

反思篇

- 我的产品管理实施之路 -

如果您在阅读的过程中发现有错别字，语句不通等问题，恭喜，那说明您读到的是原版，如果没有这些问题，那说明您读到的是改良版

前言

产品管理火吗？

火！

火到什么程度了呢，我来说个我的经历，前段时间，我和我的一个非产品经理的朋友聊天，他就说起产品经理来了，他说五年前，我才不知道，也不关心什么产品经理呢，但是现在，我都知道产品经理是什么了，太火了。

他现在是一家做儿童体能服务企业的创始人，他从来没规范（为什么说是没有规范做过呢，这个我在后续的文章里会讲到）做过产品管理工作，但是从和他的聊天中，我能深深感受到产品管理的火已经影响到了他。

这说明什么问题呢？

两个。

1、产品管理的普及型过程基本上已经结束，至少在很多地方，许多企业都意识到产品管理是一个很流行的企业业务管理思想。

其实在我这几年为企业做的服务中，能够深刻的感受到，许多二、三线的城市的企业都开始关注产品管理了，也就是说，原本是北上广深区域比较集中的产品管理思想已经开始蔓延到全国各地的各种类型的企业。

2、很多企业都开始在产品管理上跃跃欲试，希望能够通过实施产品管理来促进企业的进一步发展，实现所谓的升级，或者转型。

第一点在本篇中就不多说了，因为联盟在那个过程中也做了一些工作，关键是第二点，别看产品管理火，但是从我 01 年开始做经理，接触产品管理的实施，直到今天，我发现在实施过程中，所有遇到的问题和 15 年前大同小异，或者可以这样理解，很多企业在实施过程中依然犯了很多我曾经遇到过的问题。

因此，在本系列中，我就结合我个人的经历来总结一下，在产品管理的实施过程中，都有哪些问题会影响产品管理实施的效果。

这也算是对我在 17 年中所经历的产品管理实施工作的一个总结，或者叫反思吧。

第一篇：你真的需要产品管理吗

无论是按照已实践的情况，还是按照书本中的经典解释，任何一个行业，任何一个企业都是可以实施产品管理的。

通常来说，产品管理思想是可以适用于各种市场化的企业，比方说，按照国外资料的显示，在国外，很多医院都在采用产品管理思想进行业务上的管理，这是因为国外很多医院都是市场化的，公益色彩不浓，主要的目的都是为了盈利，这和国内是有很大区别的。

关于以盈利为主要目标的国外医院是如何实施产品管理的，我在后续内容中会逐渐讲到。

我们回到国内，是不是所有的企业都都可以实施产品管理呢？

这其实是需要打一个问号的。

原因在于国内的企业情况比较复杂，既有历史问题，也有现实问题。

这是因为国内企业的性质有很多种，有国企，有私企，有外企，各种形态的企业所处的市场化程度和市场竞争激烈程度是不一样的。

在我接触的企业中，以上类型的企业都有，事实上，按照 UCPM 发布的《2015 年度中国产品管理者现状调查》的数据显示（图 1），受调者是分布于这些不同性质的企业中的。

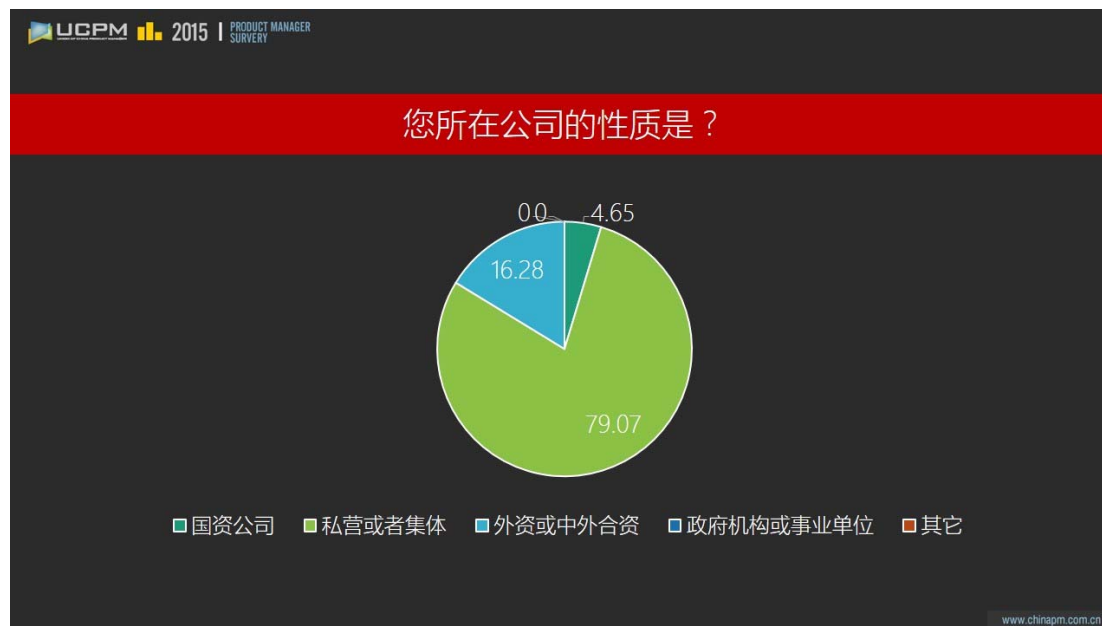


图 1

这种不同性质的企业，在我看来，直接决定了企业实施产品管理的目的有着很大的差异。

通常说来，国资企业实施产品管理，首要的目的并不是经济效益上的考量，而是有着多样化的指标。

版权归中国产品经理联盟所有，无需我们同意，可以转载，传播

我曾经为一家国内很大的航空企业的信息部提供过服务，他们老总对产品的首要目标就是“确保企业内整个航空服务系统的安全”，因为他们的航空信息产品，有三个来源，一个是民航总局提供的，一个是采购自国外航空信息化产品企业的，一个是自研的，但无论哪种产品，其首要目标都不是盈利，而是保证航空服务的安全。

因此，对于这种目前不以盈利为主要目标的企业来说，产品管理实施的价值其实并不大，因为产品管理从根本上来说，还是为了实现企业资源在市场上的价值交换，如果产品仅仅是在内部系统的使用，那么，产品管理不是说不能用，而是效果会大打折扣。

那么，是不是说私企就都可以实施产品管理了呢？

不好说，为什么呢？

我在 09 年的时候曾经到广州一家互联网企业做服务，在交流的时候，一个产品经理就提出了一个问题：如何“短、平、快”的做产品。

我当时的回答是，只有“短、平、快”的项目，没有“短、平、快”的产品。

其实关于这点，我想所有企业和产品管理者必须牢记，产品的发展是有其规律和周期的，只有精耕细作的工作才会有留存于世的产品，所有玩概念，玩风潮，玩风口的产品，昙花一现是必然的结果。

这点无需多说，大家只要看看每年死掉的以这些元素来做产品的企业，就知道这是多不靠谱的一个思路。

但是可叹的是，这在互联网圈子里似乎已经成了一种标配的思想，很多企业把“在产品上赌一把”的发展思路寄希望于产品管理上，如果是这样，我个人还是奉劝这些企业，好好去研究一下产品管理到底是什么再来考虑如何去实施吧。

这样造成的后果有三个：

- 1、企业根本没有清晰的发展思路，结果造成企业在发展过程中左右摇摆。
- 2、伤了不少产品经理的心，本来咱是奔着精耕细作一个产品去的，结果非要粗放发展，很多真正有理想的，懂产品管理的从业者不得不面临着尴尬的发展环境。
- 3、对产品管理本身的伤害，正是因为这种发展思想对企业造成了很大的影响，结果很多企业不会从自身去找问题，而是认为产品管理不行，解决不了我“挣快钱”的问题，然后就把产品管理边缘化了。

其实不是产品管理不行，而是你的用法有问题，这个世界上，没有一个管理思想会扮演救世主的角色，任何一个管理思想也不会是“灵丹妙药，一吃就灵”，但任何一个管理思想都有其价值，关键在于企业到底吃透了多少，和企业的实际情况结合了多少，是否在按照这种思想的本质要以在实施。

如果这些问题都解决不了，那么，别说产品管理，任何一种其它管理思想都不可能在企业内开花结果的。

我个人当然希望产品管理思想能够在国内更多的企业生根、发芽、开花、结果，但是在这些年为企业做的实施服务中，我发现必须有一个根本性的问题要解决，就是产品管理实施的“目的性”。

实施产品管理到底是为了什么？

我建议这应该成为所有有意实施产品管理的企业首先要考虑到，想清楚的问题。

我总结了一下，现在想实施产品管理的企业，情况无非有三种：

1、真正了解了产品管理，真的希望产品管理能够为企业带来产品管理所具有的价值企业。

这种企业目前看，并不多，但是确实在用心做。

2、跟风的，产品管理火了，那么，咱们也玩一玩，不就是设个产品部，招几个产品经理的事，我只能说，拉倒吧，如果产品管理就是这么简单，那绝对不会有 80 来年的生命力的。

我也希望这种企业不多，但事实一次又一次的打了我的脸，很多企业都是这种情况，最终的结果就是产品管理被边缘化，沦为企业内强势部门的马仔。

3、救命的，你看，据说产品管理能做出不错的产品，那咱们也搞一搞，有效果了就留下，没效果了就扔掉，这种企业是最可怜的，把产品管理当成了救命稻草，但事实上，没有一种管理思想和实践能解决企业所有的问题，如果从企业管理思想的业务实施体系上看，一个企业内，无非就是四种，ERP、SCM、CRM 和 PM，每种体系都有其主要的目标，只有把这四种结合起来才能把企业的业务体系运转的顺畅起来，单指望哪一种，或者不能很好的兼容，那这些体系顶多成为了企业的收藏品。

因此，要实施产品管理，目的性首先要搞清楚，如果这个搞不清楚，产品管理还是缓一缓最好，毕竟实施产品管理体系，是企业资源的投入，投入就要有回报，如果没有回报，企业的投入打了水漂，到那个时候再哭，有人会同情吗？

最后，我提供一个企业产品管理实施自测表（表 1），企业可以先测试一下，你到底有多少决心来做。

版权归中国产品经理联盟所有，无需我们同意，可以转载，传播

测试项	评估		
	强	中	弱
你知道产品管理是什么吗？			
你知道产品管理的核心价值吗？			
你知道产品管理的目的吗？			
如果实施产品管理，要你付出超过百万的成本，你的意愿是？			
如果实施产品管理，要付出3-5年的时间才有效果，你的意愿是？			
公司的其它负责人，他们知道产品管理吗？			
公司的其它负责人，他们支持产品管理吗？			
如果产品管理和现有业务体系冲突，你会放弃产品管理吗？			
如果产品管理最终没有成功，你会怀疑产品管理吗？			
得分	0	0	0

表 1

第二篇：能玩到一起吗

在上一篇中，我说到了，现在的企业在业务管理体系上，根本就是四种：ERP（企业资源计划）、SCM（供应链管理）、CRM（客户资源管理）和 PM（产品管理）：

ERP：主要解决的是内部生产资源的运作；

SCM：主要解决的是外部生产资源的运作；

CRM：主要解决的是市场客户资源的运作；

PM：主要解决的是资源投入方向的运作。

从业务层面的角度看，这四种管理体系，分别解决了要做什么产品，能做出什么产品，向谁提供产品的企业关键的三个业务目标。

大家想一想，是不是所有的企业每天都是围绕这三个目标在开展工作的。

至于这些体系在企业内如何协同运作，这不是本系列的重点，就不展开说了。

当然，这些体系在具体实施模型上会有很多种，企业其实接触最多的是实施模型以及相关的信息化产品。

也就是说，管理思想和实践模型是“道”和“术”的关系，管理思想确定本质，实践模型确定方法，就以产品管理来说，就我掌握的资料，产品管理的实践模型在国际上至少有 15 种。

而不同的实践模型如何和企业现有的业务模型相结合，我认为这是所有关注产品管理发展的个人和企业应该不断思考的。

但是，无论模型有多少种，前提是所依赖的管理思想本质不会变，如果变了，你可以说你开创了一种新的管理思想，但千万别在挂原来的牌子了。

因此，我觉得动不动就提要重新定义这个，重新定义那个是件非常可笑的事情，连某个管理思想的本源都没有了解清楚，以及缺乏众多行业的实践，能重新定义出什么来。

华为那么大，在 IPD 的实践上还不是老老实实学习 IBM 的那套，也没说要重新定义 IPD。

版权归中国产品经理联盟所有，无需我们同意，可以转载，传播

好，我们回到正题，在本文中，我要聊一聊我在产品管理实践中遇到的一个应该是现在很多实施了产品管理的企业所面临的问题，就是“管理系统应该如何兼容”。

01 年的时候，我在国内一家通用软件企业（以下简称 A）挂上了产品管理的 title，但那个时候，A 的主要管理实践还是 CMM，但是老大们还是希望把产品管理也融合进去，也就是说，CMM+PM，这两哥们能不能玩到一起。

CMM（能力成熟度模型），很多软件行业的朋友肯定会熟悉，这在 90 年代末，本世纪初的时候是非常火的一种软件开发思想和规范，但是究其本质，其实 CMM 在研发之初，是借鉴了工业生产的思想和规范的，而这种工业生产的核心思想很大程度上就是企业资源如何实现高效的运转。

事实上，CMM 也是要从根本上解决软件开发资源的高效运转，也就是说，看似分属于不同领域的业务模型，事实上都在不断的学习和融合，产品管理也是如此，现在的产品管理所包含的要素已经远远超过诞生之初，但本质不会变，如果本质变了，你就不要挂产品管理的牌子了。

至于产品管理的本质是什么，我会在本文之后提供一个小的阅读材料，有兴趣的朋友可以下载看一看。

之所以提 CMM，就是因为我接触产品管理，其实还是从 CMM 开始的。

在我到 A 企业的时候，CMM 已经开始实施了，公司专门成立一个 CMM 实施改进小组，可能有些朋友知道，CMM 是需要国际认证的，没有这个认证，你就是做的再好，也没用。

按说有了 CMM，至少对当时的软件企业来说，还是能玩一阵的，但是公司的老大们不这样想，他们看到产品管理也不错，于是就把产品管理也放了进来。

但是，两者如何兼容呢？

老大们是没有想法的，他们简单的认为产品管理无非就是把原本由拍脑袋定产品的过程加以改进，通过一个专门（之所以说是专门，而不是专业，是因为我认为当时的产品经理还远远谈不上是专业，其实现在很多产品经理也是如此）的角色，当然就是产品经理了，完成至少看起来还算规范的过程。

我深刻的记得，我这个产品经理当时做的最多的就是《软件需求规格说明书》，当然，现在都称为 PRD 了，而产品经理在哪些阶段出现呢？

简单说一下 A 公司当时对产品发展阶段的划分，一共八个工作阶段+一个控制阶段：

- 01需求阶段
- 02策划阶段
- 03立项阶段
- 04开发阶段
- 05测试阶段
- 06发布阶段
- 07维护阶段
- 08总结阶段
- 09项目周报

那么，产品经理主要在哪些阶段出现呢？

第一和第二阶段，后面的阶段主要由项目经理来控制，那么，需求阶段之前的工作呢，不好意思，那是产品市场经理的工作，那发布之后的阶段呢，对不起，那是销售人员的工作。

简单说，就是产品经理就负责个产品功能、性能、UI、UE 的规格涉及，其它的工作不是你考虑的。

但事实上，真正意义上的产品管理对产品经理的工作定义是非常多的，绝不仅仅存在于两个阶段中。

但那时的情况就是如此，产品管理要兼容到 CMM 中，到底以谁为中心，至少在 A 公司，是以 CMM 为中心的。

这就造成了产品管理被人为的割裂了，很多产品经理应该做的工作并没有定义出来，也就造成产品经理的价值无法最大化的体现出来。

各位已经实施了产品管理的企业可以评估一下，你是不是也是这样定义产品管理的，如果是的话，我只能说，不好意思，十五年了，还没有进步。

那么，PM 和 CMM 该如何结合呢？

当时我肯定是没有思路的，毕竟年轻，缺乏经验，但是经过这些年的工作，以及对产品管理的不断理解和实践，我个人认为这个问题其实很好解决的。

首先，企业需要把和业务有关的各个部门进行分类，简单来说，企业的业务体系无非就是三种：

产品管理体系：这个体系实现的是“做什么产品”的目标，从 RPM 的角度看，这是完成了企业资源方向的过程。

研发生产管理体系：这个体系实现的是“把产品做出来”的目标，从 RPM（资源型产品管理）的角度看，这是完成了企业资源投入的过程。

市场管理体系：这个体系实现的是“把产品卖出去”的目标，从 RPM 的角度看，这是完成了企业资源交换的过程。

当然，现在的企业喜欢谈价值，那么，咱们从价值发展的过程看，这三个体系分别实现的是“价值设计、价值实现、价值交换”的完整过程。

至于在这个过程中，需要什么样具体的执行部门，那就是企业根据实际情况来定了。

由此可以看出，所谓的体系兼容其实是个伪命题，体系之间只有协作，对于企业来说，所有体系的目标都是一致的，就是把企业的资源投入在市场上进行价值交换，根本不存在谁主导的问题。

但是，我之所以还说“兼容”，是因为在这些年中，我发现很多企业其实对体系之间的协作关系应该如何建立还是模模糊糊，尤其是对于那些已经有了成熟体系的企业，比方说很多技术起家的企业，研发生产管理体系其实已经很到位了，在实施产品管理体系的时候，不由自主的就想把它兼容到现有的体系中。

事实上，无需兼容，要做的就是体系的职责、作用和目标定位清楚，只有这个做到了，那么，任何具体的管理模型都可以很好的融入到现有的体系中来。

如果做不到这一点，你就会纠结于这个过程，最大的后果就是新的管理模型实施不起来，原有的体系也会受到不必要的影响。

简单一句话：想让产品管理体系融入到现有体系中，先搞清楚产品管理体系到底要实现什么再说。

这个一旦搞清楚了，那么如何来构建产品管理部门，如何定义产品管理部门的工作，如何定义具体的产品管理人员，他们的工作职责、工作内容和关系如何确定等这些具体操作的事情就简单多了。

事实上，很多企业是反着来的，成立个部门，招几个产品经理，就认为构建了产品管理体系，这不是开玩笑嘛。

最终的结果就会和 A 公司一样，产品管理体系成为某个已有体系下的子体系，而产品经理的出头之日永远不会来到。

能不能玩到一起，从人的角度看，根本是看有没有共同的价值观，其实企业体系也是如此，价值观一致了，大家才能玩好，玩的 high，不一致，迟早有一天要掰的。

三观不正就想建立产品管理体系，好尴尬啊！

从 01 年开始做产品经理，到今年，已经 15 年了，在这 15 年里，我接触过产品管理的实施，也为一些企业做过产品管理的实施，感触颇深，产品管理作为一个现在非常火的业务管理思想，开始在很多企业实践，但是在这个实践过程中，很多的问题影响着实施效果，对于我来说，发现其实当中很多问题在这十多年中并没有本质的变化，因此，我把这些我曾经经历过的问题总结了出来，希望对国内企业的实施过程有帮助。

第三篇：不仅要有雄心，还要有决心

“提前和您说一下，产品管理如果实施起来，最终无非就是两个结果，一个是成功，一个就是失败，因此，我们建议您一定要在这个上面深思熟虑，毕竟我们都希望结果是前者”，这是每次我们给企业做实施咨询时，一定要和企业说千叮咛万嘱咐的话。

而我们得到的回答，通常是这个样子的：

“这点您尽可以放心，我们既然开始做了，就是一定要作出成果来的，现在公司上下已经形成了共识，产品管理是一定要实施的！”

这些年来，我们在产品管理实施上，上至上万人企业的 CIO，下至普通的员工，通常我们在交流这个问题的时候，就会给我们这样或类似的回答。

这样的回答其实用四个字就可以概括，就是，在产品管理的实施上“雄心壮志”。

但是，在我看来，雄心壮志只能说明你有理想，但理想是否能实现，不仅仅是取决于雄心，在我看来，更多的是是否有排除万难、抵抗一切干扰的决心。

或者可以这样说，雄心是说出来的，决心是做出来的。

03 年的时候，我在另一家当时国内非常有名（我当时负责的产品国内装机率达到 93%），但是规模不算很大的企业（以下简称为 B）做产品经理，我是公司第一个产品经理。

B 要准备实施产品管理，因此，我当时的主要工作分两块，一块是产品管理的工作，一块是产品管理实施的工作，当然，我主要是配合我们总监来做，我那时候对如何建设整个 PMS（写产品管理体系太麻烦了，以后统统称为 PMS 了）也没什么经验，因此，在这个上面，主要的工作就是学习和打下手。

备注：这个在《致我的那些总监们》有回忆，这里就不多说了。

经过一段时间的努力，公司的 PMS 终于雏形初现，并开始在公司内实施。

实施初期，B 从上到下都是非常热情和积极的，因为在 PMS 实施之前，B 老大曾经召开过全员大会，就是专门讲为什么要实施 PMS，PMS 对公司有什么样的价值，能为公司带来什么，以及旁征博引国外企业的案例，引得大家纷纷翘首以盼 PMS 尽快到来，好通过 PMS 引领公司再上一个台阶。

总之一句话，老大的话，就像一把火，燃烧了整个公司。

但是，PMS 在实施了一段时间后，其它部门的热情逐渐开始消退，一些抵触的情绪开始在某些部门中萌芽。

比方说，在我们构建的 PMS 中，部门协作上我们借鉴了 SCM 中的思想，自己琢磨了一套内部的虚拟供应链，简单说，就是把企业内的各个业务部门看成是整个软件生产链上的独立的厂家，然后我们之间的协作通过协议来进行约束和规范，目的是希望能够通过协议来提升各部门的工作效率和成果的质量。

在这个虚拟供应链中，核心是协议，这个协议就和真实的企业间的合作协议是一样的，有权利，有义务，有职责，有惩罚。

按设计思想说，这个虚拟供应链是没啥问题的，但是在实施上，就出现了严重的问题，这个问题主要出在产品部和研发部的协作上。

这里简单提一下，在 PMS 之前，B 一直是典型的工程师主导，因为公司老大就是非常典型的一个技术型的领导者（他是当时国内非常著名的一个程序员），因此，他在选择程序员的时候，都是百里挑一，因此，当时公司尽管有 15 个产品，但是，程序员的数量最多的时候也不过就是 12 个。

也就是说，每个程序员身上都担负着至少两个产品的工作。

冲突在哪里出现的呢？

就是在协议中的开发周期上，通常说来，至少我经历大大小小的项目中，几乎没有一个不延期的，有些还延期很多，但是现在一旦用协议来约束，那么问题就出现了，一方面是协议中约定如果延期，那么，研发部就要承担赔偿责任，另一方面是研发部几乎不可能不延期，延期的因素有

很多，比方说前期研发人员没有认真评估开发周期，或者一些突发因素的影响等等。

但是协议里是不会体现这些的，因此，就出现了研发人员几乎每个月都会被扣绩效的情况，一次两次还好，这时间长了，研发人员就不干了，本来通用软件企业那个时候就活的很不易了，这再每个月扣钱，那还行。

于是，研发部门的负责人就和老大说了，这样干不行，恐怕那天研发人员就走完了。

老大当时很器重这个负责人，据说他从毕业就跟着老大，是老大一手带出来的，面对肱骨之臣的一番言辞，老大开始动摇了，于是就找到我们的老大，说是不是可以把这个虚拟供应链给取消了。

我们老大也是极度负责的人，坚持认为要做就做好，做彻底，中途如果调整的话，那以后 PMS 还有谁会在乎，哪个部门一觉得受委屈了就要求打折扣，那这一个折扣加一个折扣，最后 PMS 成什么样了。

老大虽然有些动摇，但还是希望 PMS 能尽量不走样的实施下去的，于是又去和研发部沟通，研发部倒是没说什么，于是开始出现了离职，而离职后的空位一时又补不起来，于是每个程序员本来已经很多的项目又开始加码，然后延期的情况就进一步加剧。

恶性循环开始出现，那个时候，我们几个产品经理在程序员眼里是被极度厌恶的，就和催命鬼一样。

最终，老大彻底放弃了调和的期望，完全倒向了研发部，于是，他向我们的老大下了最后通牒，要么改，要么滚。

我们老大还是那原则，就不改，于是最终结果就是我们老大离开了。

然后我也就离开了，据后来去的哥们说，公司倒还是有 PMS，但是否是我们设计的哪一版就不得而知了。

从这个案例中其实大致可以描画出 PMS 失败的路径。

- 1、先是大家雄心壮志的要 PMS，大家都说好，都需要；
- 2、然后是 PMS 实施后，大家很新鲜，期望高；
- 3、接着就是 PMS 涉及到各部门利益的调整，大家开始考虑如何保护自身的利益；
- 4、于是公司高层就开始协调，大家如何能够和和气气；
- 5、在协调无果的情况下，公司高层开始站队，谁目前对我是最重要的；
- 6、作出最后的决策，牺牲一方换取更有价值一方的支持。
- 7、最后，大家一拍两散，OVER！

如果我们把实施 PMS 看成是企业业务架构的一次改革的话，那么，说到底，PMS 失败，根本还是因为这涉及到了各方利益的调整，甚至是核心利益的调整，而在这个调整过程中，必然会有各个利益方为了自身部门，或个人的利益而明里暗里的反对。

因此，本篇的主题之所以强调实施 PMS 要的不是雄心，而是决心的原因就在于会喊改革的人多，但是能站在更高利益高度，比方说企业更远的发展来看的人少。

其实这个问题也很好解决，就看企业的老大到底有多少决心来做这个事，如果抱着破釜沉舟的信念，那任何改革都不会有问题，如果是朝令夕改，畏首畏尾，瞻前顾后，那失败是迟早的事情。

说完了反面的案例，我再来说一个正面的：宝洁。

这几年，宝洁就没有太多利好的消息，其中之一就是产品线太长，品牌太多，而挣钱的品牌又太少（挣钱一种相对概念，因为对于像宝洁这样的世界性企业来说，每个品牌盈利的指标是非常严格的，比方说，必须要达到 6%，否则就被视为不盈利），于是宝洁的 CEO 雷富礼就出来说，宝洁即将开始新一轮品牌瘦身计划，把目前的 200 个品牌砍掉 100 个，最终可能只留下 60-70 个品牌，而这些品牌每年的全球收益是在 10 亿美元以上。

目前宝洁每年的全球收益是 800 亿美元左右，但是却是由 200 个品牌完成的，在留下 60-70 个品牌后，收益依然会保持在 800 亿美元左右，也就是说，以前宝洁投入了大量资源去做的 100 多个品牌，其实回报都是很难让宝洁满意的。

这是什么呢，其实就是产品管理最为核心的目标：**把企业有限的资源投入到最有价值的产品上去。**

这也是我们所提出的 RPM（资源型产品管理）实施模型的核心原则。

这是宝洁设立产品管理的初衷，也是宝洁在产品管理发展的 80 多年里不折不扣被执行的。

这次是从产品线来改革，在上世纪 90 年代中期，宝洁还从业务架构上实施过名为“组织 2005（organization 2005）”的计划。

我们都知道一句话，船小好调头，在市场中，通常是指规模比较小，业务比较简单企业比大企业更容易实现转型和调整，但事实上，船是与否好调头，不在船大船小，关键在于船长能不能当机立断的下达调头的指令，而且不打折扣的被执行下去。

而这其中的关键就是“命令就是一切，命令就得执行，一切以服从命令为准”。

我在这些年的产品管理实施经历中，大小企业都见过，小企业同样有调不了头的情况。

至于利益什么的，在真正有信念和决心的公司老大眼里，都得服从公司的最高利益，也就是说，在 PMS 的实施上，要么支持，要么滚蛋，千万别捣乱。

华为实施 IPD 是非常经典的一个案例，那么大的企业，是怎么把 IPD 贯彻下去的，难道不值得我们去学习吗。

现在很多人说宝洁不行了，因为它代表的是落后的工业时代的商业模式，我说扯淡，别的不说，就说宝洁从上到下力推改革的决心，国内有几家企业能比的上。

有朋友会说了，这是不是太不民主了，说这话简直可笑，送给各位产品经理一句话：A Business Is Not a Democracy。

这是美国的产品管理界做事的一条原则。

瞻前顾后，没有壮士断腕的决心去做，不仅仅是产品管理，企业中的任何目标都是不可能实现的。

回到 PMS 中，企业如果真的想通过 PMS 的实施能够让企业的业务架构更加合理和有效，其实决心是最难做到的。

为什么这么说呢，在第一篇中，核心的问题是评估企业是否需要 PMS，第二篇中，核心的问题是评估现有的业务管理系统是否能和 PMS 兼容，这两个问题相对简单，如果企业自己做不了，还可以找第三方的机构来做，但是在本篇中，核心的问题是决心，而这个只有自己才能做到。

如果你现在意欲实施 PMS，那好，在看到这里的时候，请打开你的办公室门，走到工作间，看看各个部门成百上千的员工，再想想可能一旦实施 PMS，会对他们造成的影响，那么，决心，这两个笔画一共十划的词语，或许现在已经是份量最重的了。

第四篇：前三篇总结+案例补充

到第三篇，基本上我认为企业在实施 PMS 中所涉及到的战略层面的问题就总结完了，在本篇中，我就对这三个问题进行一下总结，并附加一些案例。

第一篇：核心的问题是企业对 PMS 的认知。

简单来说，第一篇中要说明的就是企业要去实施 PMS，必须对产品经理首先有一个明确的认知，知道到底产品管理是什么，它能为企业带来什么样的价值，能解决什么问题，解决不了什么问题。

我们必须承认，随着产品管理越来越火，企业的关注度提升，一些机构开始在这上面挂羊头卖狗肉，想着在这个领域能够捞一把。

这是非常可怕的一种情况，如果一个领域不能被好好的维护，往大了说，就会和很多曾经流行一时的管理思想一样，被过度消费后就弃之不用，往小了说，就会增加企业和个人识别真正意义上的产品管理的难度。

09 年的时候，我曾经为一家做电力软件的企业做过服务，在前期沟通的时候，他们表现出了很强烈的兴趣，但是从交流以及我对这个行业的简单了解中，我认为该企业似乎需要的不是 PMS，但是对方认定了要的就是 PMS，我没办法，于是就和他们说，要不这样，咱们先来一次内训，我把真正的产品管理先和大家讲一下，看看情况，咱们再定是不是需要做 PMS。

他们也同意这样做，于是我就先做了一次内训，两天的，结果第一天下来，该公司的参训员工就受不了了，反馈说我讲的这些似乎和他们了

解的产品管理不太一样，于是，我就和该企业商量，暂停第二天的内训，然后和他们继续进行沟通，通过和更多的人交流，我才明白，他们需要的其实更贴近于 IPD，而不是 PMS。

然后我就把这次服务停止了，建议他们去找做 IPD 的，至少目前他们不需要 PMS。

这就是很典型的对产品管理有个表面认识，就要实施 PMS 的案例。

这样的情况其实很多的，每次和企业沟通的时候，我总要普及一下真正的产品管理是什么，希望能够让企业好好评估一下目前自己是否真的需要 PMS。

因为 PMS 不是一种简单的工作职能的框架，说我设立个产品部，招几个产品经理，你就有了 PMS，它本质上是一种业务/商业体系的架构，这个在前面讲到了，不多说了。

而很多企业有时候或许只是看到了这个业务架构中的某几个阶段的工作，就认为这是我需要的。

13 年的时候，有一家企业找到联盟，说我们要实施 PMS，我就问原因，他说他看了《YES！产品经理》这本书，认为里面的讲到的战术活动中的五个阶段非常好，非常认可，想按照这个来重构企业的产品管理流程。

能不能这样做呢，能，但是是不是说这样就把 PMS 实施起来了呢，肯定不是，因为在联盟的 RPM 中，是分为三大活动，十一个阶段，三十四项工作的，而这家企业呢，只是看到了十一个阶段中的五个阶段，或者说，他们只是认为这五个阶段是对他们有用的。

其实联盟在协助企业做 PMS 的时候，几乎都是这种情况，并且联盟现在也建议企业从易于改造的阶段入手，但是，如果期望未来真正把 PMS

实施起来，那么，就需要一步一步来把所有的活动和阶段构建起来，因为每个阶段之间是有紧密联系的，每个工作之间也是互为支持的。

从易于入手的阶段开始，只不过是一种实施思路和方法而已，不是根本目的，如果只是做部分性的实施工作，PMS 的价值肯定不会显现出来。

因此，我们建议有意实施 PMS 的企业，一定要在实施前全面了解真正意义上的产品管理是什么。

第二篇：核心问题是 PMS 和企业现有业务体系的“兼容”。

PMS 并不是最晚诞生的业务管理思想，恰恰相反，它可以说是世界上诞生最早的，但它起了个大早，赶了个晚集，至少目前来看，它应该是最晚进入国内，也是较晚被国内企业接受的业务管理思想。

这意味着什么呢，就意味着 PMS 必须和企业现有的其它业务管理体系进行“兼容”。

如果兼容的好，效果很快就会出现，如果兼容的不好，大家一块受罪。

关于这个兼容，我认为主要分为两种情况。

第一种：成熟的现有体系+新的 PMS

这种情况通常出现在较大型的企业中，在这些企业中，已经有了比较成熟和规范的其它体系，如果 PMS 被加入，那么可能涉及到实施难度会非常大，这种难度是存在于各个方面的，有体系本身的，也有企业中人的因素。

因此，企业需要好好评估，否则很难解决兼容性的问题。

尤其是当企业在早期发展中，是由某个体系独立支撑起来的

11年的时候，我们接触过一家制造领域的企业，他们也想实施 PMS，我们就一直沟通，了解企业情况，最后都做到副总一级了，这个副总非常支持实施 PMS，因为他是做营销出身，比较了解产品管理。

但是，后来他和我们说，实在抱歉，我在企业推不动了，我问怎么回事，他说研究院通不过，因为研究员是企业非常强势的一个部门，和他们说要推 PMS，他们的回答是要什么 PMS，没有 PMS，咱们的产品不是也做的很好。

这就是很典型的企业中的某个强势部门基本垄断了企业的产品发展，他们会习惯性的抵制新的管理思想和体系，当然原因很多，在第三篇中有详细说明。

第二种：都是不成熟的体系

这种情况在初创、小型，但是发展比较快的企业中经常出现。

因为这些企业在这个阶段，产品比较少，或者单一，但是发展的很快，因此，对规范的业务架构并没有太刚性的需求，因此，不只是 PMS，可能其它的管理体系都不够完善或成熟。

但是随着企业的不断发展，这些体系迟早要实施完善的，因此，对于这样的企业，实施难度和压力会相对小一些，也会快一些。

还是我所在的第一家企业，我刚做上产品经理，有一次，我和负责该产品的项目经理说，有没有以前的产品文档让我看看，我好了解一下这个产品的发展思路，结果这个项目经理和我说，哪有什么产品文档，以前都是大家凑到一起，商量好做什么功能，就开始做了。

这种情况充分说明了一些公司，不仅 PMS 没有，其它的体系，比方说研发管理体系也不够完善。

版权归中国产品经理联盟所有，无需我们同意，可以转载，传播

因此，如果你的企业是这种情况，但是，你又要准备在未来去实施这些体系，那么，我认为你现在最需要做的就是设计好各个体系的作用，然后想清楚这些体系之间的协作关系，并基于这种关系考虑如何来构架，以及这些体系在什么合适的时间实施。

第三篇：核心问题是如何不打折扣，不走样的实施 PMS。

关于这个，我觉得其实就是两个字：决心。

之所以很多管理体系实施不下去，说实话，不用找各种各样的原因，根本还是没有“决心”。

从 10 月 22 日开始，媒体一直在宣传“长征精神”，长征精神的内涵很多，但是我认为其中有一条就是战胜一切的“决心”。

大家可以想了，当面对抽了桥板的泸定桥，过去了就是生，过不去就是死，因此，当选择只有一个的时候，你的决心肯定下的最快，执行的最到位。

在我接触的企业中，凡是 PMS 最后夭折或变样的企业，基本都是决心不够的。

有一家企业，是我们做的 PMS，在实施了一段时间，我们去做回访，和我们接口的产品总监和我说，不瞒你们，PMS 现在事实上已经是名存实亡了，我们很诧异，为什么啊，公司不是挺重视 PMS 的，他说，重视是重视，但是其它部门总是不太适应，我说这个阶段总是有的，适应总是需要个过程的。

他说，我也是这么和 CEO 说的，但是 CEO 和我说，公司这么多人，好多都是公司的元老，强行让他们去适应，恐怕会有枝节，咱们慢慢等等，能适应了最好，如果适应不了再说。

于是这个“再说”就成“绝唱”了，大家都觉得，既然没有强制要求，那我着什么急，又不会被处罚，利益又不会受到影响，按照以前的来，大家其乐融融，多好。

如果红军在面对泸定桥的时候，也是这种心态，想着能过去最好，过不去咱们再说，那么，可能一切都变了。

其实说到底，之所以下不了决心，还是因为没有到了生死存亡的时刻，或者说，企业高层现在认为过的还算可以，别因为 PMS 伤了人。

但是，你要明白，如果现在不伤人，那么，最终伤的就是企业了。

最后对这前三篇做一个总结，作为意欲实施 PMS 的企业负责人来说，在实施 PMS 之前，一定要想清楚三点：

- 1、我想要什么：就是要明白 PMS 是否是企业现在真正需要的。
- 2、我能做什么：就是要明白 PMS 会对目前的业务体系产生哪些影响。
- 3、我该如何去做：就是要想明白 PMS 如何才能实施起来。

以上三点是我这些年来为企业实施 PMS 出现最多的问题，同时，我也认为这是企业在实施 PMS 的时候应该从战略高度来评估的因素。

这些因素都评估完成后，当你确定你真的希望实施 PMS 后，那么，在后续的篇幅中，我就来聊一聊在具体的实施思路和操作上，都有哪些值得我们注意的。

第五篇：一场又一场的宫斗戏

其实是否要写这篇，我一直是挺纠结的，毕竟企业内多多少少都有些办公室政治，认为没有的朋友，请到墙根站着。

尽管都有，但是几乎所有的企业都不愿意承认，但是，有时候就是这样的自欺欺人，使得我们的企业把大量的精力消耗在了无意义的争权夺利，争风吃醋上。

因此，我在抽了一包烟后，作出了一个并不困难的决定，还是把这篇写出来的好，毕竟我们都身处企业江湖中，不把江湖的潜规则写出来，或许会害了那些初入江湖，胸怀大志的义士们。

在本篇中，我无意去痛诉办公室政治，也无力提出解决的方法，只是想传递一个信息，就是办公室政治对 PMS 的实施都会造成什么样恶劣的影响，希望能给大家一个提醒，知道 PMS 实施效果不好，有时候并不是我们不努力，而是在某些方面“太努力”了。

在本篇中，没有什么大道理，都是一些我亲身经历的案例，大家权当是看故事就行了。

故事 1：空降部队就是牛

04 年的时候，我在一家 2B 的电商企业的企业信息化服务部做产品经理，因为我是该部门的第一个产品经理，又在工作中积极配合产品部经理，他对我很看重，并且不止一次的和我透露，如果他离开了公司，一定会举荐我替代他的位置，当然，前提是不出意外。

后来，他因为一些个人原因离职了，走之前，还和我说，他已经和公司高层说了，产品部经理由我来担任，那个时候，部门里的所有人都知

道我是十拿九稳，就连混的不错的销售部的哥们都把让我请客的时间定好了。

但是，意外还真的出现了。

那个时候，公司刚刚上市，有钱了，就开始玩资本，其中就收购了一家和我负责的业务有直接竞争关系的公司（以下简称为 B）。

我以前并没有经历过这种收购，并不知道被收购方有时候还是很强势的，B 提出的条件就非常苛刻，别的条件我不知道有哪些，但是我就知道有一条，就是 B 中原来的一把手到了我们这个部门后，还必须做一把手，至于副手如何安排，B 不管。

公司高层竟然答应了。

在当时，我必须承认，收购前，B 在这块业务上确实做的比我们强，我想，也许是公司为了更好的在这块业务上出成绩，因此，我也就释然了。

我想，就算做不了产品部经理，人家业务做的这么好，在产品上肯定有一套，我还能和人家多学一些东西，也好。

从 B 过来担任产品部经理的是个女的，年龄和我差不多大，以下就简称为 W，我一看，人家和我一样大，产品做得这么好，肯定在产品管理上有经验，我可得好好和人家学习。

但是，我又想错了。

W 来了没多久时间，一天，她叫我和她商量一个新产品，这是我第一次和她商量业务上的事情，她倒是很客气，和我说，我刚来公司，也是刚刚做产品管理，没什么经验，以后还得多和你交流。

闻听此言，我心里一惊，什么，刚做产品管理，难道我以前的推测都错了，这是怎么回事啊，作为部门的产品主管，怎么可能刚做呢。

于是，我就发动在公司的内各种内幕人士，帮我打听这次收购的内幕到底是什么。

同时，我也有意识的和 W 多交流，从侧面来了解她到底是什么情况。

信息不断汇总到我这里，我终于明白是怎么回事了。

原来，B 公司在收购前一直就没有设立过产品管理部，主要是销售为导向的，这次被收购，听说我们这边有产品部，于是为了占据这个部门的一把手职位，在收购前的一个星期，加急招聘了一个产品部经理，也就是 W，他们的目的很简单，就是没做过产品管理不重要，重要的是一定要我们把企业信息服务部的各个部门的一把手职位先拿下。

于是，就出现了这样的情况。

说实话，抛开这些内幕，从个人角度来说，W 本身是没有任何问题的，对人客气，也虚心，但是我就是无法释怀公司的这种做法。

我承认我个人有私心，本来想着能够在职业道路上再进一步，但是现在却是这个结果，我一个俗人，没有想法是不可能的。

后来没过多长时间，我也就离职了，在我看来，在公司，要么职业道路不断发展，要么工作能力不断提升，我这是两头都不沾，还谈什么，谈感情？

有些朋友可能会说了，这算个什么事情，至于离职吗？

其实我这只是整个公司在内部斗争中的冰山一角，这家公司的内斗是相当出名的，大家一致的看法是：在公司，能力是次要的，关键是要听

话。

这是我的亲身经历，后来我听说公司某个业务部的总经理，就是因为太有想法，被公司的元老不断挤压，最后无奈离开，自己出去做了个垂直行业的电商，效益好的不的了，属于那种默默挣钱的公司。

故事 2：皇上，你不能宠信别人啊

05 年的事情，我在当时一家以 web2.0 起家的公司做产品经理，负责公司的核心产品。随着公司融到钱，然后就开始了很多互联网公司标配的操作：扩张。

人员在半年时间内从 40 人干到了 400 人，之所以这么快，主要是因为都是靠关系拉过来的，我承认我到这家公司也是因为关系，因此，我也就理所当然的认为这是一种很正常的现象。

主要的问题出现在哪里呢，就出现在很多过来的都是从某个公司整个团队挖过来的，就我所知，sohu、263、sina 至少就有一半。

这样，就形成了各种各样的山头，我们产品部算上老大，一共六个人，我们自己是个小山头。

然后被公司整体收编到要上市的大旗下，也就是说，公司老大名义了统一了江湖。

因此，那个时候，我们经常说的话是，“那个 XXX 是 XXX 的人”。

其实按照当时我们产品部的评估，就目前公司的产品情况，人数在 70 人左右就靠谱，最多 100 人。

但是，人过来了，总不能亏待了吧，因此，总监搞出来 15 个，有了总监，总得让总监们找点事做吧，当时，我所在的产品部负责的是公司的

起家产品，也是核心产品，此外，又设立了一个新产品事业部，他们也有一个独立的产品部门，负责公司一款 MZC 的产品。

这样设立，其实从实践角度看，并不能说有问题，但设立两个产品部要解决的核心问题是，企业的资源必须基于产品组合的结构合理分配，而这就需要有一个再高一级的 O 来管理。

事实上没有，尽管成立了一个产品评审委员会，但基本上不起什么作用，只有在我们开打的时候，出来调和一下，说白了，就是一居委会大妈的角色。

原因很简单，新产品部几十号人基本上都是一个公司出来的，很抱团，公司的老大又是笔杆子出身，管理公司这事上还是业余。

并且在公司其它的核心岗位上，很多都是和新产品部有着千丝万缕的关系，唯一一个 CTO 和我们部门不错，但是又是个技术脑袋，对处理部门关系上没有任何感觉，顶多了就是安慰安慰我们，说为了公司，大家忍了吧。

于是就出现了双方争抢公司资源的情况，我们部门的老大也是在互联网圈子了横行霸道了多年的主，但是在对方集团作战的优势下，我们老大也低下了他那骄傲的头颅。

最终的结果就是，我们没赢，他们没输。

但公司是伤了元气了，仅仅在新产品上，公司前前后后就投入了 100 万美金，05 年的 100 万美金，很值钱的。

但是，新产品仅仅在上线了一个月后就停了，因为公司发现，根本没有人使用。

关于这个产品为什么失败，我会在反思篇结束后，再开一个新的系列《那些年，我曾经做过的失败的产品》。

100 万美元，“咚”的一声，连个水花都没看见，就没有了。

回顾这段经历，我认为对我最大的启示就是，整个过程就如同皇帝的后宫争宠一样，每个部门就是一个妃子，都希望万千宠爱于一身，于是就会想尽各种方法来尽可能多的获得公司的资源，如果公司没有一套科学规范的资源管理机制，那么，势必就会导致各种阴谋阳谋的出现，而这无形中就成了办公室政治的土壤。

故事 3：上不上，下不下，中间最麻烦

曾经为国内一家大型企业的某个独立部门做 PMS 的实施。

我们分了三个阶段，第一个阶段和第二个阶段效果还都不错，到了第三个阶段开始实施 PMS 的时候，麻烦出现了。

这里需要简单提一下这次 PMS 的实施背景。

首先是该部门的 A 副总看了咱们的《YES！产品经理》这个书，很认可书中的内容，于是就找到联盟希望帮他们做 PMS 的实施。

他在协助我们完成了第一轮和第二轮的工作后，进入到实施阶段，这个时候，配合我们实施的就是该部门 B 副总手下的一个部门经理 C，属于典型的中层吧。

而 C 呢，又是跟了该部门总经理 D 多年的元老，而 A 呢，则是公司合并后留任的，在他们所有人的上面，直接领导是集团的 CIO。

也就是说，A 是我们的沟通人，C 是我们的实施配合人，B 是 C 的直接领导，又是 D 的信任之人。

大致情况就是这样，但是最终这次实施并没有出现一个让我们满意的结果

原因有三：

- 1、信任我们的，给不了我们必要的支持。
- 2、配合我们的，又不受信任我们的人的领导
- 3、强调实施的，又不关注具体的过程

这是怎么回事呢？

说一个实际的情况。

在实施之前，我就和 A 说过，实施过程中肯定会有推不动的情况，如果出现这种情况，怎么办，A 说有啥情况，可以直接找他。

当然，A 为了加强全公司对 PMS 实施的重视，也尽他的力尽量为我们消除障碍，先是安排我们和集团的 CIO 见了面，说了实施 PMS 的意义，CIO 说“好”，然后又专门组织了半天的针对公司中高层的培训，又强调了一遍，D 说“要得，一定要搞”。

这些事情做下来后，我个人感觉应该是不会有什么大的问题了。

于是开始设计实施方案并分步推进，但是问题依然来了，我按照 A 说的，当出现问题的时候，我就去找他，可是他要么是出差，要么就是无奈的安排我和 C 沟通。

于是我就和 C 沟通，说是 A 安排的，可是 C 说他只对 B 负责，于是我们就又找到 A，说怎么办，他说没法，C 不是我的下属，管不了，我只能向 D 汇报。

于是我们就等，没结果，就又要和 A 沟通，A 依然无奈。

就这样开始了一轮一轮的循环。

这个案例不太合适说的太多，因为毕竟是客户，我只说一点啊，在许多公司，中层岗位一直是一个比较尴尬的处境，甚至海尔的张瑞敏都放言要把所有的中层都裁掉。

这是因为中层扮演着上传下达的角色，但是高层和基层如何才能信息尽量不失真的交流，完全取决于中层的考量，而这个考量中所包含的因素就多了，个人利益，信息理解，下属关系等等，如果中层出现一定的问题，那么后果就会比较严重了。

但是，是不是如张瑞敏说的，中层真的就没有用了呢，我觉得值得商榷，中层分为两种，一种是职能中层，一种是业务中层，我认为弱化的应该是职能中层，因为随着企业信息化管理水平的提升，职能中层的作用其实就小了很多，反而应该加强业务中层的力量，因为企业本质是社会中的商业组织，商业以业务为核心，现在一些大的企业不是开始流行内部创业，就是在企业内部形成多个小的业务组织，发挥业务组织的创造性，而公司只作为提供各种资源的平台。

如果这种形式能够成为企业的主流的话，那么，我认为业务中层的力量就必须加强，一方面是因为业务组织要想出成绩，必须依赖完整商业化的思维来做，二是因为无论大或小的业务组织，没有一个角色来负责操盘是不行的。

因此，业务中层工作的核心是聚焦于业务发展上，这就需要综合能力非常强的人来做，谁做，产品经理。

其实，这无非就是经典产品管理的定义，在企业内部经营一个虚拟的公司。

这个讲的有点多了啊，再回到本案例中，C 是一个典型的职能中层，可能是因为 PMS 的实施会影响到他在职能上的权力，因此，他就会很自然的对 PMS 有敌意，或者认为 PMS 的底线是不能触及他的利益，但是，既然实施 PMS，那么，就一定会要调整整个业务结构的，自然也涉及到某些职能的调整。

因为这是我们的一个客户，对于客户企业中具体的情况我们也没权利多了解，我们只想把事情做好，但是通过这次实施，我还是总结出一点：就是在实施 PMS 的时候，如果不了解客户企业中的利益关系，那么，实施是很难成功的。

好，案例就讲这说三个，其实还有一些，但是我觉得这三个比较有代表性，总之，实施 PMS，不可避免的会遇到办公室政治的情况，因为是要调整业务结构的，而调整业务结构，就意味着有些人的奶酪会被动，一旦被动，他们就一定会奋不顾身去保护的，而这在办公室政治中，往往是最致命的一点。

第六篇：装备和人结合才有战斗力

在武器装备领域，说的最多的就是“装备”和“人”要完美结合才能发挥出最大战斗力。

PMS 的实施，说到底，就是“平台”和“人员”的结合，只有这样，才能发挥出 PMS 的最大战斗力。

先简单说一下平台和人员都包括哪些方面：

平台：体系；流程；规范；工具。

人员：选拔；培养；使用；发展。

在我所经历的 PMS 实施案例中，其实有不少企业在这两个方面是出了很多问题的，从而直接影响了 PMS 的实施效果。

先来说一下平台方面出现的问题。

曾经在一家初创企业待过一段时间，我负责产品的整体运作，包括产品管理和运营，以及部分的技术开发。

尽管老板不是业内人士，但是社会关系还是可以的，我和她说要逐步实施起 PMS，她也认同，但是她犯了一个很多企业在搭建 PMS 平台上的错误。

那时，我一方面要负责产品，另一方面还要负责 PMS 的设计，我想着，按照我的经验在目前公司的情况下是没有多大问题的。

但是一天，她发给了我一套好像是 HP 的产品管理资料，和我说，咱就按照这个来就可以了，我看了一下资料，PMS 没那么复杂，你说呢。

然后我认真看了一下这套资料，对她说，HP 的 PMS 肯定不能说不好，但是，我有几个问题需要说一下。

1、HP 是做 IT 硬件设备产品的，咱们是做互联网产品的，HP 的 PMS 是否可以适用于咱们现在的情况呢？

2、HP 在构建 PMS 的时候，是基于十几万人这样的企业规模的，咱们现在就十来个人，是否需要这么大的 PMS？

3、这些资料很多都是规范说明和工具的介绍，是可以看得见的，但是 PMS 中是有很多看不见的东西的，比方说体系，这个东西可以通过文字来描述，但是是需要实际操作来设计的，而这个设计过程，我们都不知道 HP 是怎么来做的。

而体系又是 PMS 平台构建的基础，缺乏了这个，流程、规范和工具根本建立不起来。

最后她问我，那你说怎么办？

我说还是按照我的思路来，借鉴 HP 的东西，但是以咱们为主，实事求是的逐步推进 PMS 的实施。

她说她想想，没过几天，她对我说，她还是认为不用在 PMS 上花太多精力，就按照 HP 的来就行。

我就没说什么，我知道，像她那样的在她的领域内非常成功的人士是非常自信，或者说非常自负的，我再说多少也不会有太多的作用。

因此，我就和她说，要不这样吧，我先把重点放在产品的开发上，我保证如期上线，PMS 的事，咱们往后放一放。

她说好吧。

于是，我就把重点放在了产品的如期上线上，在产品上线没几天，他带了一个人来，和我们介绍说，这是他托朋友从 163 挖来的，负责公司 PMS 的实施。

我知道这话主要就是说给我听的，我也知道，我该收拾铺盖了，唯一遗憾的是在没有任何预兆的情况下发布这个消息，我把我带过来的几个兄弟害了。

在我看来，这不算是个失败案例，因为最终 PMS 不是在我手里完成的，顶多了是我个人的一次失败。

我想通过这个案例主要表明的观点是：

1、企业如果想实施 PMS，那么，在平台上，一定要充分考虑这四个方面，这四个方面并不是孤立的，而是由框架到具体，由抽象到具象的一个评估过程，任何一个方面在企业内走不通，那么，整个 PMS 平台就无法搭建起来。

2、企业如果想实施 PMS，那么一定要评估什么样的 PMS 模型是适合自己的。

从业务对象来说，2C 和 2B 的 PMS 就有一些区别，从行业适用性说，APM 其实适合的是科技型企业，品牌管理模型适合的是 FMCG 的企业，而制造型企业，更多的就是适用 RPM。

我个人一个建议，千万不要找“火”的实施模型，而是要找成熟的，成熟的经过了多少企业的实践，至少在风险上是可控的。

但是有一点依然需要注意，成熟的实施模型很多都是大企业的，而国内很多的中小型企业是否适合，同样需要评估。

因为企业的规模、发展水平、所处阶段都是影响 PMS 实施的关键因素。

3、千万不要把 PMS 看的太简单，我接触过很多负责企业自建 PMS 的朋友，他们在实施上做的最多的工作就是设计一个流程，拼凑一套文档，然后就说，行了，PMS 实施完成了。

这是典型的舍本逐末的思路，如果 PMS 就是流程+文档的话，那真的是把宝洁看轻了，PMS 发展了 80 多年，你认为就是靠流程和文档推动的？

而平台中的体系和规范，往往是很多企业容易忽视的，认为那太虚，不如看到一套文档和漂亮的流程图给力。

关于平台我就大概说这么多，接下来说一说在人员上，企业都有哪些问题。

人员分为选拔、培养、使用和发展。

我来说一个联盟一个朋友遇到的情况，我相信很多朋友也有这种尴尬。

一次，联盟的一个朋友打电话给我，说下班后想聊聊，我说好。

这个朋友是联盟刚成立时就认识我的，私交特别好，前段时间刚换工作，去了一家刚起步的网络营销的公司做产品经理。

晚上我们一起吃饭，我说恭喜你啊，他却郁闷的对我说，老汤，你这是给我伤口上撒盐啊，我说，怎么了，兄弟，谁捅刀子了。

他说，我们老板呗，我本来想着到一家初创公司做产品经理，能接触的更多一些，但是，我万万没想到的是，我 tm 现在就成了一个写文档的了，老板口述我用文档记录下来就可以了，既然他都想好了，那他做产品经理就行了，还招产品经理干嘛，我和他说些想法，他说就按他的来，你说这换了个公司，还不如我以前那公司干的多呢。

我说你就别郁闷了，挺正常的事情啊，本来初创企业的老总本身就是个产品经理，他招的所谓的产品经理，往好了说，就是个助理，往差了说，就是个文档工程师。

他说，是啊，我现在就是文档工程师。

我说那你还有什么尴尬的，正常情况。

他说，你还那我开涮，我今天请你吃饭，是想听听你的想法，接下来怎么办。

我说，两条路：

- 1、如果你看好公司的发展，那么，你就接受现状，慢慢来，公司一旦做大，那么，你作为公司的第一个产品经理，那么机会就多了。
- 2、如果你想短期内在个人发展上有进步，那你就离开公司，找一家适合你发展目标的公司。

一条路是看公司的发展，一条路是看你个人的发展，你自己好好琢磨一下。

后来没过几天，他给打电话说，他还是决定选择第二条路。

这只是企业在人员这个方面中“使用”这个因素的表现。

通过这个案例，我想说明的是：

1、任何职位都分个三六九等，产品管理职位也一样，从级别上分，我大致把它分为初级、中级和高级。

初级岗就做些和产品管理工作有间接关系的，比方说收集、分析和整理与产品、业务有关的数据，协调和各部门的工作关系等。

中级岗就做些和产品管理有直接关系的，比方说需求管理、产品规格定义、市场分析、竞争分析等等。

高级岗就是要独立带领团队、基于企业战略来完全管理一个产品的发展过程。

因此，对于企业来说，在考虑产品经理人员的时候，你就要想清楚你到底想让产品经理做些什么工作。

这里和各位产品经理说一下，千万别被企业的 JD 所蒙蔽，写出来的是一套，实际可能又是一套，因此，如果有渠道，可以侧面多了解你期望进入公司的产品经理实际情况是什么。

2、企业要从产品管理岗的工作重心上考虑你到底需要什么样技能的产品经理。

这个大致可以分为协调型产品经理，指导型产品经理和领袖型产品经理。

协调型产品经理的工作重心主要就是业务上的上传下达，沟通协调，不需要对业务的发展起太多作用。

指导型产品经理的工作重心主要就是在产品和业务的发展上管理、指导、控制，对业务的发展起领导作用。

领袖型产品经理就不多说了，因为国内目前几乎没有。

不同重心的产品经理，在工作技能、素养、经验、知识上的要求是不一样的，因此，企业要想清楚你到底需要产品经理来为你做什么工作。

3、在明确了以上因素后，才能把人员这个方面中的其他因素进行评估，然后形成一套完整和规范的产品管理人员成长机制。

比方说，企业确定了需要的是协调型的这样一个产品经理，那么，你在定义这个职位的时候就需要考虑协调型产品经理的工作职责、工作内容和关系都有哪些，然后基于这些来选拔，无论是社会招聘，还是内部转岗，协调型产品经理就是一个基点。

在找到合适的人后，你肯定要随着企业的不断发展，协调型的产品经理要逐渐成长为指导型的，那么，企业就需要制定一个完善的培养路径，从而能够不断促进产品经理在产品管理的平台上不断进步。

其实这个过程在很多其它的岗位上是很成熟的，但是为什么很多企业会出现“大材小用”或“小材大用”的情况呢。

原因无非就是三点：

1、把 PMS 看得太简单，认为无非就是成立个产品部，招几个产品经理，搞一些文档就可以开工干活了。

2、企业对到底需要什么样的产品经理没有清晰的认识，实际情况是走了两个极端，要么在招产品经理上很随意，要么太在意产品经理的资历和背景，非大公司背景的不要。

直接的后果就是要么产品经理完成不了企业的工作，要么就是企业的人员成本很高。

3、企业缺乏完善的人才培养机制，让产品经理的成长没有方向。结果最后是个人和企业互相抱怨，个人说企业不重视产品经理，企业说产品经理没什么价值。

最后总结一下，在本篇中，我主要说明的就是，PMS 的实施，企业一定要考虑平台和人员如何结合，如果没有高素质的能运转平台的人员，那平台就是一堆废铜烂铁，如果没有好的平台，再有素质的产品经理也是巧妇难为无米之炊。

而现实的情况是，不知怎么的，企业往往都做不到兼顾，这个问题我一直百思不得其解！

第七篇：产品经理，需要从狗进化成人了！

不知什么时候，在互联网圈子里，产品经理被比喻成了狗，在我看来，有两个因素让产品经理成为了这种程序员讨厌，设计师反感，老板不满意的生物。

一个是企业的因素，一个是个人的因素。

先来看企业的因素，简单说，是因为很多企业把产品经理的工作职责和工作内容人为的缩小了。

曾经有一家企业找联盟做 PMS 实施的咨询，在聊到产品经理在公司内的定位的时候，我们把 RPM 所涉及的三大活动，十一个阶段，三十四项工作和对方简单介绍了一下，当时，这家企业的负责人就晕了，惊讶的说，产品经理要做这么多工作，我感觉我现在用不了这么多啊，我说那你来说说你要让产品经理做些什么，他说，就是分析分析需求，写个 PRD 什么的。

我说这仅仅是产品经理要做的部分工作而已，在 RPM 中有涉及，但是也仅仅是十一个阶段中的概念化阶段和技术化阶段的工作，如果你认为产品经理只需要做这些话，那么，我个人认为你招聘一个产品规划人员就可以了，确实没必要招一个真正意义上的产品经理。

他说他考虑一下，后来他们就真的只是招了一个产品规划人员。

其实这只是我接触的众多企业中的一个，事实上，很多要实施 PMS 的企业在对产品经理的定位上都是这种情况，尤其是在互联网企业更为明显。

他们通常认为产品经理最主要的工作就是产品需求的分析和 PRD 的撰写，至于其它的工作，在他们看来，那都是可有可无的，既然如此，何必那么麻烦。

造成这种情况的原因主要有两个：

一个就是企业对产品管理缺乏全面和体系的认识，PMS 是由体系、流程、工作、工具和文档构成的，而现在大部分的企业只看到了工作、工具和文档，因为这个最直接，最直观，容易被接受，但是在体系和流程上，很多企业缺乏深刻的认识，同时，这些企业尽管从认知上知道产品管理的价值，但是这个价值如何从商业、业务、产品三个层级上体现出来，没有清晰的思路，又因为产品是最显而易见的，因此，就造成了这些企业只把产品经理定位在产品的实现上。

产品经理价值定位的缺失，直接的后果就是人为的把产品经理应该做的工作大大简化。

举个例子，比方说现在很多互联网企业都在玩的 APM（暂且这么说，事实上据联盟的调研，这些企业是把敏捷开发等同于了敏捷产品管理，

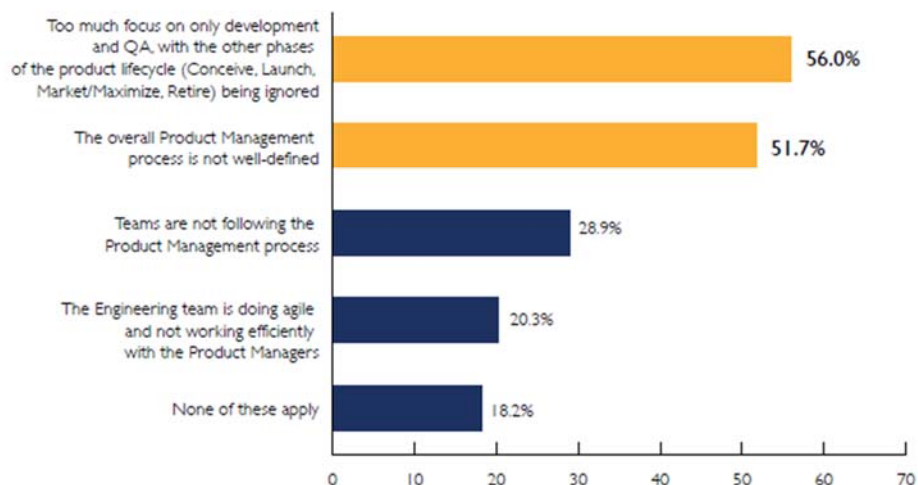
其实这是有很大区别的，关于这个，可以看这个专题)，在这种情况下，产品经理干什么呢，就俩字：迭代，四个字：快速迭代。

在 APM 中，本来就已经是对产品管理体系的一种实施简化模型了，但是该做的工作肯定是要做的，比方说 BC、ROADMAP，这是 APM 的关键两个阶段，但现状是，很多互联网的产品经理已经开始喊出了“产品无需规划，只需快速迭代”的口号。

当然，这种情况并不是国内独有，在 APM 的发源地-美国，这种情况也是非常普遍的，来看一个调查。

Select all of the following challenges that apply to your Product Management process.

56% of respondents indicated that there is too much focus on development and QA while other phases of the product lifecycle (Conceive, Launch, Market/Maximize, Retire) being ignored. 51.7% also indicated that the Product Management process is not well defined.



有 56%的受访者认为把太多的关注点仅仅是放到了开发和 QA 上，产品生命周期中的其它阶段都被忽视了。

51.7%的受访者认为产品管理流程没有很好的被定义。

这是企业的原因，再来看产品经理个人的原因。

两点，一个是目前国内大部分产品经理缺乏足够的能力管理一个产品完整的周期，我们可以设想一下，就算企业建立了非常标准、规范的 PMS，国内有多少产品经理敢说会用科学的方法做 PMS 中所定义的所有工作，就别说做好，做到位了。

另一个是产品经理太有“能力”了，该做的工作做了，不该做的工作也做了。

比方说，技术转型的产品经理，自认为自己懂技术，在产品的开发过程中，对程序员指手画脚，直接造成开发部门提出“产品经理和狗不得入内”，其实所指对象不都是产品经理嘛。

一次，我们去一家互联网企业做回访，这家企业的产品部不大，一个总监，三个产品经理，我们刚到，总监就兴奋的和我说，汤圆，来看看我们做的新产品原型，我过去一看，看到一个非常漂亮的网站，我说，这是你们做的原型，他说是啊，我们四个人，花了一个月的时间，把整站的原型都做出来了。

我说，你这除了没挂数据库和程序，应该都有了，他说是啊，可费了我们功夫了。

我直接晕掉，我说，这等于你把 UI 和 UE 都做完了，你让 UI 和 UE 工程师做什么。

这还是至少 7 年前的事情，那个时候，还没有流行 Axure 这样的软件，他们完全用网页三剑客把整站做了出来。

我有时就想，如果他们会开发的话，会不会把程序也写了呢。

但是，现在这种情况不但没有改变，反而更加严重，产品经理每天脑袋里想的就是需求、原型、功能，视角永远是在那个产品介质上，那么多重要的事情等着你，你就不能稍微琢磨一下。

当然，这些工作肯定是要做得，但难的是定义产品管理工作的范围，也就是广度和深度，做到什么程度就可以了，少一些不行，多一些也不行。

我也有过亲身经历，03年的时候，我在一家公司做 PM，一次，和技术部门沟通产品表现层的结构，我说我做到什么程度就可以了，技术部负责人认真的想了想，说，我看得把数据库的每个表，每个表中字段的定义都确定出来就行了。

我说，你不是开玩笑吧，咱们聊的是表现层，不是逻辑层，你让我把数据库都帮你架构好了，那咱 SA 干什么，他说，这不是忙吗。

我当时就否了，我说这个不可能，第一，这不是产品经理应该做的，第二，我也不会。

如果按照现在的情况，我想很多懂点数据库的产品经理肯定会屁颠屁颠的去做，心里肯定是一个非常得意的想法，看我多牛逼，啥都能做。

啥都能做，不代表你就要去做，这个关系必须要搞清楚。

其实在我看来，对于这些产品经理来说，每天喊忙死，都是自找的，精力那么大，去做些和产品管理有直接关系的事情啊。

总结一下，在 PMS 的实施中，产品经理该如何定位，其实是很重要的一个环节，需要企业认真考虑，多一点不行，少一点也不行，做的多了，其它具体的业务部门肯定不高兴，做的少了，产品管理的流程就无法有效的推动起来。

但是，在现实的经历中，我们发现，企业还是比较容易能够改变认知的，因为，企业花了钱做 PMS，自然希望 PMS 能产生价值，只要企业

认为你建议的 PMS 是有价值的，产品经理的定位是合理的，是能推动 PMS 运转的，它自然会接受。

比较难的是产品经理个人意识的改变，尤其是转岗为产品经理的，固有认识太严重，关键还是现在很多个人对产品管理的认知太混乱，各有各的想法，认为他现在做的就是产品管理工作。

产品经理被比喻为狗，我觉这狗还不是宠物狗，只是一只在企业内各个部门内人见人烦的流浪狗。

因此，想从狗变成人，变成真正的产品经理，这个进化过程还是挺漫长的。

第八篇：立定，原地踏步就行了

顺着上一篇文章继续说一些我在 15 年产品管理经历中的反思。

目前大多数的产品经理想要从“产品狗”进化成“产品人”，再变成真正意义上的产品经理，在我看来，关键不是在个人，而是在企业。

因为，联盟在这些年里，做过公开课，做过内训，做过咨询，单就个人来说，我认为我所接触的每个想成为真正产品经理的朋友都是有一颗雄心壮志的，有从深圳做飞机来北京参加培训的，有自费花几千块钱来参加培训的，有把《YES！产品经理》看了好几遍并做笔记的，很多朋友在这条道路上的努力确实让我很感动。

产品管理这条路，本身就是一个大浪淘沙的过程，一需要坚持，二需要努力，记得联盟 05 年第一次聚会，大家就一致认为如果从一开始就做这个工作，并且想在这个岗位上有所成绩，不坚持十年是不行的。

但是，个人努力了，企业却不能给个人一个长期健康发展和成长的平台，个人依然无法获得明显的进步，甚至可能走偏，走歪。

记得我们给一家企业做咨询，我们把实施方案交给该企业后，企业负责人对其它方案倒是没有太大异议，就是对我们设计的 HR 的方案表示不解，问我们，为什么还要涉及 HR 呢？

其实我知道他一定会问的，于是就给他解释。

在 RPM 的体系中，分为四大管理系统：产品体系管理；产品流程管理；产品文化管理；产品人力管理。

为什么要有产品人力管理呢，我们有个定义：产品人力管理是基于文化管理在系统管理的支持下执行流程管理的个体和团队的管理。

在人力管理中，分为评估(Evaluating)、训练(Training)、使用(Using)、指导(Guiding)四个部分构成，它组成了一个完整的发展(Development)平台。

简单说，就是人力管理要负责企业内产品管理者的发展轨迹的设计以及相关事务的执行。

原因有三个：

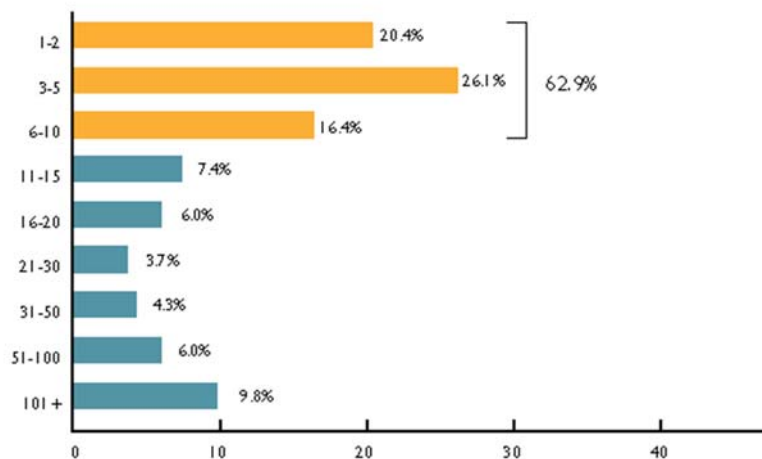
第一个，大部分企业招聘来的产品经理很少有百分百符合企业在产品经理上的期望标准的，这个时候，差距就出现了，那么，怎么办呢，就得有一套培养产品经理的机制，甚至是很有针对性的培养机制，你想了，一个三年工作经验的产品经理和十年工作经验的产品经理起点就是不一样的，不可能给他们提供一样的培养过程。

同时，产品经理在企业内的数量其实并不需要太多，我这里有一个国外的数据，可以看一下：

版权归中国产品经理联盟所有，无需我们同意，可以转载，传播

How many Product Managers are there at your entire company (including you)?

Participants are spread across small, medium and Fortune 500-sized companies. The number of Product Managers at these companies varies but 62.9% of respondents indicated they have 1-10 Product Managers at their company.



有 62.9%的受访者表示，在他们公司里，产品经理的数量是在 10 个以内，其中 3-5 个占了 26.1%。

这说明什么呢，说明产品经理的数量不在多，而在精。

为什么要精呢，根本原因还是在于这些企业是把产品经理当成是精英职位来看待的，他们希望这些产品经理是能够真正独当一面的。

既然企业有这样的希望，又知道现在很多在公司内的产品经理离公司的要求还有一定差距，那为什么不去下功夫培养呢？

有些企业肯定觉得很冤，说我们也培养了啊，每年都有预算的。

好，这就涉及到第二个原因，培养的方向。

就不说那些烂大街的口号了，什么产品经理是没有什么权力的小 CEO，产品经理是 CEO 的黄埔军校，咱就直接点说，就从产品经理的定义来看，“产品经理就是依据公司产品战略，对某个（线）产品（介质、服务、品牌）担负根本责任的企业管理人员”。

说到底，产品经理不是技术岗，不是营销岗，更不是什么设计岗，规划岗，而是管理岗，是要通过企业管理的思维和技能帮企业实现产品战略目标的，从而实现企业的战略目标。

这其实也就决定了企业培养产品经理的方向，就我所知，传统企业在这方面还是做得较好的，但 IT 行业就稍微差一些了。

很多企业太注重产品经理工具层面的培养，而弱于整体操盘一个产品的意识、能力的训练。

前几年，一个朋友问我，汤圆，哪里有培训 AXURE 的，我想学，可能是我做过软件的原因，我始终认为一个好的通用软件是不需要学习的，我就和他说，自己网上找点教材，多练练不就行了，干嘛非要花钱学呢。

他说，没法，公司要求产品经理必须精通这个软件。

这种情况导致的结果就是很多产品经理在工具的操作上越来越精通，一旦精通了，在做工作，比方说产品原型的时候，就不由自主的想做的更多一些，我记得以前我拿 PPT 做过原型，拿 VISIO 做过原型，关键是你的产品原型能够让技术部门明白就可以了，软件就是一个工具，千万不要忽视了这项工作的目的，而把主要的精力放到工具的专研上。

你的根本目标还是要操盘这个产品的全部过程，有些事情需要做到，但有些事情需要做好，做精。

因此说，企业如何给产品经理定培养方向，直接决定了产品经理的工作核心，核心对了，产品经理的工作才能有价值。

再来看第三个原因，就是在产品经理的培养上，HR 作为具体的执行部门，必须有能力 and 责任为产品经理的健康发展制定发展路径和具体事务的执行。

而事实上，在很多企业，HR 就成了一个只负责招聘的部门，只要把产品经理给企业招来，他们认为工作就完成了，至于产品经理该如何培养，那就等着产品部门提了，提了，就找找有什么公开课，有什么内训，然后让产品经理领个证书，记录一下，这就算产品经理的培养工作做完了。

如果再来新的产品经理，重复一下上面的工作就可以了。

这就是我接触的很多产品经理和我们反映的实际情况，他们普遍感觉企业对产品经理的培养没有计划，没有方向，都是为了完成工作，而他们也越做越没兴趣，感觉不到自己有明显的成长。

在国外，很多企业其实是对产品经理的培养有一套清晰的计划的，并且这个计划会纳入到考核中，因此，在这些企业中，产品经理通常有两套考核机制，一套是业务上的，一套是个人成长上的，我觉得这个模式可以借鉴一下。

综上所述，企业在产品经理上的培养上让产品经理体会不好的原因，说到底，就是三个方面：

- 1、产品经理定位的原因：产品经理在精不在多，只有精的产品经理未来才能为企业担当更多的责任。
- 2、产品经理培养方向的原因：企业想让产品经理做什么，决定了你会把方向定在哪里，如果你只是想让产品经理做做需求、做做原型、做做 PRD，那你肯定会在这上面重点要求产品经理，而产品经理基于这个要求，他的大部分精力也会被占据掉。

- 3、产品经理培养的路径规划原因：HR 部门如果提供不了一个清晰的培养路径，产品经理感受不到明显的进步，那迟早会让产品经理感到寒

心的，不管你 JD 上说的多么天花乱坠，真实的感受才是产品经理真正关注的。

每个企业的老大都希望自己的企业不要原地踏步，要不断发展，但是在产品经理的培养上，为什么就会出现“行了，产品经理够用了”的想法呢？

第九篇：上帝都能原谅，我们就不要太纠结了！

我们知道，在 PMS 的企业实施中，有一个重要的因素，就是产品管理者个人，曾经和很多企业的产品管理者聊过，他们一方面反映企业给予的专业培养太少（见第八篇），在工作技能上短板很明显，另一反面也反映在实际的工作中，因为涉及的事务太多，经验太少，而产品管理者又要担负很大的职责，因此，生怕在工作中出点错误，影响到自己。

这种心态尤其是在刚刚从事这个工作的朋友中比较常见。

一般遇到这种情况的时候，我们就得扮演心里咨询师的角色，开导这些年轻的产品管理人一定要用一种好的心态来面对这个工作。

实话实说，其实老汤在这 15 年的工作经历中，犯的错误也不少，有些甚至是比较严重的，但这依然没有从根本上影响到我对这个工作的热爱，依然坚持在做。

02 年的时候，我刚刚做了 1 年的产品经理，当时在一家通用软件公司负责一款新产品，正好那个版本要增加一个在线会员注册的功能，这个功能就交给我来做了。

当然，按说这不应该是产品经理的工作，但是那个时候我不懂，安排下什么来我就做什么。

如果我懂如何来做还好，关键问题是我根本就不会，但是就这我也没有退缩，硬着头皮上了。

那个时候用的比较多的还是 ASP，于是我就先到网上找了些注册的源代码，就开始研究这玩意是怎么写出来的，有不懂的就去请教公司的技术，捣鼓了将近一个月，我终于把这个注册功能做出来了。

但是，我犯了一个在现在看来很低级的错误，就是没有去验证注册信息，比方说，在邮箱一项中，按理说应该去验证是否为正确的邮件地址，但是我哪知道怎么验证啊，这样的后果就是在邮箱这个字段中，可能填入任何信息。

还好，我们的客户都比较老实，没有去填那些乱七八糟的信息，我算是侥幸过关。

这个只是产品功能中的一个错误，可能影响有限，顶多了是注册信息质量不高，但是有的错误可能会影响到一个产品的生死存亡。

03 年的时候，我在某软件公司负责一款当时非常有名的产品，也是公司的核心产品，那个时候，我们已经感觉到 PC 端的市场基本上被我们垄断了（最高时装机率 93%），于是就把视角放到了移动终端上，那个时候智能手机已经是小荷已露尖尖角，但是，我们把宝压错了，压到了 PDA 上，那个时候 PDA 是很火的。

于是，我们产品部在评估完成后，认为智能手机普及的可能性不大，而 PDA 在那个时候又是高端的移动设备，我们继续采用了软件收费的思路，认为高端的用户一定会付费购买我们的产品的。

于是，我们给公司出了报告，认为 PDA 应该是我们的方向，OEM 是最合适的合作方式，因此，公司把本已有限的资源全部压在了这个方向

上。

结果就不多说了，大家都知道智能手机基本上就等同于个人智能移动终端了。

在微信群里和朋友们说起这件事，有些朋友说，这属于集体决策，是整个产品部的失误，我承认这说的没错，但是我作为一个产品经理，最终是要对产品的成败负责的，这点是逃不了的。

还好，最后是我们总监把大部分的责任担了，这让我直到现在，我都很感激他。

而我，只能以自己太年轻，工作经验不足来安慰一下自己了。

后来我反思我曾经犯过的错误，大致总结了一下，对于经验不足，能力缺乏的产品管理者来说，可能是有这么几点：

1、经验和能力的欠缺。产品管理是个非常专业，非常体系的工作，任何一个环节的工作不到位，都有可能对产品在市场上的表现产生或大或小的影响，有些甚至是致命的。

那么，这个问题怎么解决呢？

没有好的办法，因为经验和能力根本来说，还得靠时间的历练，一方面需要多和有经验的前辈学习，但是这种学习通常学到的是别人的经验，如何把这种经验能够转化成自己的工作技能，这是需要下点功夫的。

很多朋友现在就盯着大公司去学，但是我要说的是，你学到的是人家在大公司这样一个资源平台上的经验，而你所在的平台有人家公司的资源吗？如果没有资源的支持，你怎么做？

我有个朋友是百度的产品经理，我就问过他，在百度做产品经理好做吗？他说好做啊，要什么有什么，能不好做？

但是 BAT 只有三家，我们大部分的产品经理还是无法拥有这样的企业资源的，在有限的资源下把工作做好，这才真正考验一个产品经理的能力。

另一方面，就需要个人要有不断学习的能力，从实践中获得自己的认知，提升自己的能力，我认为这才是最关键的，实践出真知嘛。

2、企业的要求和个人的实际情况差距太大。很多实施 PMS 不错的企业，确实对产品经理有很高的要求，就我们的调查来看，企业肯定是希望 PMS 能够尽快的在企业内产生价值的，企业花钱雇一个产品经理，自然是希望他能够来之能战，战之能胜的，但是现在很多产品经理各个方面都离企业的要求有一定差距，于是，一旦工作被压下来后，很多产品经理就感觉到束手无策，这个工作该怎么干，那个工作该怎么干，每天联盟都会遇到这种情况。

我们绝对不能说这是企业的问题，因为企业就是花钱雇人干活，人家有什么样的要求，我们都得接受，至于能否做到，企业会通过考核来看，干的好就继续干，干不好就滚蛋，这就是企业的思维，大部分企业是不会提供给你带薪进修的机会的。

这点我们也很难改变，只能告诉企业，尽量切合现实情况来招聘产品经理，太高太低的都不符合企业的长期发展。

3、个人心理的作用。这点是我后来发现的，我来举个我朋友的例子。

一天，有个朋友和我说，老汤，我耳朵这段时间总是耳鸣，严重的时候连声音都听不见，怎么回事啊？

我说，这可不能忽视，赶快去医院看看。

过了几天，他和我说，我去医院看了，各种检查都做了，但是没有任何病理现象，医生和我聊了聊，和我说，你这完全是心理作用，你有些焦虑症。

我很奇怪，说年年轻轻的，焦虑什么啊。

他说，不瞒你说，我现在如果一天没有工作做，我心理就感到很不踏实，战战兢兢的。

我说这就对了，医生说的没错，你就是这种心理引起的焦虑，严重到开始影响你的听力了。

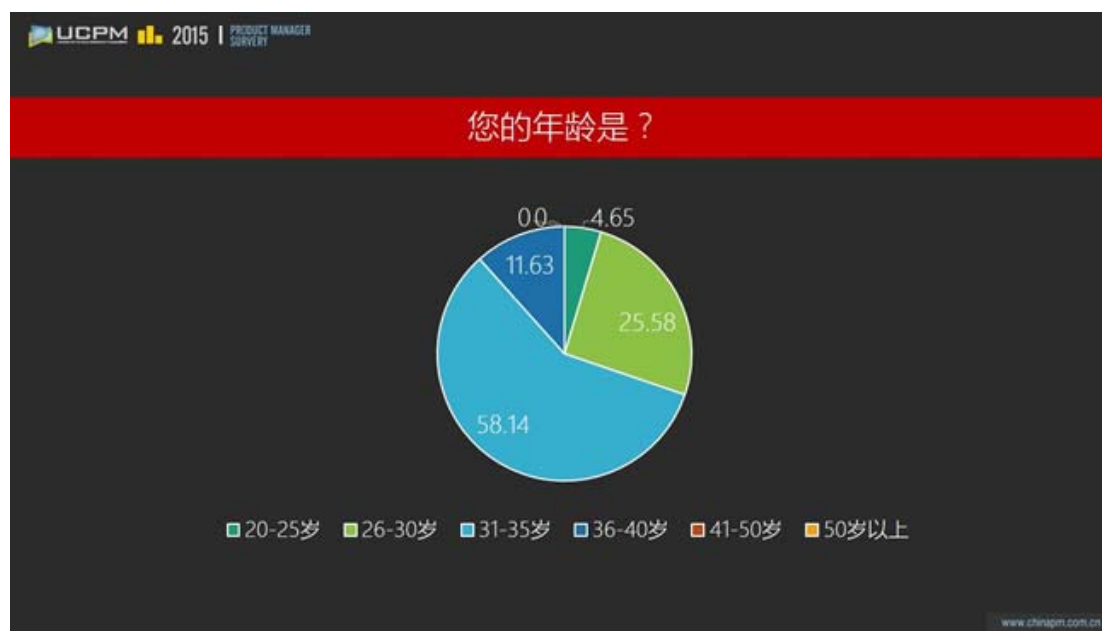
喝药调理是辅助，关键是你要把你的心理调整好，咱做产品经理的，要做到有张有弛，有节奏，该忙的时候忙，该闲的时候闲，千万不要因为这种杞人忧天的心理把身体搞垮了。

这种心理我不知道其它朋友有没有，可能我这个朋友是个比较特殊的案例，但是我要强调的是，产品经理一定要有一个好的心理承受能力，如果承受能力差，每天前怕狼，后怕虎的，在这种自己给自己的重压之下，你如何能够在工作上做出清晰的判断，做好每项工作呢？

如果连这都做好，那你肯定会在很多方面出现问题，出现错误。

在美国做的 2015 年的产品经理调查中，39%的受调者年龄是在 39-44 岁，这说明什么问题呢，说明做产品经理，年龄大的朋友见的多，经的广，都是这个圈子里的老油条了，抗压能力要远远超过年轻的朋友。

再反观国内，年龄分布最大的区间是什么呢？见下图：



这只是联盟所做的调查结果，但事实上，在某些行业中，年轻的产品管理者很多，有很多都是刚毕业就进了这个圈子中，方方面面的能力差的太多，心理压力也很大。

归纳一下，无非就是三种因素会造成产品经理在工作出现问题：

1、能力问题；2、企业要求；3、个人心理。

这些因素，其实我个人也没太好的方法来解决，联盟只能尽自己的力做些力所能及的事，当然，最后给大家宽宽心还是必须的。

列宁同志说过，年轻人犯的错误，上帝都能原谅。

版权归中国产品经理联盟所有，无需我们同意，可以转载，传播

既然上帝都能原谅，我们难道就不能原谅自己吗！

第十篇：用对人，做对事，简单又难

前几天，一家联盟曾经服务过的企业的一个哥们给我发了一封邮件，大致的意思是说，现在他感觉带领产品团队的压力越来越大，产品团队中的很多成员对他通常是阳奉阴违，工作也是拖拖拉拉，效率不高。

我问原因，他一开始还不愿意说，后来在我的威逼利诱下，他才无奈的和我说，实话和你说吧，老汤，你也知道，我们公司是技术起家的，现在团队中的很多研发人员都是跟着老板从创业到现在，而我却是来公司时间不长，在具体的工作中，总感觉心有余而立足，不是我不努力，而是实在搞不定这批人啊。

听完他的描述，我就大致理解他的意思了，表面看起来是一个产品经理管理产品团队的问题，本质上则是企业用人态度的问题。

关于企业的用人，在前面的文章中也提到过一些，在此不再赘述，在本篇中，我就简单说说我对目前企业用人态度的一些认识，以及在 PMS 的实施中，都会产生哪些消极的影响。

基于我个人的经历，以及为企业实施 PMS 过程中的了解，我把目前企业的用人态度分为四种：

第一类：我们都是牛逼的市场人员

在中国许多公司里，许多一把手都是从做市场起家的，不可否认，他们对于市场机会的敏感度和把握度确实不同一般，也正是因为这个原因，

他们确实在市场中获得了不小的收益。

我经历过一个公司，这个公司的老总 18 岁开始进入商场中摸爬滚打，从销售开始做起，一直做到有了自己的公司，并且还曾经辉煌一时。

但大家知道，这种对市场的感觉不会是每次都灵的，可能一次对市场信息错误的判断作出的决定，就会让你倾家荡产，这个老板就是这个样子，在个人成功的光环下，逐渐对市场的风险置若罔闻，对市场前景过于乐观，结果在一年时间里，就使自己 5 年积累的上千万的财富化为乌有。

当然，这种失败是多方面的，这里只说他的用人观，我总计了一下，主要有以下两个问题：

1、信息失真：他一个人做的时候，是个“很牛逼的市场人员”，每个环节他都能获得一手的信息并且能把握住，但是一旦公司规模扩大，市场人员增多，信息由下而上的传递就一定会出现“衰减”，这样，最上层拿到的信息就一定会出现“失真”，如果再加上信息传递的不规范和人员素质的参差不齐，作出的决定就必然会有误。

2、偏听市场：或许因为个人就是靠市场起家的，因此，他对市场人员，准确地说，应该是对大部分销售人员有着要比其它人员更深的信任，我就经历过，当公司对某个重大问题要作出决策，但是产品经理和市场人员的意见出现分歧的时候，老总通常会倾向于市场部门，然后甩给我们这些产品经理一句话：他们天天在市场里跑，你们没有他们了解。

果然如此吗？

我们承认市场人员天天泡市场，了解的信息确实比产品经理要多一些，但是多只能代表有了数据，所有做出的市场决策，需要综合各种因素来做，这就是分析和挖掘，而这个工作需要产品经理来牵头去做，如果只是基于不加分析的信息去做，那会大大增加产品在市场上的风险。

其实大家可以观察一下，一个公司如果销售部门很强势，那么，这个公司的老总十有八九是做销售出身的。

第二类：我们都是了不起的技术人员

这类企业在科技型企业中比较常见，这个行业典型的创业模式就是“几个搞技术按着自己的想法鼓捣出一个产品来，然后拿着这个产品就去找投资”。

一旦拿到钱后，就开始招兵买马，他们主观地认为，就我这几个人做出的产品都能拿到钱，更别说我现在有钱了，我把产品再好好地做一做，自然也能在市场上同样赚到大把的票子。

因此，在他们眼里，技术就是产品，因此，在他们不懈追求技术完美的过程中，就失去了一个又一个很好的市场机会，他们忘了，投资人不是他们的用户，投资人投钱给他们，是看中了这个市场，产品能否成功，市场才是唯一的检验场所。

正是这个原因，他们会把大部分的钱和人投入到技术端，而对于市场来说，他们则会经常说：我们的产品还不完善，放到市场上，行不行呀？

我不知道这是自信还是自卑，或许是对技术能力的自信，对市场能力的自卑。

因此，他们在用人的时候，会重点采用那些具有技术实力的人，因为他们把产品的希望都压在了技术层面上。

这样，就会出现几个问题：

1、追求完美，失去机会：没有完美的产品，但一定会有失去的市场，一定是要在合适的时间，在合适的地点，向合适的用户投放合适的产品，指望着把产品做完美了再去做市场，那你永远都不会有市场的。

2、技术主导产品发展：这和第一类的偏听市场是一样的，个人的从业背景决定了他无论是否愿意，都会在意识中有一定的偏听偏信的惯性，他们的想法很简单，“我就是通过技术（市场）成功的，怎么会有错呢？”

我们很多产品经理应该是有这样的体会的，当你提出一个需求要去技术实现的时候，技术会很不屑的说，这个需求我认为是没市场的，我建议不做。

尽管产品一再强调这个需求很重要，但是技术人员就是爱搭不理，我个人认为之所以出现这种情况，核心就是他们认为技术就是产品，需求不是不重要，而是要服从技术，技术主导一切。

有一家做中学同步在线教育的公司，发起人全是搞技术出身的，技术水平都是全国排的上号的，有一个朋友经介绍去负责产品，但是后来他和我说，我去了才知道，他们竟然连全国中学的教材有版本之分都不知道，就要涉足这个领域，已经开始搭建平台了。

这就是典型的技术主导一切的态度，因此，在用人上，也是更看重技术人员，他们认为产品经理就是技术部门的马仔，把技术人员不想、不愿、不屑做的工作丢给产品经理就可以了。

错了，真的错了，可惜的是，错了的人不是一个半个。

第三类：都是熟人好办事

这类用人态度主要出现在快速发展，并且一把手通常为董事会任命的企业里，企业高层当然是董事会任命，但是对于中层或者基层员工，一把手是说了算的。

因此，这些高层在任用下属的时候，通常会考虑裙带关系，通常有三种情况：

1、校友类：如果高层是 XX 高校毕业的，那么，他们会对同学、学弟、学妹的员工另外照顾，至于能力，素养，则是次要的。

2、老乡类：大家是否发现，在许多公司，同一个地区的员工会非常集中，甚至差不多都是，很简单的一个原因，把他们招进来的部门领导肯定是这个地区的，“老乡见老乡，你不帮谁帮”，呵呵。

3、工友类：我们经常会听到某个公司的员工跳槽，一下子就走掉一个团队或者一个部门，或者某个公司的中层或者高层跳槽后，会重点招聘和他同一个企业出来的求职者，“有福同享，有难同当”，则是这类情况的典型写照。

这属于典型的“裙带类”的用人态度。

裙带类的用人问题，应该是一个现代化的企业最厌恶的，在国外许多企业，就明确规定了，如果高层是某个学校毕业的，就一定要避免直接和校友关系的求职者见面，因此，许多国外的公司都把人力资源外包，其中一个重要原因就是为了避免出现这种情况。

但是在国内，尤其是在一些中小型企业，非常严重，也算是一个典型的特色了。

这种问题对公司造成的影响，最大的恶果不是在市场或者技术上，而是通常会把一个公司变成一个政治横行的场所，也就是所谓的“办公室政治”。

关于这个，我在本系列的第五篇中有详细案例说明。

对于产品经理来说，最大的影响就是你在工作的时候，必须要搞清楚你面对的这个人“是哪头的”，否则小鞋给你一穿，黑状给你一告，你就等

着老板请你喝茶吧。

我对这种情况是深恶痛绝的，因为我经历了好几家这样的公司，内耗把公司的资源和元气损耗殆尽。

这种情况怎么解决呢，产品经理几乎无能为力，要么走，要么混到那个势力最大的圈子里。

第四种：知己，知己啊

这是我最近才体会到的一种用人态度，是什么意思呢？

其实就是说，一个企业的一把手，如果他的知识体系（不是指学校教育知识）是 A，那么，他在用人或者决策的时候，就习惯采用和他具有同样知识体系 A 的员工，这类员工就不限于是市场、技术或者裙带了。

尤其是当这个一把手被誉为“XXXX 之父”、“XXXX 开创者”、“XXXX 现行者”的时候，显的更为严重。

这里不探讨他们的知识体系的对与错的问题，这里要说明的是，一旦有了这种用人的标准，会给企业带来两个最大的问题：

1、合理决策的偏失：合理的决策，基础是市场准确的信息，纵然你是某个市场或者产品的引入者，现行者，这并不代表你就是所有用户的代言人，你对某个市场或者产品的知识体系不代表大部分的用户也是这样的，如果你的知识体系和用户相差不大，那么，你的决策或许不会出太大的问题，如果相差太大，那就搞不清楚了，所要面对的市场和产品，是大众的还是你个人的。

我经历过一家公司，就是这种情况的典型代表，老总被誉为“XXXX 之父”，他的想法就是用户的想法，他的需求就是用户的需求，其实，下面干活的人都知道他的需求和想法是不符合市场的，但是没有办法，你不要指望你能说服他，人家头上挂着“之父”的称号呢，因此，当时我们没有办

法，就只能出两个版本，一个是给用户用的，一个是给他用的，你说麻烦不麻烦。

2、增长了逢迎溜须的风气：想在公司混好，很简单，把自己的知识体系建成和老总一样的就行了，老总说什么，你都跟着说“完全正确”就行了，这样，既能让老总的光环越来越亮，又能让你的饭碗越来越满，反正公司也不是我的，吃他娘，喝他娘，公司倒了我不慌。

以上四种情况，都是基于我这些年的工作和实施 PMS 的经历总结出来的，毫不掺假，当然，大家也不必去琢磨都是那些公司了，反正这些公司，大部分大家都知道的，有的已经销声匿迹，成为了历史，有的虽然还活着，但是多少年已经没有大的发展。

这四个情况，一个公司有一个就是很可怕的，但更可怕的是，有许多公司是兼有多个，说句难听点的话，这就是赶着找死呢。

第十一篇：想让马儿跑得快，就得给草吃

前几天的时候，有个朋友在微信群里问怎么做产品的 roadmap，在大致介绍了 roadmap 的结构和内容后，我问他，这个 roadmap 是你一个人做吗？ he 说是，肯定是产品经理来做啊。

我说那就有问题了，他说问题何在，我说，这个产品的 roadmap 肯定是由产品经理操刀完成的，但是在制作 roadmap 的过程中，如果公司只是要求让产品经理独立来完成，那么，可以肯定的说，产品经理绝对完成不了这个工作。

然后我就把原因大致和这个朋友说了一下。

关于如何做 roadmap，我会另文再说，在本篇中，我想说的是企业在实施 PMS 的过程中，有一个很容易被忽视的问题。

简单说，这个问题就是有一些企业把产品经理真的当成“神一样的产品经理”来看待了，认为产品经理无所不能，啥工作都能独挑大梁。

这和前面篇幅中讲到的不完整的产品经理正好是相反，这就不是不完整了，而是太完整了，完整的让人感到害怕，似乎，只要有产品经理，一切问题都可以迎刃而解，一切工作都可以水到渠成。

在我看来，这恰恰是走向了另一个极端。

首先，产品经理不是什么神一样的工作，他只是一个在公司内，在公司的 PMS 上担负根本职责的一个商业/业务管理岗。

尽管他要对产品最终的成败负责，但这并不代表着他就有着与众不同的地位。

其次，在产品的完整发展过程中，产品经理虽然要涉及到很多的工作，但这些工作中，有些是产品经理可以独立完成的，但有些却不是，而这些工作的比例其实占的很大，比方说制定 roadmap，见下表：

路线图	YEAR	YEAR +1	YEAR +2	YEAR +3
所属产品线				
产品名称				
目标市场				
市场战略				

产品战略				
核心卖点				
价值主张				
改善/增加的功能				
所用技术				
价格策略				

尽管制定 roadmap，看起来就是把这个表格填写完成就可以了，但是，如果真的想把这个表格中的内容写好，写到位，如果只靠产品经理，几乎是不可能的。

比方说“市场战略”这项，就涉及到产品、推广、渠道、服务部门的伙计参与进来，共同探讨在某个年度采用什么样的战略是符合现状的。

还有“所用技术”，如果你不和技术部门的伙计探讨，你能知道现有技术的应用程度和技术的发展趋势吗，不可能的。

最后，我们都知道一句话，产品经理的工作绩效是通过别人的工作产生的，这也就表明产品经理在产品发展的整个过程中能取得什么样的成绩，其实都是由各部门的伙计对产品经理的支持度决定的。

说这些的意思就是想和实施 PMS 的企业说一下，实施 PMS 肯定是对的，重视产品经理也是合理的，但是，千万要对产品经理有一个客观

的定位，他能做什么，不能做什么，要清楚，同时，他的哪些工作需要什么样的业务部门来配合，在配合中的关系是一种什么样的情况同样也要清楚。

我记得以前我们制定产品战略的时候，都是由我们部门的总监牵头，邀技术、市场等几个部门的总监做到一起，他们先聊，把各方面的情况都明确后，然后再和我们这些产品经理聊，把情况和我们说明，然后由我们各自来制定负责产品的战略。

因此，要想让产品经理在具体工作中有方向、有成果，那么，必须提供给产品经理足够的支持，这种支持是全方位的，既包括下级的支持，还要包括上级的支持。

当然，上级的这种支持不能是精神上的，而是实打实的制度和资源上的。

其实我一直在提倡凡是实施了 PMS 的企业，应该在内部设立一个虚拟的组织，这个组织就是 PTAG，产品趋势分析小组。

企业建立这样一个组织是非常有意义的，不仅仅是对产品经理，对企业的整个业务都是有帮助的。

通过这个组织，能够有效的把产品、研发、市场、渠道、推广、服务等部门串联起来，通过制定规范的协作制度，用一种非正式的机制使产品的发展处于一个共享、透明和状态中。

对于产品经理来说，这可以使产品经理能够快速、实时、全面的了解各个业务方面的发展趋势，而不至于使产品经理经常出现临时抱佛脚的情况。

当然，要实现这个目标的前提是企业必须给产品经理一个符合真正意义的定位，如果你就是让产品经理做个 PRD，搞搞功能，设计个原型什

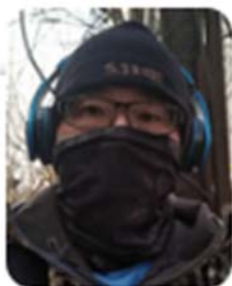
么的，那本建议和你无关。

说到底，还是那句话，产品经理不是神，也成不了神，不要过分吹捧产品经理的作用，也不要低估产品经理的价值，不是人人都能做产品经理，也不是是个人就能做产品经理。

在我看来，产品经理其实更应该是企业内的一匹良驹，一匹千里马，但是千里马也需要吃草啊！

后记

未完待续，有新的素材，我会继续写下去的！



汤圆

大家好，我是UCPM中国产品经理联盟的汤圆，现在负责联盟的产品和运营，老汤热忱欢迎大家加入联盟这个大家庭，如果大家愿意和老汤交流，可以

发邮件到zyzhang@chinapm.com.cn

或者扫描下面二维码



❶ 中国产品经理联盟，国内成立最早，专业型最强，原创度最高的产品管理人平台

❷ 我们要在交流中学习，学习中发展，发展中好好的生活

❸ 大家庭的地址：

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



❶ 这是我们大家庭的微信公众号二维码

❷ 现在大家庭里已经有了数百位家人

❸ 扫描或长按二维码，让我们的向导带你进入到这个大家庭



PMAS · 产品经理职业培训 · 企业级	PMST · 产品管理沙盘 · 培训	EPP · 企业合作伙伴计划 · [新咨询]	关于我们
			北京宏博致远管理咨询有限责任公司是国内最早成立的专业致力于为企业和个人提供专业产品管理服务的企业，目前，公司已有UCPM（中国产品经理联盟）和CPRC（产品管理研究中心）两大业务体系，分别面向个人和企业两大群体。
PMAS：Product Management Application System，产品管理应用体系。PMAS是北京宏博致远旗下产品管理研究中心（CPRC）推出的企业级的产品管理教育服务。	PMST：Product Management Sandbox Training，产品管理沙盘训练。PMST是北京宏博致远旗下产品管理研究中心（CPRC）推出的针对企业更有效、更贴近实战的产品管理模拟训练服务。	EPP：Enterprise Partner Program，企业合作伙伴计划。EPP是北京宏博致远旗下产品管理研究中心（CPRC）针对中国的成长型企业在产品管理实践上推出的一项整体方案解决服务。	
PMES · 产品经理 · 职业测评	PMAS · 产品经理职业培训 · 视频课程	《YES！产品经理》系列图书	联系我们
			企业服务 企业产品 152-1083-6166 高女士 gaohui@chinapm.com.cn 机构合作 185-1017-4969 王先生 wangyong@chinapm.com.cn 业务邮箱 bs@chinapm.com.cn
PMES：Product Management Evaluation System，产品管理者测评系统。PMES是北京宏博致远旗下产品管理研究中心（CPRC）推出的针对企业招聘、选拔产品管理者的职业测评系统。	PMES：Product Management Evaluation System，产品管理者测评系统。PMES是北京宏博致远旗下产品管理研究中心（CPRC）推出的针对企业招聘、选拔产品管理者的职业测评系统。	《YES！产品经理》是国内第一个以产品管理为主题的图书品牌，到目前为止，已经出版了《YES！产品经理》和《YES！产品经理-阿泡的产品管理工具包》，该品牌已成为国内产品管理图书第一品牌！	填写在线表单，与我们联系