的旅程。



从定义中可以看出，产品生命周期的开始阶段是引入，也就是上市/发布/上线/交付，但是如果这样的话，那么，对产品经理来说，就出现了一个问题，就是产品上市之前的事情我们管不管呢，也就是新产品阶段（周期）。

毫无疑问，肯定是要管的，甚至对于一些行业中的产品经理，这个新产品的管理是重中之重，当然，这些产品经理通常被称为是“新产品经理”，而入市之后的产品管理工作，通常就被称之为是“产品营销经理”。

但是如果这样来看的话，那么，又一个问题出现了，这等于是把一个完整的产品发展过程人为的分成了两个阶段，分别由两个不同的角色来管理。

打个比喻，这个过程就有点像你生了个孩子，但是孩子一生下来，就交给了别人抚养，这对于父母来说，肯定是无法接受的。

因此，我们认为，一个真正的产品经理是应该负责这两个阶段的管理工作的。

而这两个阶段的管理周期就构成了产品管理周期。

8.3 下篇

A：产品管理的普遍性流程是什么？

Q：我们把产品管理的普遍性流程分为三大阶段、十一个阶段、三十四项工作，具体见下图：



A：每项工作的具体介绍是什么呢？

Q：关于每项工作的具体介绍，大家可以参看这里：

<http://www.edupm.com/rpm/rpmframeworks.html> （建议用电脑浏览）

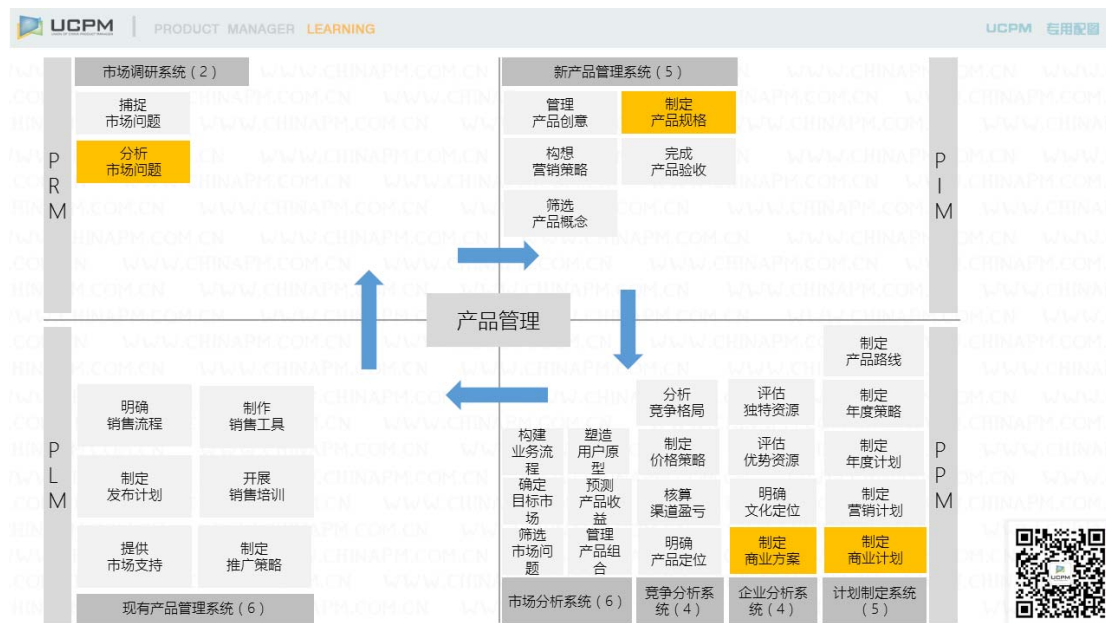
A：系统管理体系和流程管理体系是一种什么样的关系呢？

Q：打个比喻，如果把产品管理体系看成是一棵业务之树的话，那么，系统管理体系就是这棵树赖以生长的土壤，为产品管理体系提供根基，而流程管理体系就是这棵树成长的脉络，为产品管理体系提供能量，我们可以通过下图了解一下系统管理体系和流程管理体系是

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

如何结合在一起的：



A: 文档作为目前产品经理交付的成果主要形式，都有哪些呢？

Q: 产品经理可能要涉及到的文档见下图：

文档编号	文档名称	所处活动	所处阶段	文档类型	涉及工作	文档说明
D1	客户访谈计划	战略活动	预测问题	计划类	捕捉市场问题	通过对客户的访谈，挖掘潜在的产品以及潜在，未开发的客户发现市场中的问题，验证市场中潜在的问题并确定它们的普遍性。
D2	问题汇总表	战略活动	预测问题	流程类	分析市场问题	本文档的目的是描述产品的功能，从而通过它所得提供客户的特征和能力的利益来解决客户的问题。
D3	需求征集意见	战略活动	预测问题	控制类	筛选市场问题	记录分析出的需求，评估需求并继续需求的发展。
D4	市场细分文档	战略活动	培育机会	流程类	确定目标市场	分析市场细分并关注。确定目标细分市场对于产品的现在和未来都有巨大的商业价值。
D5	竞争分析文档	战略活动	培育机会	流程类	分析竞争格局	定义市场中的竞争对手和替代产品提供。评估他们的优势和劣势。制定一个能够战胜他们的战略。
D6	产品创意征集清单 产品创意筛选工具	战略活动	创新产品	流程类	管理产品创意	筛选出最符合市场细分的产品创意，确保这个创意是符合市场和企业发展范围之内的。
D7	商业方案	战略活动		控制类		这份文档是对商业需求进行详细分析的结果，阐述了产品的商业方案。目的在子全面评估针对潜在的市场机会所要执行的完整的解决市场问题的方案，从而为企业的决策提供一个基础。
D8	产品组合策略	规划活动	产品策略	控制类	管理产品组合	这份文档是一份关键性文档。
D9	定价策略文档	规划活动	产品策略	控制类	制定价格策略	确定一种价格模式、计划、方针以及步骤。
D10	产品策略文档	规划活动	产品策略	计划类	制定产品策略	确定产品长期的发展计划以及目标。
D11	产品定位文档	规划活动	产品策略	控制类	明确产品定位	阐述产品解决市场问题的能力，创建品牌定位文档。这个文档将用来开发对外信息并传递每一个关键的购买者或者个人。
D12	用户界面规范	规划活动	产品策略	流程类	建造用户原型	定义参与购买产品或者服务的典型用户或者用户。
D13	年度产品策略	规划活动	产品策略	控制类	制定年度策略	制定完整的年度策略来说明如何实现规定的战略目标。
D14	产品营销计划	规划活动	产品计划	计划类	制定营销计划	在即将到来的一年里，要详细阐述新发展的意识和精神的战略和战术，应该包括可量化的目标和实现的时间事件。
D15	产品年度计划	规划活动	产品计划	计划类	制定年度计划	制定产品年度发展计划。
D16	商业需求文档	规划活动	产品计划	控制类	制定商业计划	说明产品的商业发展计划。
D17	市场策略文档	战略活动	概念化	控制类	筛选产品概念	MRO的关注点在于描述市场问题，市场机会以及导致的市场需求，帮助设计出一个能够解决市场问题并实现市场机会的解决方案。PRD提供一个基于市场需求的针对某个产品的完整需求定义。PRD描述产品的特征和规格。
D18	产品需求文档	战略活动	概念化	控制类	制定产品规格	明确交付产品的详细输入标准。
D19	产品验收文档	战略活动	概念化	流程类	完成产品验收	明确交付产品的详细输入标准。
D20	销售推广手册	战略活动	概念化	流程类	制作销售工具	销售推广手册以及渠道商销售产品的指导手册。
D21	销售手册	战略活动	概念化	流程类	制作销售工具	销售手册以及渠道商销售产品的指导手册。
D22	产品白皮书	战略活动	概念化	流程类	制定发布计划	以正式形式公开发布产品相关的一切，作为对外推广的渠道。
D23	差距分析文档	战略活动	概念化	控制类	制定发布计划	本文档主要描述在产品管理活动中开展差距分析的过程。
D24	产品总结	战略活动	概念化	控制类	制定发布计划	记录产品发展过程中所有重要的工作文档。

关于每个文档的模板和撰写说明，可以下载 **PMMANAGER** (<http://www.pm-manager.com>)

soft.com.cn), 该软件中已经预置了以上文档的所有模板。

A: 产品经理的战略活动都包括哪些工作呢?

Q: 产品经理的战略活动包括三个阶段, 十项工作, 具体见下图:



A: 战略活动每个阶段的工作目标是什么?

Q: 三个阶段的都要实现什么样的目标, 其实也简单, 大家看下图:



那对于整个战略管理活动来说，其实最终就实现一个目标，就是确定：

我们要去做什么，不去做什么！

A：产品经理的规划活动都包括哪些工作呢？

Q：产品经理的战略活动包括三个阶段，十一项工作，具体见下图：



A：产品经理的战术活动都包括哪些工作呢？

Q：产品经理的战略活动包括五个阶段，九项工作，具体见下图：



A：战术活动中的每项工作具体该如何理解？

Q：接下来，我们通过看板的形式来理解每项工作，大家看下图：




PRODUCT MANAGER LEARNING
UCPM 专用配置

战术活动																
概念化	图纸化	技术化	商品化	市场化												
筛选产品概念	制定产品规格	完成产品验收	制作销售工具	提供市场支持												
形成市场需求文档	形成产品需求文档		开展销售培训													
<table border="1"> <tr> <td>工作目标</td> <td>符合当前研发体系资源要求的产介规格说明</td> </tr> <tr> <td>核心工作</td> <td>完成对所确定产品概念的介指标化的详细定义</td> </tr> <tr> <td>输入成果</td> <td>市场需求文档</td> </tr> <tr> <td>输出成果</td> <td>产品需求文档 / 产品验收文档</td> </tr> <tr> <td>执行人</td> <td>产品经理; 研发体系负责人</td> </tr> <tr> <td>注意事项</td> <td>如果采用敏捷模式, 要分清PRD、backlogs和sprint的区别</td> </tr> </table>			工作目标	符合当前研发体系资源要求的产介规格说明	核心工作	完成对所确定产品概念的介指标化的详细定义	输入成果	市场需求文档	输出成果	产品需求文档 / 产品验收文档	执行人	产品经理; 研发体系负责人	注意事项	如果采用敏捷模式, 要分清PRD、backlogs和sprint的区别	制定推广策略	
工作目标	符合当前研发体系资源要求的产介规格说明															
核心工作	完成对所确定产品概念的介指标化的详细定义															
输入成果	市场需求文档															
输出成果	产品需求文档 / 产品验收文档															
执行人	产品经理; 研发体系负责人															
注意事项	如果采用敏捷模式, 要分清PRD、backlogs和sprint的区别															
			明确销售流程													
			制定发布计划													




PRODUCT MANAGER LEARNING
UCPM 专用配置

战术活动																
概念化	图纸化	技术化	商品化	市场化												
筛选产品概念	制定产品规格	完成产品验收	制作销售工具	提供市场支持												
形成市场需求文档	形成产品需求文档		开展销售培训													
<table border="1"> <tr> <td>工作目标</td> <td>可以进行商品化的产介规格</td> </tr> <tr> <td>核心工作</td> <td>符合产品验收文档所确定的验收标准</td> </tr> <tr> <td>输入成果</td> <td>产品验收文档</td> </tr> <tr> <td>输出成果</td> <td>合规的产介规格</td> </tr> <tr> <td>执行人</td> <td>产品经理; 研发体系负责人; 工程师团队</td> </tr> <tr> <td>注意事项</td> <td>要分清产品验收、产品测试和产品质保的区别和联系</td> </tr> </table>			工作目标	可以进行商品化的产介规格	核心工作	符合产品验收文档所确定的验收标准	输入成果	产品验收文档	输出成果	合规的产介规格	执行人	产品经理; 研发体系负责人; 工程师团队	注意事项	要分清产品验收、产品测试和产品质保的区别和联系	制定推广策略	
工作目标	可以进行商品化的产介规格															
核心工作	符合产品验收文档所确定的验收标准															
输入成果	产品验收文档															
输出成果	合规的产介规格															
执行人	产品经理; 研发体系负责人; 工程师团队															
注意事项	要分清产品验收、产品测试和产品质保的区别和联系															
			明确销售流程													
			制定发布计划													




 PRODUCT MANAGER LEARNING

UCPM 专用配置

战术活动

概念化	图纸化	技术化	商品化	市场化
筛选产品概念	制定产品规格	完成产品验收	制作销售工具	提供市场支持
形成市场需求文档	形成产品需求文档		开展销售培训	

工作目标	能够有力支持销售团队开展销售工作的各种销售类工具
核心工作	完成“业务类工具”、“产品类工具”和“沟通类工具”的制作
输入成果	已完成的，和营销体系有关的各种成果
输出成果	销售工具包
执行人	产品经理；营销体系负责人；销售团队
注意事项	销售工具包的作用不是记录要销售的产品如何，而是促进如何更好的销售产品

制定推广策略

明确销售流程

制定发布计划




 PRODUCT MANAGER LEARNING

UCPM 专用配置

战术活动

概念化	图纸化	技术化	商品化	市场化
筛选产品概念	制定产品规格	完成产品验收	制作销售工具	提供市场支持
形成市场需求文档	形成产品需求文档		开展销售培训	

工作目标	主动，有能力进行产品销售的销售团队
核心工作	各种形式的销售培训
输入成果	销售工具包
输出成果	合格的销售人员
执行人	产品经理；营销体系负责人；销售团队
注意事项	站在销售团队的利益点培训，他们是去卖产品，而不是懂和用产品

制定推广策略

明确销售流程

制定发布计划




 PRODUCT MANAGER LEARNING
 UCPM 专用配置

战术活动

概念化

筛选产品概念

形成市场需求文档

图纸化

制定产品规格

形成产品需求文档

技术化

完成产品验收

商品化

制作销售工具

开展销售培训

市场化

提供市场支持

工作目标	确定当前商品化后的产品进入市场的方式、步骤和目标
核心工作	1) 设定目标和预算; 2) 制定推广计划; 3) 确定广告创意; 4) 执行推广方案; 5) 评估推广效果
输入成果	可用来进行媒体化的产品受众、特征、定位等成果
输出成果	适配于产品特征、价值、定位的推广方案
执行人	产品经理; 营销体系负责人; 推广团队; 第三方机构
注意事项	推广的目的不在于告诉客户有什么产品, 而是告诉客户我们能更好的解决你的问题

制定推广策略

明确销售流程

制定发布计划




 PRODUCT MANAGER LEARNING
 UCPM 专用配置

战术活动

概念化

筛选产品概念

形成市场需求文档

图纸化

制定产品规格

形成产品需求文档

技术化

完成产品验收

商品化

制作销售工具

开展销售培训

市场化

提供市场支持

工作目标	描述关键客户在这个过程中的每一步信息和需求, 能够使销售过程和购买过程适配
核心工作	盈亏分析
输入成果	业务流程构建 / 盈亏分析
输出成果	盈亏分析报告
执行人	产品经理; 营销体系负责人; 销售团队; 服务团队
注意事项	所有的产品都需要坚持去做盈亏分析

制定推广策略

明确销售流程

制定发布计划




PRODUCT MANAGER LEARNING
UCPM 专用配置

战术活动				
概念化	图纸化	技术化	商品化	市场化
筛选产品概念	制定产品规格	完成产品验收	制作销售工具	提供市场支持
形成市场需求文档	形成产品需求文档		开展销售培训	

工作目标	确保所有的部门都已经准备好新产品的发布，所有针对外部的发布事务都已经完成
核心工作	1) 上市前计划；2) 上市中调整；3) 上市后跟踪
输入成果	商品化阶段中已完成的工作
输出成果	1) 《产品白皮书》；2) 成功上市；3) 达到上市目标
执行人	产品经理；营销体系全部团队
注意事项	上市不是一个时间点的动作，而是一个持续的过程；选择合适的上市时机比产品本身更重要

制定推广策略
明确销售流程
📍 制定发布计划




PRODUCT MANAGER LEARNING
UCPM 专用配置

战术活动				
概念化	图纸化	技术化	商品化	市场化
筛选产品概念	制定产品规格	完成产品验收	制作销售工具	📍 提供市场支持
形成市场需求文档	形成产品需求文档		开展销售培训	

工作目标	通过对业务团队的持续支持，使产品能够在期望的时间内进入到正常的市场运营中
核心工作	1) 渠道支持；2) 销售支持；3) 事务支持
输入成果	已上市的产品
输出成果	达到既定目标的产品
执行人	产品经理；营销体系全部团队
注意事项	产品上市成功不代表产品成功

制定推广策略
明确销售流程
制定发布计划



A：如何理解产品经理的战术活动就是通过各种一系列具体的，连贯性的行为、动作实现目标的过程。

Q：这句话就是说，在战术管理活动中，目标的实现并非来自于产品经理，而是来自于对应的业务执行团队，因此，在战术管理活动中，产品经理只需要做好三个事情就可以了：

1) 方向把握；2) 节奏控制；3) 业务把控。

A：文化管理体系中的文化分为几级？

Q：在整个文化管理体系中，一共有五个层级的文化需要构建，看下图：

UCPM PRODUCT MANAGER LEARNING UCPM 专用配置		
级别	名称	解释
I	企业文化	有助于产品目标实现的企业组织的价值观、规则、氛围和习惯。
II	产品文化	有助于客户得到期望价值的个体和集体在产品上的态度、观念、表现、行为。
III	团队文化	有助于价值目标实现的团队习惯、行为、规则。
IV	领导文化	影响团队工作目标实现的产品经理个体的性格、态度、原则、方式。
V	工作文化	基于以上四级文化所形成的对具体工作的效果和效率有影响的习惯、规则和方式。



A：一个体系运转良好的标准是什么呢？

Q：通常就是两个，一个是正常，一个是高效，正常是指体系中的各个系统、流程是处于一种合理范围内的状态，高效是指在合理范围内的最大可能产出。

具体到 RPM 上，“正常”往往会受到 PMS 的组织架构的影响，“高效”往往会受到 PMS 的运转体制的影响。

A：运转“体制”对 PMS 的影响都有哪些具体表现？

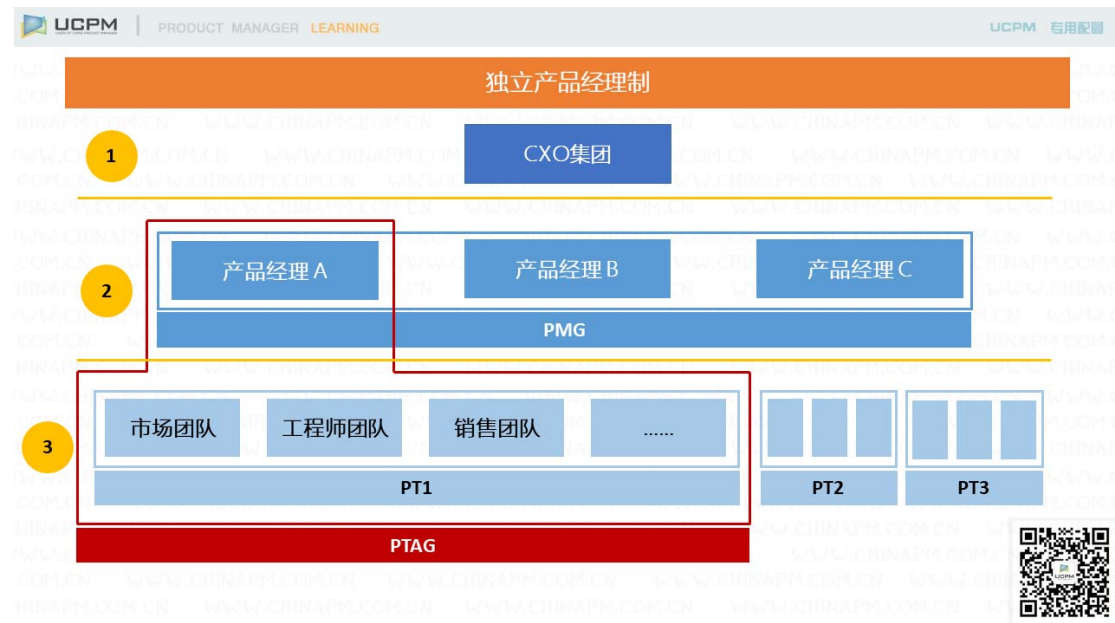
Q：通常会有四种表现：

- 1) 责权利的不清晰：干的多，拿的少，事得做，锅得背。
- 2) 强势部门的影响：RDS 和 MMS 都在想，“以前没有产品管理体系的时候，难道我们就不做产品了？”
- 3) 决策的一言堂：产品经理要有，但最大的产品经理还是大 boss!
- 4) 近视的用人制度：经过同行多年的努力，产品经理终于变成了“售前工程师 + 需求分析师 + 产品设计师 + 原型设计师 + 文档工程师 + 售后工程师”。

A：PMS 常见的组织架构形式有几种形式？

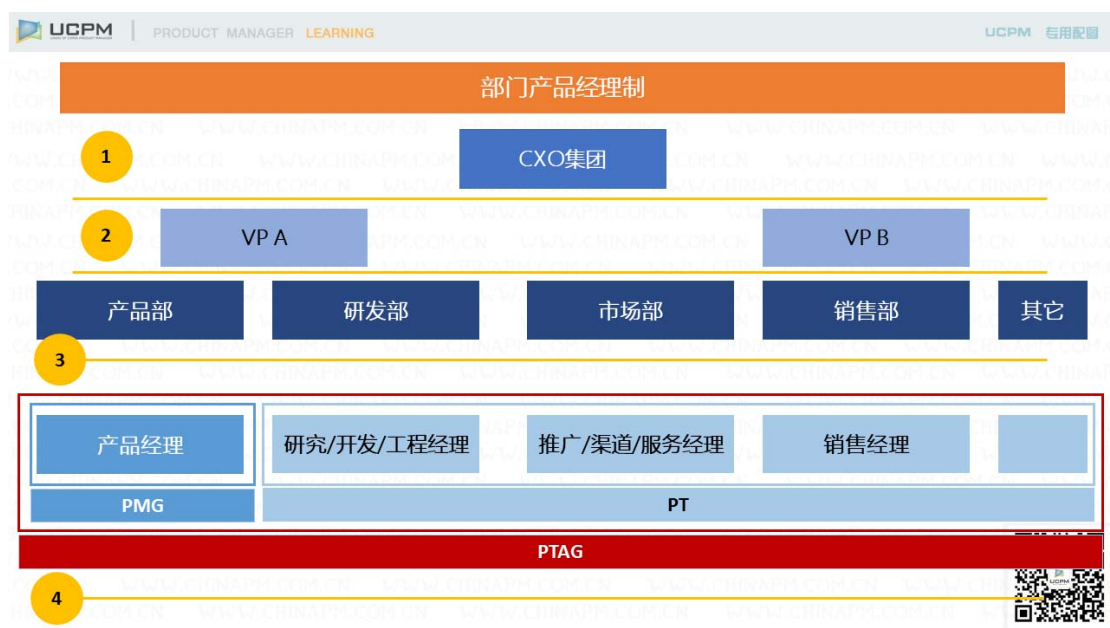
Q：通常可以分为两种形式：

第一种：独立产品经理制





第二种：部门产品经理制

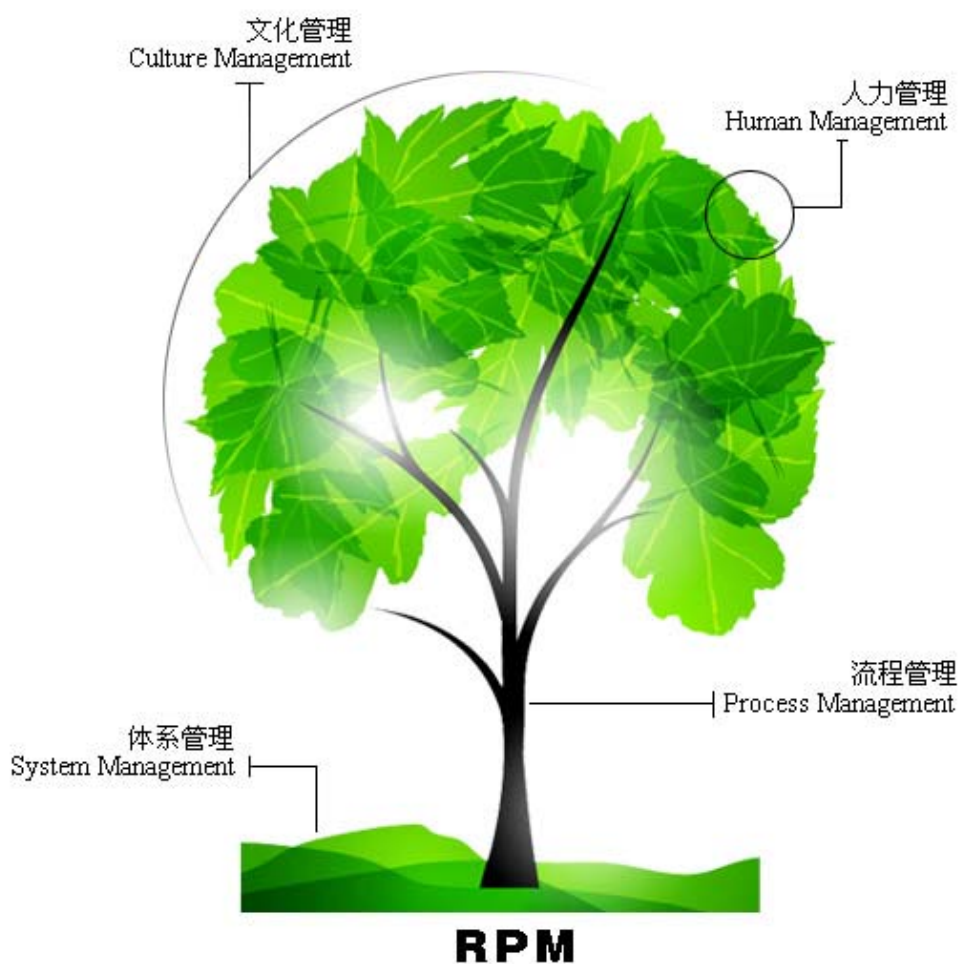


部门产品经理制	
架构优势	实施要求
降低管理风险：产品经理向上的两级会控制一定程度的风险	产品部定位要准确：产品部很容易沦为最没有存在感的部门
团队沟通更集中：产品经理平级于其它业务团队，日常工作沟通更频繁和集中	工作流程要清晰：体系层级增多，意味着流程拉长，产品经理更容易在流程中迷失
易做出考核：产品经理的工作集中于战术层面，考核范围大大减少	产品部内部要强大：部门工作质量和产品经理人数没有关系，关键是内部各种制度，规范要建立起来
更易于管理：组织中有职能部门会对产品经理进行管理	



A：能否总结一下，RPM 的这四大体系之间是一种什么样的关系呢？

Q：我们可以把 RPM 这个实施模型比喻成一棵树，看下图：



这是什么意思呢？我来做个比喻：

- 系统管理体系如同树生长的土壤，为 RPM 提供生长的根基；

- 流程管理体系如同树发展的脉络，为 RPM 提供能量的输送；
- 文化管理体系如同树所需的营养，为 RPM 提供成长的保障；
- 人力管理体系如同树产生的枝叶，为 RPM 提供最终的产出。

A：最后，如何看待目前国内产品管理体系的情况呢？

Q：就目前国内整体的情况来看，产品管理体系的实践很大程度上是跑偏了，看起来繁荣的产品管理领域也只是一种自嗨，当然，自嗨的繁荣也是繁荣！

PMMANAGER • 产品经理专用管理软件

迅速成为 PM 高手的秘密！

基于产品管理业务思想的专业功能让我们的工作更专业，轻松，高效！

The image displays the PMMANAGER software interface and a list of its 8 professional system functions. The interface at the top features the PMMANAGER logo and the tagline 'CREATING BETTER PRODUCTS'. Below this, a large number '8' is shown next to the text '8 项专业系统功能 让产品管理更轻松' (8 professional system functions to make product management easier). The website 'www.pm-soft.com.cn' is also visible. The 8 functions are listed in a grid:

- 1 产品管理 (Product Management)
- 2 版本管理 (Version Management)
- 3 需求管理 (Requirement Management)
- 4 文档管理 (Document Management)
- 5 用户画像 (User Portrait)
- 6 PLC 管理 (PLC Management)
- 7 ROADMAP
- 8 思维管理 (Thinking Management)

At the bottom, there is a QR code and two promotional messages: '限额赠送 专业课程' (Limited gift of professional courses) and '专业软件 终身免费' (Professional software, lifetime free).

专业产品管理软件 • 个人用户终身免费使用

PMAS-EMP3-体系版



产品管理课分两种

一种是别人

一种是我们

- | | |
|---------------|----------------|
| ★ 市场调研系统 (2) | 市场分析系统 (11)★ |
| ★ 竞争分析系统 (4) | 自我评估系统 (1) ★ |
| ★ 新产品管理系统 (3) | 现有产品管理系统 (5) ★ |
| ★ 计划制定系统 (4) | 管理控制系统 (1) ★ |
| ★ 文档体系管理 (3) | RPM应用实例 (1) ★ |

- **全案例** | 课程从头到尾用一个主案例才叫全案例
- **有迭代** | 最新产品管理知识点不断增加, 持续免费学习
- **有配套** | 《YES! 产品经理》+ PMMANAGER专业支持

399元/36节课+永久免费学习

加1元, 获得《YES!产品经理-关于产品经理的那些对话》

课程讲师

汤圆

2001年成为产品经理, 产品管理工作经验超过18年

中国产品经理联盟创始人

服务个人超过2000名, 企业200家

《YES!产品经理》系列图书作者

优惠政策

- 1、如果您是UCPM注册会员
- 2、如果您是PMMANAGER注册会员
减100元
- 3、如果已经购买了EMP2视频学习课程
减399元



扫码咨询 课程信息

了解详细课程信息: <http://www.chinapm.com.cn/?p=6198>