

## 致我的那些总监们

“进对公司跟对人”，我认为这是每个产品经理在工作时应该牢牢遵循的原则。

不过，我个人认为首先应该是跟对人，然后才是进对公司，因为，公司可能会倒，但是如果能在 PM 这条路上遇到一个能带给你方方面面提升的老大，就算公司没了，你从他们身上学到的东西则会实实在在伴随你一生。

因此，阿泡就把这些年来认为对自己在 PM 这条路上有积极影响和帮助的老大们的点点滴滴总结了一下，形成《微·创：致我的那些老大们》这个连载，在 UCPM 的微博首发，如果各位想第一时间看到最新内容的话，可以移步微博。

微博地址：<http://weibo.com/ucpm>

### 致 HJ 公司的 Z

#### 1、

HJ 公司的 Z，四川人，02-03 年阿泡的领导，事实上，Z 并不是我的第一个领导，第一个是 01-02 年在 MT 的领导，但是那个时候，我在产品管理上是稀里糊涂，公司也是稀里糊涂，在个人层面并没有太多需要总结的，因此，我就从 Z 开始。

Z 是我的第二个领导，当时 HJ 公司刚刚实施产品管理体系，他是第一任产品总监，我是第一个产品经理。

他也是转行做产品管理的，以前是做数据仓库的，比我早半年到 HJ，有想法，于是就成了产品总监，全面负责公司的产品管理体系实施和产品管理，但我总感觉他和公司老大仅仅是在产品管理的基本面上达成了共识，其实隐藏着很多的矛盾，后来果然如此。

他个子很高，很瘦，不能说帅，但是有一股特有的精神，可以说是严谨，但我到现在坚持认为是严肃。

他的严肃整整伴随了我不到两年，曾经有段时间，只要在公司看到他，我就肝颤，总怕

在工作上被找出毛病，最头疼的就听到“XXX，你过来一下，你这个产品有问题”。

很少见他笑，但是在公司内，熟悉他的同事，尤其是我们部门有个女孩，一直就是直呼其名，但是我始终不敢，后来才知道还是我的问题，能力不行，心里没底。

初次面试，Z说咱们是做通用软件的，老总又是国内排的上号的技术大拿，产品经理不懂点技术不行，我说需要懂什么，我学，他说起码得懂点C什么的吧，我顿时头大，还好那个时候产品经理没什么人做，本着边工作，边培养的原则，他就无奈的收了我。

入职后，我负责公司最核心的V产品线，线上五个产品，各自处于不同的生命周期，我压力成倍增加，主要是经验能力极度欠缺，而Z要求又那么高，这什么时候才能赶上啊，我一再提出是不是得增加人手，他说先把四条线的产品经理搞定，再考虑各产品的人员配置，等了2年，直到我离职，都没齐。

除了日常的管理工作外，我还要配合他实施产品管理体系，可能是因为我从一开始就是做产品经理的，算是四个产品经理里有点经验的，于是有啥想法，和我说的比较多，我曾建议可以模仿一些国外大公司的模式，他的意见是，可以借鉴，但一定不要照搬，毕竟咱们是国内的软件企业，很容易水土不服的。

在产品管理工作上，他的口头禅是“只要有足够的理由说服我，我就听你的”，感觉好难，一次，为某硬件厂商提供软件解决方案，电视上用的，我把界面设计成了现在常见的网络机顶盒的那种操作，他问我理由，我说这样符合用户习惯，他说有数据吗，我顿时晕菜，哪有什么数据，就是我这么想，于是没通过，我心想，不亏是搞数据出身的。

在HJ的时候，他的这种认真和对数据分析的高要求让我感觉有些BT，一份产品文档，只要是涉及到用户的，他总要求我们必须有足够和全面的数据支持，否则就是空想，公司不会支持，即使想法再好，因此，我们写一份文档，大部分的时间都花在了数据整理和分析上，这个习惯一直保持到现在，没有数据支持，我做任何工作都感觉心里没底，不知道现在的泡

面们是不是也是这样。

当时 HJ 在产品管理上也是初创阶段，他的大部分时间是在产品管理体系的设计、实施上，因此，他要求我们在工作上尽量做到位，不要什么事都找他，他说，既然是产品经理，就要努力承担起自己的职责，不要成为传话筒和留声机，我心想，就我们这四个人的水平，呵呵，尽管压力颇大，但是我多少找到了一个真正产品经理的感觉。

他的认真不但对我们四个是这样，对公司的老大也是如此，不止一次我听到他在老大的办公室和老大就某个问题争论不休，老大是技术出身，有时候不太理解产品为什么这样做，更为严重的是，有好几次，两人因某个问题无法达成共识，老大直接拍桌子训斥他，训斥声响遍全公司，我开始理解他了，他的压力也大啊！【未完待续】

**【预告】**产品管理体系的实施，其实就是两个方面，一个是平台，一个是人员，平台包括体系、流程、规范、工具，人员包括选拔、培养、使用、发展，两者中如果有一个出现问题，那么，产品管理体系肯定不会成功。

在本系列连载结束后，阿泡会再开一个小系列，《反思：踏着阿泡的尸体前进-我所经历的失败的产品管理实施案例》，在这个系列中，我会挑几个很有代表性的，亲自参与的失败的实施案例做些总结，希望能够给泡面们一些启发。

理解了他，我就开始努力提升自己，但是他的要求在那个时候在我看来，实在是高啊，我不知道能否在他期望的时间内达到，我的水平实在是有限，可学习的东西又少，于是我开始从所未有的失眠，甚至一度怕见到他，怕见到他对我们这四个人期望的眼神，怕最终因为我的水平问题而丧失掉这次亲身实践产品管理体系实施的机会。

2、

有一次，我负责的公司的一款核心产品被竞争公司起诉在核心代码上侵权，事实上没有，为了打这个官司，他带着我见律师，收集各种应诉材料，我不解，按说这应该是法务的事，

他说，在市场上，产品经理什么情况都可能面对，现在了解一些这方面的知识，不是坏事，对你成长有好处的。

那个时期，通用软件的主流销售渠道还是 OEM 和零售，Z 就经常和我们说，想了解用户的想法，了解市场的情况，坐在电脑前是搞不定的，自己想办法，于是我就养成了下班等车的时候，到旁边的联邦软件专卖店和销售小妹聊天的习惯，问问小妹们同类软件中哪个好卖，为什么好卖的习惯，雷军不是说，不会站柜台的产品经理不是好产品经理，看来也是在金山被逼出来的。

Z 其实也在很好的实践着他的理念，听说他离职后去了百度，负责百度一个新产品的任务，据百度的朋友和他的客户说，在前期，他每到一个地方出差，下飞机的第一件事就是到目标用户所在的场所去观察和调研用户们的情况，他负责的百度这个产品在短时间内确实成为了业内很不错的一个服务。

Z 也很重视我们的学习，总是尽他的力来帮我们尽快提升，03 年的时候，有本书叫《成功人士的七个习惯》很火，于是他就在看完后，自己做成 PPT，组织我们几个人学习，关键是学的还是原版，他总是不断提醒我们，就算不是为了公司，你们也得为自己的长远考虑，我当时真实的心态却是，哥，我可想不了那么远，我现在就是混碗饭吃。

可能也是看到我们压力大，于是在工作之余，经常组织我们到林大的体育馆打羽毛球，我自认为自己的水平还凑合，但是在他面前我连个球都接不住，我承认我当时很胖，但不至于连球够接不住吧，后来我明白了，这种压力还是始终伴随着我，放不开，当我看到他的眼神的时候，我就和个半身不遂一样了。

压力还是最终转换成动力了，在他的坚强领导，我们的胡乱配合下，公司的 PMS 还是建起来了，当然，以我现在的眼光来看，就是个烩菜，JIT、SCM、CMM 的思想很悲催的被

我们揉到了一块，形成了具有 HJ 特色的 PMS，直到现在，我还存有全套的规范说明，没事的时候，翻出来看看，心想，原来中国的 PMS 就是这样一步步走过来的啊！

但是，这个具有 HJ 特色的 PMS 最终还是被废除了，当然，是在我离开 HJ 之后，听我原来的同事说的，或许也是因为这个原因，Z 在不久后也离开了 HJ，去了百度，其实在我没离开之前，我就明显感觉到这个 PMS 很难实施下去，关于这个，我会在这个系列结束后，专门总结一个反思 PMS 实施不下去或效果不好的系列。

Z 在离开 HJ，去了百度后，成了百度某业务的总经理，据朋友说做的非常不错，后来从百度离职，自己创业，电商细分领域的，但是我一直不看好，因为有伟大的淘宝在，这种模式的电商很难有大的成长空间，事实证明确实如此，刚上线的时候还挺火，但是现在已经没有什么关注度了。

眼光这种东西对产品经理其实很关键，一个趋势把握不住，或许失去的就是整个公司，02-03 年的时候，HJ 为了延伸市场，就决定往移动终端发展，但是牌压错了，压到了当时很流行的 PDA、windows mobile 和塞班上，结果谁也没想到，智能手机的发展超出人的预料，尤其是安卓，最终，那么好的技术公司就销声匿迹了。此为后话。

## 致 HC 公司的 C

### 1、

C，内蒙人，HC 公司的 JW 产品部的经理，其实在相处的不到两年中，我始终没有在他的姓后面加“经理”二字，而是换以“老师”，原因就是在我刚到 HC 的时候，就发现部门里的人都叫他“C 老师”，尽管我不知道是何原因，但是我还是很主动的入乡随俗了，后来我问了一个同事，同事说，之所以称其为老师，是因为他在公司这么长时间，一点都不像一个经理，而更像一个老师。

记得刚入职第一天，他就和我说，尽管他挂着个产品部经理的头衔，但很多事情还需要我们俩商量着来，公司会发展，产品部也会扩大，合适的时候，他会让我独当一面，在我看来，这或许是最让我疑惑的一点，刚入职，就告诉你，以后产品部经理的位子是你的。事实上，他也一直在这样努力，但后续的发展并没有按照他的路径来走。

JW 是公司向企业推出的新的服务，一次，公司要求产品部培训销售人员新产品知识，C 让我来负责，别看我做了几年产品经理，但是从来没培训过销售，我咨询 C，因为他做过销售，在给我一些建议后，他看我压力很大，就嘱咐我，让自己压力小一些，很多事情最难的就是第一步，迈出去就好了，关键是你得勇敢的迈出这关键的一步，错不怕，就怕你连犯错的勇气都没有。

C 做过销售，后来又自学了开发，并不是他喜欢，而是产品的需要，一次，我和研发部的沟通某产品，研发部要我写产品设计文档，我问写到什么程度，研发部要求我把数据结构都要定出来，要具体到每个字段的定义，其实我不会，于是问 C，C 就两个字：瞎闹。但还是在他的协助下完成了这份文档，而他则向公司做了反馈，不合 PM 规范的就得改。

但事实上，反馈归反馈，但公司是否接受，因素就太多了，这是我后来才逐渐了解到的。C 是 JW 产品部经理，他上面还有一个 JW 中心总经理 A，A 上面才是大老总，而大家对 A 的评价就两个字：听话。具体案例就不多说了，放在《反思篇》中讲，套用一副对联来做个注释：说你对，你就对，不对也对；说不对，就不对，对也不对。

HC 也是刚刚实施 PMS，C 和我也想了很多提升 PMS 的建议，然后通过 A 反馈给了高层，但是因为高层不懂 PMS，而 A 又绝对对高层忠诚，于是，高层有时理解不了 PMS 的一些细节，就会持比较谨慎和保守的态度，而 A 就认为我们的建议有问题，于是要么打回来，要么压着没结果，于是 C 开始郁闷了。

C 的脸色越来越不好，蜡黄，很蜡黄的那种，和我抽烟的次数也越来越多，我问他是不是因为这些原因，他没说话，只是和我说，30 多的人了，多年来一直没有孩子，想去好好找个大夫看看，调理一下，但是一直太忙，时间抽不出来，我知道这其实只是私人原因，真正的原因是 A 的“听话”让产品部迟迟没有发展。

还有一个结果让我没有想到，他开始让我处理更多的事情，我只以为这是让我获得更多的锻炼机会，但是随着他和我聊的事情开始超出产品部本身的范围，我开始隐隐感觉他可能有情况发生了，中心内开始流传 C 可能会离职，我问他是不是，他说不会的，就算是，也会把所有的事情安排好，这算是承认吗？

但是，在这个风雨飘摇的阶段，我却自作自受的得了一场大病，然后回老家休养了一个月，等回到公司的时候，我把离职申请书递到了他的面前，他看了一眼，说，离什么职，我说我这一个月算请病假也不合适吧，他说，谁不生病，又是这么重的病，你别管了，我去和上面说，最终，我当月的工资照发，真的很感激他。

C 要离职的传言又开始出现，我坚持认为这就是传言，依然积极配合他的工作，直到有一天，他把我叫到楼下，一人一支烟，和我聊了很多我这个级别不太容易获知的公司的事情，大致有三：一、公司要在香港上市，二、公司收购了一家和 JW 业务几乎一致的公司，三、JW 可能会有大的调整，最后问我，你觉的你能担当起经理的职责吗？这是什么意思呢？

尽管我知道他这是在安排他离职后的事情，但是我始终不愿意相信这会很快发生，他毕竟是有期权的，公司上市，怎么也得过了封闭期能套现了再说，但是，现实就是残酷的，在和我沟通没多长时间后，他真的就离职了，他和我在公司说的最后一句话就是，我这走了，你的事已经安排好了，有事给我电话。

**办公区没有了 C 的身影，我感觉真的有些不太适应**，有事也没个人商量，心理多少有

些不是滋味，公司果然如他所言，上市了，收购了一家和 JW 一样的公司，至于 JW 接下来会怎么走，我倒是不太关心，我只关心他一定已经把我的事安排好了，就连平时混的不错的销售的哥们都知道我要升了，让我请客。

所有人都认为我成为 JW 产品部经理是板上钉钉的事，但终究还是防不住一把大号的钳子把这些钉子都拔了起来，产品部经理和我没有了关系，我依然还只是一个产品经理，新来的部门经理是个女的，是被收购公司的产品部的经理，我消沉了很长一段时间，给 C 电话，C 没说什么，只是告诉我，记住，学习第一。

BTW：我是很感谢 C 让我把学习当成第一的，从做产品经理以来，到 04 年，已经三年多了，客观的说，我只是把 PM 当成是一个赖以谋生的职业，从来没有想过我是否愿意在这条路上走多远，当一天 PM，挣一天钱，这就是我当时真实的想法，现在 C 让我学习，我还真的开始考虑这个事情了，怎么学呢？正好赶上我大病初愈，精神也不是太好，很无聊，于是，我就打算建个国内 PM 交流的平台，在网上找了一套现成的代码，租了个空间，于是，联盟的雏形-产品经理之家-就诞生了。

于是我又有了干劲，一方面是我心态又调整了过来，更重要的是我有了自己的事情要做了，于是我不再把取代了我的那个女的产品经理（暂且成为 W 吧）看成是我的敌人，开始积极配合他的工作，我当时心想，人家一个女的，又是产品部经理，还是在 04 年，肯定有值得我学习的地方，但是，一次和 W 的谈话，我知道我错了。

BTW：我待的几家公司，在当时只能说是有名，但是都不大，结果怎么样，一家从通用软件企业转型为本地信息服务商，现在可能还在，但是知名度远不如以前，两家彻底没了，一家以前还是和现在某大公司齐名的，现在也半死不活的，一家换了名字，好像也慢慢沉寂了，但是我从这些曾经的领导身上学到的东西可一直伴随着我，有意思的是，我去的这几家

公司，都是刚刚实施产品管理，我也是第一个或者第一批公司的产品经理，都参与了 PMS 的实施，因此，我才打算做个小总结，先总结曾经的那些领导给我的帮助，再总结 PMS 实施的经验和教训，希望能给朋友们一点点帮助吧！

一次，我去请教 W 一个问题，结果她和我说，她也是刚刚做产品管理，什么也不懂，也没法给我好的建议，我不信，于是套近乎，开始套话，也可能她是女的，没什么心计，就把很多实话和我说了，原来被收购的公司一直没有产品部，但是为了来到 HC 后能占据重要岗位，在被收购之前加急设了产品部，让她做产品部经理，而 HC 为了平衡这种利益，就把 W 任命为了 JW 产品部的产品经理，也就是说，W 一天产品管理工作都没做过，她的任务就是要把这个重要岗位先占住。

我这次是真的心寒了，如果 W 真正是产品管理的高手，我认了，我也积极配合，但是事实却是这样，我就是个俗人，是个凡人，遇到这种情况，我没有怨气是不可能的，于是我真真正正开始考虑我下一步该怎么走，前段时间看到周鸿祎的一篇文章，他说，在公司，要么走，要么留，千万别混，我当时就处于这种两难选择，我不想混。

给 C 打电话，C 约我吃饭，有日子没见 C，感觉他的精神和气色都好了不少，他和我谈，调理了一段时间身体，今年肯定能有孩子了，我把我的情况和他说了，他问我什么想法，我说我想离职，这样混下去不是个事，他喝了一杯酒，对我说，自己决定了就好，我就一个建议，大胆选择，谨慎决定，选择好了就做，不要后悔。

以往换工作，我都是先辞后找，这次我就骑驴找驴了，正好有一家地方公司刚进入北京，准备以北京为据点开拓全国市场，但是因为工作时间我不能去面试，就和对方说我下班再去面试行吗，对方很爽快的同意了，这让我感觉很不错，认为能够积极考虑面试者实际情况的公司应该不会错，于是，我就想这家公司或许就是我的下家了。

这样，我就进入到了 KT，认识了我的新的领导 Y，这接下来说，还是先说 C，后来我和 C 又见过几次面，知道他正在创业，我当时只想找个能够养家的工作，努力学些东西，创业对我来说，还不是最好的选择，要不我还真想和他一起做，他能看出我的顾虑，因此，也没和我说太多这些事情，最后只是告诉我，他有孩子了。

为师者，传道，授业，解惑，客观的说，C 在产品管理的知识经验上其实并没有给我太多的帮助，这点在我俩第一次见面的时候他就和我说了，他让我做很多事情，并不是他推卸工作，而是知道一个重要岗位必须由真正能够做的人来担当，他能做的就是在他的能力范围内为这个人保驾护航，而我很幸运的就是那个人。

和 C 不到两年的接触中，让我知道要成为一个合格甚至优秀的产品经理，第一是要不断的主动学习，第二是要有自己的想法和判断，第三就是做事要坚决果断，但你也必须有敢于承担因为自身判断失误而引起的一切后果，这就是一个产品经理应该具有的担当，C 没有告诉我怎么去做工作，但是却告诉我怎么做一个 PM。

### **致 KT 公司的 Y**

在 KT 公司面试我的就是 Y，也是我接下来的新领导，当时不叫产品部，叫战略新产品部，意思就是我这个部门关注的都是公司战略层面的新产品，因为 KT 在地方的时候，已经有一些面向地方市场的成熟产品了，但是要面向全国市场，那么就得做一些新的产品出来，当然，这都是面试的时候 Y 告诉我的。

Y，MBA，胖乎乎的，第一感觉就是他非常和善，非常平易近人，面试的时候就把公司的情况和我说了个全，最后无奈的和我说，你也看到了，除了研发团队还在当地外，所有核心部门都要在北京重建，现在连 HR 都没有，我这才明白为什么直接就是 Y 面试，目前北京这边，拢共就 6 个人，你要来就是 7 个人了，啥时候能过来，我说随时可以。

别看 HC 别的效率不高，办离职还是挺高的，从 HC 离职后，我就立刻来到了 KT，Y 也没有做过产品管理，但是懂公司的业务，我有 PM 的经验，但是没接触过公司的业务，于是，我俩就搭伙干，他负责想法，我负责落实，他啥时候都是乐呵呵的，就是批评你也是很柔和的那种，都说胖人脾气好，看来不虚，我也很胖的，呵呵！

KT 是山东的地方公司进京，因此名气不是很大，在经过一番努力后，北京这边连上大老总，副总凑够了十个人，然后请我们这些新员工吃了个饭，山东人就是能喝，喝的我晕晕乎乎的，在半醒半醉之间也了解到了更多公司的情况，公司在移动增值服务这个领域还是有很强实力的，进京的目的是一是开拓全国市场，二是融资。

饭后，Y 开车送我到地铁站，车上和我说了很多，他说，汤圆，好好干，我是很看好这块业务的，别看现在北京这边人少，但这就是机会，咱们拿出来的产品和山东那边没有交集，要是做好了，前途无量啊，我为什么选择 KT，就是因为我做了全面的分析，国家上 3G 是肯定的事，公司已经在山东开始试验 3G 服务了，一定要抓住这个机会，那个时候是 05 年，还是 2G 时代。

让我从一个手机服务的用户突然变成手机服务的产品经理，还真是一下子没什么感觉，我当时就认为，这玩意技术难度上比不上软件产品，业务流程上比不上互联网产品，每天脑袋里就琢磨短信这种服务还能做出什么花来，我突然感觉以前的经验一下子没了用武之地，这种产品怎么做啊，我把苦恼和 Y 说了。

这里补充一下啊，KT 公司是靠一项就是在现在都还在普遍使用的短信服务的专利起家的，但是，由于这类服务在移动运营商的产业链上仅仅是属于技术提供者，因此，KT 到目前为止还没有一款真正意义上的，由自己推出的商业化的产品，而我们部门的根本工作就是基于这项专利来设计产品。

这对于我来说，是既有优势，也有劣势，优势是有专利的照应以及和地方移动公司良好的合作关系，每年有稳定的收益，大老总给我们部门的要求就是一年内不挣钱都没事，劣势就是必须得基于专利来做，你有新的想法，但是一旦超出公司资源的范畴就比较难以让高层接受了。

**我把我的苦恼和 Y 说了，Y 只提两个建议**，一个是让我多留心其它公司类似的服务，有什么觉得不合适的地方要随时记下来，另一个就是让我多想想基于公司的专利，除了目前应用的场景外，还能有哪些其它的场景可以应用，简单说，就是要想清楚短信在 2G 时代的本质是什么，说白了，就是一种 70 个字的文字广告。

知道了本质，就转换一下角度，别把自己当成是一家技术企业来看待新产品，而是要当成一家广告公司来看，在这个无论是个人，还是企业，都需要广告的时代，市场机会有多大是显而易见的，那么，再基于公司的技术，考虑一下哪些群体会对这种技术有需求，再基于这些需求来考虑新产品，不就有思路了。

思路说起来容易，但是让我这个在 SP 领域中毫无经验的产品经理来说，要拿出一个既要基于企业现状，又要具有创新基因的产品出来还真是难，因此在一段时间内，我还真是不知道如何来应对这种局面，好在 Y 对我们还是保持不会就学的态度，再加上公司老大发话，一年内不挣钱都行，于是，我多少感觉有些赶不上趟了。

有了这种感觉，我就多少产生了一些懈怠，有了懈怠，就不知怎么的有了去意，但归根结底说，还是自己一直找不到做这种产品的感觉，再加上联盟到 05 年的时候，已经有了一个不错的进展，认识了很多朋友，一些朋友也建议我不妨换家公司试试，没有必要在 KT 耗着，对公司，对个人都好，于是，我的去意就更强烈了。

正好联盟里的一个朋友，M（M 是我要致敬的第四个老大，这里先提及一下），刚刚去

了一家拿到千万美金投资的 web2.0 的公司，M 是这家公司的产品总监，正在招兵买马，和我也聊的不错，于是就想让我过去，我就多少有些动心了，毕竟互联网产品还是我熟悉的，轻车熟路，关键是这千万美金的投资太吸引人了，说不定混好了，还能搞个期权什么的，要是混到上市，那我就可以退休了。

可让我没想到的是，当我把去意委婉的和 Y 说了以后，Y 把我叫到一个会议室里，认真的和我说，小张，我真的希望你能够留下，有些事情，看来我需要和你说一下了，公司已经获得了美国排名前三的投资公司联投的 1000 万美金，这意味着公司接下来会有更好的一个发展，对于你我来说，这都是难得的机会，我建议你要抓住这个机会。

1000 万美金，又是一个 1000 万美金，说真的，当我听到 Y 说这些的时候，我还真想改变想法，留在 KT，但是 M 那边也催的紧，马上就要开工干活了，他那边人都没个着落，我还真有些不知道该如何选择了，虽然在 KT 时间不长，但是和 Y 的关系一直很融洽，而 M 呢，则是联盟认识的不错的朋友，人家主动邀我加盟，这个面子也得兜着，这可如何选择呢？

最终，我可能做了一个后来看起来对于个人都不算太好的选择，我去了 M 那边，至于 KT，听我在 KT 的同事说，KT 在投资到位后，立马开始大张旗鼓的招人，直接空降了一批新浪出来做 SP 的人，在清华科技园那边买了一层楼，准备大干，而 Y 呢，则逐渐被边缘化，这可能是国内很多公司的通病，永远相信空降兵比自己培养的更好。

我在 KT 时间不长，谈不上有多么大的遗憾，唯一的遗憾可能就是对 Y 的，没有向他学习到更多的东西，当我选择去 M 那边的时候，自认为 M 那边作为当时 WEB2.0 领域的典型和标杆，我可以在 PM 职业道路上能更进一步，但是事实却给了我一个响亮的耳光，直到现在，这家公司依然是业内经典的一个失败案例。

**【4】**

M，北京人，属于典型的胡同里长大的那种，在第一次联盟聚会上，就明显的显现出北京大男孩特有的那种直爽、义气，相比于前三位，他就是一个典型的草根在互联网行业内成长的缩影，98年左右的时候，他就开始了自己的互联网创业，后来又辗转了几家公司，都是当时在某些领域的经典企业，直到到了 BK，也即是我新到的这家公司。

关于 BK，尽管我经历了它的风风雨雨，但是我也只是一个 PM，不太好评价它的那些是是非非，我所能谈到的只是 M 和我负责的产品，先来看 M，他在来 BK 之前，在干橡（最著名的莫过于 MOP 了）负责某个核心的产品，和陈一舟的关系非常好，也是因为对 WEB2.0 的前景充满信心，以及 BK 老大 F 的力邀，于是就欣然加入。

BK 在拿到投资后，和 KT 一样，也开始了它的人员扩张之路，从开始的 50 人，迅速干到了 400 人，很多都是从新浪，163 整个团队的挖，唯一没有快速扩展的部门就是我们产品部，M 的原则很简单，招的人一定是能够来了就能干活的，因此，产品部的人员一直扩编的很慢，直到 BK 倒闭，也只是有 6 个人。

产品部有一个独立的屋子，因此关起门来，我们倒也是自由，除了 M，还有 F（公司老大 F 的亲弟弟，算是关系户吧），还有一个 M 从干橡带过来的刘，一个我忘记了名字的美女，一个也从联盟认识的，拉过来的哥们，李以及我，在《YES！产品经理》这本书中，阿泡所在的产品部其实就是以此结构为原型的，而周扬的原型很多都有 M 的影子。

刚到 BK 的时候，并没有像我曾经待过的公司那样，一开始就忙忙碌碌，我个人的感觉是尽管每天一堆事，一堆会，但是和产品真正有关的并不多，和 M 私下交流了一下，他说上面一直在开会探讨公司接下来朝哪儿走，毕竟拿到钱了，总得做些和以往与众不同的东西，我说这都快一个月了，还没想清楚怎么干，M 说，是的，别急。

看来 M 果然是不急，每天没事的时候，就端着一杯茶，到技术部转悠，见个开发人员，

就坐到人家旁边和对方聊几句，大致内容就是我是产品部的 M，你贵姓，以前是哪个公司的，谁带过来的，以后咱们多多交流，互相支持，我问他没事做这个干吗，他说趁现在还没正式干活，先摸摸开发人员的底，以后干起活来就方便多了。

此方法其实对产品经理非常有帮助，各位想了，产品经理如果不摸清开发人员的底，一旦正式工作开始后，你很难有效的对研发团队进行管理，这个方法有两个好处，一是可以充分了解研发人员的情况，为研发团队和你的协作打些基础，二是可以让产品经理在研发部门混个脸熟，省的在工作的時候显的生分。

**左等右等，终于上面统一了意见**，决定独立开发自己的产品，在起步的时候，公司用的是一套开源的系统，但是现在拿到钱了，要真正商业化了，没有自己的产品肯定是不行的，这是主要的目标，另一个就是细分了市场，要新开发一套给年轻人使用的产品，我们产品部负责核心产品，新产品由另一个部门负责。

因为核心产品事关重大，并且产品也比较复杂，因此，公司决定由我和刘姓产品经理共同负责，各自负责几个模块的规划，这没有什么问题，问题是负责那个新产品的部门，它竟然没有产品部门，并且和我们也没有任何的交集，简单说，就是各干各的，当然，原因有很多，但是最终的事实证明，这是一个很大的隐患。

在 PRD 完成后，我们被拉到了十三陵的一个度假村，M 告诉我们，这次统统封闭开发，不过他例外，于是，我和刘，以及研发团队总共 50 多人就浩浩荡荡的去度假了，研发团队好像基本是 sohu 挖过来的一个技术团队的底子，项目经理很牛的样子，在这次合作过程中，我不断感觉到产品经理在他眼中就是一个可有可无的角色。

M 基本上是每两天就来一次度假村，主要就是了解产品的进度以及我和刘遇到了哪些问题，然后回去和老大们交涉，我说要不你就和我们一起度假算了，他无奈的说，就是他在

这里也没用，看看研发团队，基本都是一条船上的，就咱这几条枪，人家能放在眼里，我这两头跑，还不是为了多和老大们联络感情，震住咱们的场子。

## 【2】

看来感情联络的不是太好，或是研发团队的底子更深，场子还是没震住，一次，一个 UI 在没有和我商量的情况下，私自改了一个 PRD 中的规格，做出来了我才知道，于是我和项目经理沟通该怎么处理，到现在我还深深的记得，他很不屑的看了我一眼，然后就说了一句话：这有必要和你沟通吗？我彻底懵了。

M 得知了这件事情，他把我和刘叫到住的房间里，和我们说，尽管事情不算太大，但是性质确实很恶劣，这是对咱们赤裸裸的蔑视，我说怎么办，他说还能怎么办，现在这情况，只能先把这口气咽回去，公司的事情太复杂，利益关系牵扯太多，他作为产品部领导，现在唯一能做的就是不断让公司重视产品部的作用。

我说怎么重视，他说没好的办法，把活干好比打嘴仗更有价值，先忍了，以后会还回去的。他又把公司的情况和我们大致说了一下，现在公司是每天进人，很多都是熟人介绍来的，这些面子，公司的老大都得兜着，就咱们产品部特殊，看到咱们的办公室了吧，库房改的，我说这不是文人做派吗，他说，是啊，公司老大本来就是文人啊。

其实到了开发阶段，产品经理的工作也就是监督、协调、指导开发人员按照 PRD 按时按质的完成，因此，我在度假村，每天基本上也没什么太具体的活，于是，我就干脆调整心态，直接把封闭开发当成了我的私人度假，没事的时候，我就到外面溜达，周末本来不让回家的，我才不管呢，直接回家，M 知道后，也没说什么，他知道我心里不痛快。

回家的次数多了，也就乱了公司封闭开发的规矩，就得需要有人来背锅了，于是 M 就成了最佳人选，他一开始和公司解释说是我家里有事，但是总不能每周都有事吧，于是实在

没法了,他和我说,再坚持一段时间,别因为这事,把自己和产品部都折进去,影响也不好,咱们来日方长,我接受了他的建议,我不想让他难做。

来 BK 一段时间了,说实话,我首先是把 M 当成朋友和哥们来看的,其次才是部门领导,因此,我们都叫他老大,或者老 M,部门没事的时候,我们就是抽烟,玩游戏,正是因为这种关系,让我开始考虑不要给他找麻烦,尽自己的力配合好他的工作,要改变产品部的地位,只靠他一个人肯定是不行的。

封闭开发进入到了尾声,一个严重的问题出现了,就是我们负责的这个公司核心的产品和前面提到的那个新产品在人群定位上发生了冲突,我们这个核心产品还好,主要是面向已有的人群,那个新产品问题就大了,原本认为目标人群是有的,结果越到后面,感觉越不对,直到开始怀疑目标人群到底有没有。

这个问题要是解决不了,可能新产品的投入就完全打了水漂,于是,核心产品和新产品暂停,公司高层开始不停的开会,不停的撕逼,核心产品帮和新产品帮每天就是争,到底该怎么办,我们这些小喽啰也难得清闲,M 也参与了几次撕逼,每次回来,和我们说的就是“看到了吧,这就是不把新产品交给咱们管理的后果”。

看着 M 有些幸灾乐祸的样子,我也是无奈,到这个时候了才考虑目标人群的问题,这 TM 简直是反着在走产品管理的流程,但是又有什么办法,东西都做出来了,上线吧,怕没人用,不上线吧,那就真的是竹篮打水一场空了,后来,核心产品帮获得了胜利,于是,我们就浩浩荡荡的结束了度假,回到了公司。

尽管核心产品帮获得了胜利,但是因为撕逼耽误了很长时间,产品上线的时间比原定的晚了将近一个月,M 有些不太爽,毕竟是来到 BK 后的第一个产品,他只能和我们说,大家来自不同的公司,各有各的习惯,只能是边工作,边磨合,出些问题很正常,接下来还有更

重要的工作需要做，别懈怠！

一天下班后，他把我叫到林大旁边的一个大排档，烤串，啤酒，我俩就聊上了，他核心的意思就是说，在咱们产品部，F是老大的弟弟，各部门都得给面子，那个美女PM，谁也不好驳面子，刘呢，尽管是我以前的小兄弟，但我就喜欢他有啥说啥，就是你，得加把劲儿，要不咱产品部的大旗啥时候才能竖起来呀！

### **【3】**

其实我知道他的意思，他是觉得我在BK多少有些不够有锋芒，他坚持认为产品经理就应该锋芒毕露，该坚持就坚持，该争论就争论，老好人和稀泥的产品经理是没有出路的，当然，我也有我的考虑，因为来BK，和以前跳槽不一样，不是我应聘来的，而是M推荐来的，连面试都没有，这让我在言行举止上多少有些顾虑。

除了这个顾虑，我也确实承认我性格中多少有些他说的那种情况，我总觉的，只要自己把产品经理这活干好了，一切都会水到渠成，我把我的想法和他说了，他很严肃的和我说，道理是这个道理，但是现实是不一样的，其它公司我不知道，但是在BK，你难道还感觉不出来，自己不争取，没人会给你的。这就是办公室政治。

尽管所有的企业都在说抵制办公室政治，但事实是，所有的企业都有办公室政治，我尽管做产品经理工作，到06年的时候，也才5年时间，但是多少也体会过，比方说在HC的那次经历，但是，可能是我多少有些没心没肺，因此，一段时间后我也就忘了，只是想着，自己把工作做好，多增加产品管理的经验，总有出头的一天的。

直到有一天，我在抽烟的时候，偶尔听到两个163过来的同事的对话，我才明白M和我说的是什么意思，那两个同事的意思就是，来BK，完全就是两个原因，一个是趁web2.0现在很热，到BK能赶上这波概念，混点经验，另一个就是趁现在有这1000万美金的风投，

BK 要是能上市最好，要是上不了市，自己也多少能捞点。

M 似乎还是把心思放在了部门建设上，一天，他开完会回来和我们说，告诉大家，锻炼自己的时候到了，我们问怎么了，他说，公司决定把运营的职责也加到产品部了，尽管在互联网公司，通常理解产品和运营是不分家的，但一般都是两个独立的部门，并且运营部门的人员配置也要比产品多，但目前我们就六个人，又是产品，又是运营，还让不让人活了。

我对他说，是不是你又在老大面前吹什么了，就算要让产品部出头，但也不能啥都往自己身上揽吧，尽管目前公司还没有运营部，但可以让公司招啊，这把运营接过来，你觉得就咱们这几个人，能应付的过来，他嘿嘿一乐，你快少说两句吧，这还是我极力阻止的，老大们本来打算把 BD 也让咱们接一段时间的。

看到了吧，这就是当时产品部的现实状况，其实在现在，依然有很多公司还是这个样子，总认为，产品经理不就是做做需求，做做 PRD，这些工作做完了，闲着干吗，来，做些其它的工作，但实际上，如果产品经理按照真正意义上的产品管理工作来做的话，哪有闲的时候，给其它部门提供支持无可厚非，但总不能越庖代俎吧。

说到这儿，我就不由的想多说两句，尽管产品管理在国内也发展了十多年了，但我个人感觉依然没有本质上的提升，两个方面，一个是很多公司对产品管理的理解依然很不到位，把产品经理的工作人为的缩小了，比方说很多企业只要求产品经理会做需求，会做 PRD 就行了，另一个是很多产品经理自身的工作技能掌握的不够，很多工作只是知道，而不知道如何去做的。

好，继续正文，尽管我个人心里很不能接受公司的决定，但新来的工作总的开展，不过我提前和 M 说了，我说运营我不是太擅长，但是 BD 我可以做一些，因为以前我在 HC 的时候，经常和销售配合谈单，合作什么的，多少有些经验，M 摆了摆手，咱们就六个人，还

分什么工作，一起来，商量着做，好像我都懂似的。

没几天，我就被安排和 BD 的一个同事去雅虎中国谈个合作，我说，公司这不是有 BD 吗，干嘛还让咱们接，M 说，咱们的 BD 说白了就是个牵线搭桥的角色，具体谈，还得咱上，关键是对方接口的也是个产品经理，人家指名点姓要咱们这边也出一个产品经理，要不不对等，我说，没错，对方真有品位。

雅虎中国当时还在温特莱，见面后，我就感觉对方很拽的样子，当然，人家也有拽的资本，一是公司的背景比我们要强的多，二是对方是北大毕业，又是金山出来的，相比我这个三无产品经理，气势上就要压一下的，不过产品经理的交流，最终靠的还是专业素养，一番交流下来，他就客气多了。

因此说啊，咱们做为一个产品经理，无论是对内，还是对外，要想让你的受众信服，愿意按照你的产品构想来帮你完成你伟大的产品梦想，根本靠什么，其实靠的就是你的专业素养，在任何一个阶段，任何一项工作上，想要让团队的兄弟们认可你的想法，必须要用科学、规范的工作来支持，要不怎么说产品经理在团队中就是一个传教士呢，除了自己对自己想法的坚定信仰外，还要有不折扣的团队信任和支持，而这依赖的就是你的工作能力。

在谈完雅虎中国的合作后，又一个工作交了过来，就是想怎么能把流量搞起来，M 把我们叫到一块，说吧，大家有什么想法，其实哪有什么想法，大家说了一堆，都被 M 否了，最后，他说，大家抓住什么最能吸引眼球，我说涉黄的，他说滚，你要是想去拘留所我不反对，不过咱们可以基于这个思路想想，往美女上靠。

最后，我们向老大大们提交了一个美女 BK 大赛的想法，结果还通过了，于是 M 就开始策划这个事情去了，让后让我继续跟负责的产品和合作事务，M 也很少过问我的事情，他的想法是，既然交给你做，就给充分的自由，他只负责解决产品经理解决不了的问题和擦屁股，

我其实很感谢他这点，当然，我尽量还是少让他擦屁股。

**但是，在公司平静的背后**，一股暗潮已经开始涌动，其中一个主要的原因就是新产品虽然最后也上线了，但是几乎没有引起市场的反响，或者可以这样理解，这个产品一上线就面临着能否活下去的问题，我听说仅在新产品上，公司就投入了将近上千万的费用，而最都不愿承认的一个结果是，这笔投入很有可能打了水漂。

M 开始有些颓了，尽管策划的活动获得了成功，但是他一直和我说，所有的活动都是战术上的，用户都有疲劳的一天，如果公司在产品战略上找不到合适的方向，太有危险了，咱们产品部知道压力有多大了吧，我说句可能让大家难受的话，如果公司那天要缩减成本，各位，拿来开刀的第一个就是咱们产品部，咱们底子不牢啊。

M 的话开始应验了，公司在半年内从 40 人增加到 400 人后，开始停止大规模招人了，其实我们谁都知道，VC 的钱开始吃紧了，进一步的结果是开始有人不断离职了，希望在每个人的心中开始逐渐破灭，原来提的豪言壮语也不提了，公司还没有开始成长，就陷入了死气沉沉中，我心里暗想，难道公司要黄了。

想来的来不了，想逃的逃不掉，一天，M 单独把我叫到会议室里，无精打采的对我说，汤圆，很多事情就不瞒你了，公司要准备裁员了，不过在我的争取下，咱们产品部保留，原班人马不动，我说这不是挺好吗，他摇了摇头，说道，这也只是延迟死亡时间而已，我在大公司做过，也创过业，我知道，像咱们这样的公司，一旦没了资金来源，死就是个迟早的事情，只不过别死的太难看就好。

我说那你怎么还争取把产品部留下来，大家散伙算了，他苦笑一下，说道，既然大家跟着我干，那就是对哥哥的信任，我总得把大家的后事准备好了，我说别，咱还年轻，后事往后拖拖，于是，他那股北京人的贫劲又来了，说道，我这是缓兵之计，我现在正在和干橡接

触，争取给兄弟们找好下家。

过了几天，他又私下和我说，汤圆，我和陈一舟聊了，他正好有个产品要做，也答应了我的要求，我说咱们都过去，他说我和其他人都聊了，刘一直是跟着我的，这次他还是继续跟着过去，李不想过去，老大的弟弟肯定不会走，美女产品经理也不打算走，因此，这次就是我带你和刘过去，不过最后还是看你的意思。

我低头沉默，脑袋里乱糟糟的，我真的不知道接下来该如何选择，那时候干橡正如日中天，过去肯定比这边包厢，并且陈一舟自己就是投资人，钱肯定不是问题，但是去了那种规模的公司，我啥时候能出头，到 06 年，我也做了将近 6 年产品经理了，总是希望能够再进一步，但是去干橡，还依然是个产品经理，和我的职业期望有些差距。

于是，我对 M 说，老大，我想想吧，M 说好，如果定下来，咱们就一起过去，不过我先把离职办了，先到干橡为兄弟们把地打下，我还是希望你也能过去，我点点头，于是我把 QQ 签名就改成了离职中，M 看到后也没说什么，只是让我一定要想好，这次把兄弟们带到 BK，算是对不住大家，大家的后续事宜他一定办好。

自从开始做 UCPM 后，我就发现我现在找工作再也不用投简历了，嘿嘿，当我把 QQ 签名改为离职中后，联盟里的很多朋友就开始了拉皮条的工作，开始给我推荐很多工作，其中有个朋友专门给我打电话说 BAT 中的某家企业要进入搜索领域，问我是否愿意过去，说真的，我现在真的不想再用这种形式了，人情先不说，如果干不好，给兄弟们也会带来负面的影响。

于是我就依然开始自己投简历，一次，我去了一家做健康搜索的公司面试，感觉还不错，回来后，M 找到我说，你是不是去某某公司面试了，我说是啊，你怎么知道的，他说，他们总经理和我是哥们，一看是 BK 的，就问我是不是了解你，我了解啊，还狠狠夸了你，如

果你想去他那个公司，我也不反对，我心想，哥哥，你到底认识多少人啊，还让不让我在这个圈子里混了。

没过几天，M 的离职手续就办完了，他把我们几个叫到五道口的一个饭店，和我们做了最后的告别，我能感觉的到，他还是希望我也能跟他过去，但我已经有了想法，还是靠自己来找下家，因为靠自己，不管最终的结果如何，自己心里也不会有什么疙瘩，那顿饭吃的很沉闷，而 M 则一直和我们贫，最后和我们说，以后有啥问题，随时找哥哥。

M 走了以后，我暂时还待在 BK，办公室里再也没有了热闹，公司把核心产品部和新产品部合二为一，新产品部的总监成了我的新领导，姓 L，人也很不错，但是因为有 M 工作风格的影响，并且我也去意已决，状态没有了，后来我分析，其实是我一直都有一定程度的依赖性，离开了这些老大们的支持，我的方向就失去了。

因此，从 M 离开后，我就告诉自己，在工作上应该独立了，不能再依赖这些亦师亦友的老大们罩着了，其实这是我自认为在产品管理这条道路上一直存在的一个不足，独立性不强，一方面是工作上的，另一方面是思想上的，而在我看来，思想上的独立应该是一个产品经理最最需要具备的，这在我后续的工作中我一直在锻炼这一点。

到今年，我已经在产品管理这条道路上坚持走了 15 年，依然感觉自己能提升的空间还有很大，还在不断的和各行各业的朋友们学习，但对于我来说，在这条道路上最早的 6 年，我更多的是向我的这些老大们学习，他们带给我的不一定全是产品管理知识、技能上的，更多的是告诉了我，应该用一种什么样的态度来看待这条充满光明的职业道路！

我知道我的这些老大们肯定不会看到我发的这些文字，但是我还是内心希望他们能够看到，因为我现在无法当面向他们说一声“谢谢”，那我就把这些文字作为我和他们共同走过的难忘时光的记录，谢谢这些我曾经的老大们！也谢谢朋友们能够有耐心看完我的这些罗哩罗

嚟的文字！