



YES!

产品经理



阿泡的产品管理工具包

企业产品管理体系构建必备工具书

汤圆 老马 著

流程、工具、方法、模板，
产品经理想要的干货，这里都有！

014038816

F273.2

646

V1

YES!

产品经理



阿泡的产品管理工具包

汤圆 老马 著



F273.2
646
V1



北航

C1726207

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

产品管理思想进入国内有十多年了,越来越多的企业开始关注这种对企业长远发展有极大好处的管理思想,因此,企业对产品管理者的实践能力也提出了更高的要求。目前国内鲜有一本站在产品管理者角度全面系统介绍产品管理工作的图书,基于这样一个目的,《YES! 产品经理》的作者在 2014 年全新推出了《YES! 产品经理(工具篇):阿泡的产品管理工具包》。

在本书中,读者将学习到基于 RPM(资源型产品管理,由 UCPM 中国产品经理联盟提出)的产品管理体系、流程、方法和工具,本书将会对每位产品管理者的日常工作起非常大的帮助,也一定会成为每位产品管理者的必备书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

Yes! 产品经理. 工具篇:阿泡的产品管理工具包 /汤圆,老马著. —北京:
电子工业出版社, 2014.4
ISBN 978-7-121-22428-7

I. ①Y… II. ①汤… ②老… III. ①企业管理—产品管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 017511 号

策划编辑:刘 皎

责任编辑:徐津平

印 刷:北京天来印务有限公司

装 订:北京天来印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:900×1280 1/32 印张:9.75 字数:245 千字

印 次:2014 年 4 月第 1 次印刷

印 数:4000 册 定价:59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

· 序

我们的 UCPM 之路

——写在 UCPM 成立八周年之际

对于初创的商业组织而言，最核心的问题莫过于“找到自己的核心业务”，因为相对于能够多元化的大型商业组织，初创型组织的主要发展来源是非常单一和相对脆弱的。

那么，什么样的业务才能被称为“核心业务”呢？

在 UCPM（中国产品经理联盟）看来，核心业务需要具备三个特点：

- (1) 竞争者不易模仿。
- (2) 能够支持组织长期发展，且具备扩展性。
- (3) 成本可控。

商业组织要发展，首先要保证自己从事的业务是很难被竞争者效仿的，当然，现在还不存在完全不能模仿的业务，因此，问题的关键就在于自己经营的业务在被模仿上有多大的难度。

其次，这个业务还需要能够支持你的长期发展，因为对于初创型商业组织而言，在很长的一段时间内，你所能依赖的只有这样一个业

务，因此，如果这个业务不具备发展的长期性，那么，这个业务就无法提供给你必要和足够的发展动力。

此外，随着组织的逐步发展，肯定会不断扩大自己的业务领域，但千万要记住，所有扩大的业务都要来源于最初的核心业务，脱离了核心的业务扩展，往往会让企业难以应付，因此，业务在未来的可扩展性是非常重要的。

最后，你现在所经营的业务一定是组织现有成本可以控制的，我们经常会遇到很多看起来不错的业务领域，但往往会超出自身的成本控制范畴，那么，如果冒险经营这样的业务，最终的结果就是适得其反。

UCPM 对于核心业务的认知，其实也是从多年的发展中不断出现的教训经验中获得的。

UCPM 刚刚建立的时候，想着要从简单的业务形态出发，那时国内还几乎没有类似的组织，产品经理从业者最希望的就是能有一个交流的平台，因此，UCPM 就把主要的精力放到各类交流形式上。

在线上，主要的业务形式就是网站和 QQ 群，而在线下，主要的业务形式就是各类活动。

刚开始做时，感觉还是很不错的，几乎每个月都有 1~2 次活动，并且各地的分会也积极响应，分会活动也陆续不断，总之，看起来很热闹。

但是这样过了一年后，问题逐渐出现，且内外因素皆有。

内部问题：活动形式逐渐单一，话题青黄不接，会员热情降低，活动成本攀升且无法有效应付，尤其是外地的活动难以控制，效果大打折扣。

外部问题：类似的专门提供产品经理从业者交流的活动越来越多，并且该类活动呈现出典型的行业聚集性。

因此，在认真评估后，我们就把活动这种业务形式降到了次要位置，即使要做，也尽量和行业一起组织，例如与各类行业协会合作，我们只提供智力支持。

这样就大大降低了我们的成本，且效果也超过了以往完全靠我们自己运营时。

第一次选择对我们来说，有两点启发：

(1) 用户最期望的需要，并不一定能够构成你的核心业务。

用户不会考虑你的组织如何长远发展，他们只会提出他们当前最想要的，而最想要的或许可以成为给你带来收入的现金业务，但不一定会成为支持你长期发展的核心业务。

(2) 要善于和真正能够满足用户需要的第三方组织合作，尽量使效果最好，成本最小。

接下来，我们就又开始了新业务的选择，大概是 2008 年年底，随着 UCPM 的注册会员突破五万，有会员建议我们提供人才服务，我们当时也觉得有五万来自各行各业的产品经理，要是能提供垂直的人才服务应该是不错的业务形式。

因此，我们基于这样的想法开发了第一版的在线人才系统，也规划了必要的人才服务业务，但是业务推出一段时间后，才发现现实和构想完全不一样，问题主要集中在三个方面。

(1) 虽然我们有五万的专业个人会员，但是缺乏企业会员的积累，也没有必要的资源和手段针对企业进行有效的推广。

(2) 在会员数据上，无论是在数量、质量，还是业务流程的有效

性上，都无法和那些专业的人才服务网站相提并论。

（3）技术、推广资源的欠缺，使人才服务很难实现我们构想中的业务模式，从而使人才系统逐渐沦落为一个问题产品。

当然，我们还是很看好这个业务的长期发展的，并且也有了很清晰的规划，现在我们做的就是不断积累和完善我们的基础资源和业务，等条件具备时，就会让这个问题产品焕发新生，成为明星产品。

这次业务的选择同样给了我们两点启发：

（1）要认真分析业务的产业链，知道哪些环节是核心点，然后评估自己的业务在这些核心点上做得如何。

（2）如果现在缺乏必要的资源来开展核心业务，那么也要提前规划好，做好必要的准备，当时机成熟时，就可以迅速进入市场。

第二次选择也告一段落了，接下来应该做什么呢？

有朋友建议说做培训吧，形式简单，且收益不错，因为当时 UCPM 正处于比较艰难的阶段，因此很快接受了这个朋友的建议。

我们为了短平快的收益，当时的规划是采用“联盟提供平台，讲师通过外聘”的形式来做的。

简单说就是除了授课的过程不由联盟来负责，其余的环节都由联盟来做。说白了，就是把联盟定位成一个中介的角色，其实现在有很多培训机构都是这种业务形式。

但是随着头脑逐渐冷静及对这个业务的进一步思考，我们发现这种形式存在很大的风险：

（1）课程质量无法保证，当时也和几个讲师进行过沟通，发现讲师对产品管理有各自的认识，这样的结果就是课程五花八门，当然，

肯定会有客户去听，但是最终却会让课程体系陷入混乱，并且最大的问题是可能造成与联盟的定位和目标相悖，而这又是我们的底线，是绝对不能跨越的。

(2) 很有可能会逐渐让这个业务依赖于某几个讲师而不是联盟这个平台，从品牌的角度来说，就是会使个人品牌逐渐超越 UCPM 这个组织品牌，同时，讲师又不隶属于 UCPM，从管理上说也是比较困难的，而这都不符合联盟的长远发展目标。

基于这样的考虑，我们中断了这种业务模式，但培训的业务还是要做的，那接下来怎么做呢？

我们想，只要能够找到规避这两个风险的方法就可以了。

因此，联盟终于决定由自己来开发培训课程，并且讲师也由联盟的人来担任，这样就能把这个业务的核心点控制在自己的手里，从而游刃有余地运营这个业务。

但是随着课程开发的不断深入，我们发现，课程开发并非我们想的那么简单，从形式上看，似乎就是讲讲课件，但事实上全套的课程依赖的是一个完整的产品管理知识架构体系。

在这个架构中，从个人需要到企业关注，从理论讲解到方法实施，从流程建设到工具运用，从案例介绍到问题解决，如果没有完整的产品管理体系支撑，根本不可能设计出有质量的课程。

而难点还不仅如此，因为我们的产品管理体系是针对全行业的，因此，我们还需要从众多的行业中发现在产品管理方面的相同之处，并把这些共性的东西形成具备通用性的知识架构。

功夫不负有心人，在经过两年的不断积累和完善后，联盟的 RPM (Resource Product Management, 资源型产品管理) 第一版终于问世了。

而基于 RPM 的 PMAS（Product Management Application System，产品管理应用体系）课程也水到渠成。

其实想想这个过程是很戏剧性的，原本的目标是要设计培训课程，但是在设计课程的过程中发现其实课程并不是业务的关键，业务的关键在于支撑课程的知识体系，看起来有点本末倒置的感觉，但事实上却是在这个过程中终于发现了联盟真正应该建设的业务核心是什么。

虽然花了比较长的时间做这个工作，但我们还是感觉其价值和意义都是非同一般的。

（1）我们前几次的业务形式都是很容易被模仿，甚至是超越的，因为这些业务中并没有我们真正核心的竞争力在里面，而现在我们有了自己的 RPM，对业务形式被模仿的担心就大大减少了，当然，别人也可以构建自己的产品管理知识体系，但是那是需要时间和资源的，两年的时间，上万的会员反馈，这可不是能一蹴而就的。

并且我们也在不断完善 RPM，也就是说，我们至少比潜在的竞争者多了两年的发展期。

（2）RPM 的扩展性非常大，PMAS 课程就是最典型的一个业务，2011 年出版的《YES! 产品经理》一书，其实也是 RPM 整个思想的一种说明，本书同样如此。

除了培训咨询和写书这两个方面，能够扩展的业务还有很多，包括和人才系统进行整合，开发出 PMES（Product Management Evaluation System，产品管理测评体系）、沙盘，以及未来可能实现的信息化，等等，都需要基于 RPM。

（3）把 RPM 作为产品管理服务业务中的核心点，基于这点上下延伸，从而使联盟的业务层次更清晰，并且能够逐渐把握整个产业链中的关键环节。

例如，RPM 不断完善和发展的源泉是个人和企业的现状反馈，那么，RPM 的上游就是这些反馈的输入口，联盟提供了 UCPM 网站，和行业协会的活动合作，以及各种线上线下的交流活动，这样一方面得到了必要的现实信息，另一方面也不断稳固了联盟、个人和企业之间的关系，而这种关系的不断完善又可以为未来联盟推出新的服务奠定基础。

而完善后的 RPM 可以针对个人和企业的需要延伸出相应的产品，并通过这种长期的合作关系来提供给个人和企业。

这就形成了一种良性的，双向的，协作的业务关系。

当然，RPM 这个业务核心点也面临着一些现在看来无法规避的问题，最大的问题就是版权保护机制的不成熟。

RPM 说到底，还是属于知识范畴的，最直接的体现形式就是文字，一旦形成文章或者付印出版，就必然面临被复制的风险。事实上，自从 RPM 推出以来，已经出现过多次这样的情况，但很多时候我们都无能为力，因此，我们只能寄希望于有更好的保护机制的出现。

记录到这里，我们可以看出，对于很多类似于联盟这样的初创型组织来说，找到自己的核心业务其实并不是一件太容易的事情，最普遍的情况是把本来不是核心业务的业务当成了核心业务，而最糟糕的情况则是花了血本却经营了一个不是核心业务的业务。

等有一天终于明白的时候，才发现自己已经没有机会和力量去做第二次选择了。

联盟之所以能够做多次选择，除了进入比较早，竞争对手比较少之外，还有一点就是把成本控制放到了很重要的位置，虽然有过多失误，但还好，都没有伤筋动骨。

现在来看，对于我们这样七八个人，五六条枪的初创组织而言，

能够在没有倒下之前就找到了自己的业务核心，并且还基于业务核心开发出一些市场反馈还不错的服务，请允许我们骄傲一下吧！

我们一直在说，合格的产品经理其实就一个特征——“知道企业的目标是什么，告诉企业能做什么，然后把这件事情做好”。

产品经理不应该被“神化”，也不要指望自己能成“神话”，产品经理不是神，也成不了神，更没有神一样的产品经理。

UCPM 对于我们来说，就是我们的产品，我们的目标也很清晰，“致力于推动产品管理的本土化、体系化与职业化发展”，这么多年来，我们一直围绕这个目标努力着，我们承认，在这个过程中，我们有过彷徨，有过分歧，有过灰心，有过懈怠，有过痛苦，但这一切现在来看，只不过是我们在不断成长过程中所经历的那么一点点风雨而已。

曾经的风雨已过，未来的风雨未到，不敢说现在已是晴空万里，但唯有乘风方能前行，破浪方能勇进！

这就是 UCPM 的发展之路，也是我们的成长之路，看起来平淡无奇，说起来枯燥无味，在 UCPM 成立八周年之际，我把这些记录下来，既是为了让朋友们更了解我们，也是为了让我们的八年之路做一个痛并快乐着的注解！

前言

工具书是怎么来的

“对产品经理而言，别以为一个产品上市就大功告成，可以马放南山了，产品上市只是产品管理过程中新产品项目开发阶段的结束，其实重头戏才刚刚开始，我们还要依照既定的年度营销策略为产品的市场价值交换呕心沥血。”

以上内容是我在公司的 IMPlayer 上市后，在产品部内部总结会上做的发言，其实对我来说，说不说这话都和我现在的工作没有太大关系，因为我负责的 V 产品线的新产品还在规划阶段，这些话是我说给亮仔和谢韵琳的，他们算新人，要让他们在思想上重视起来。

“各位，虽然 IMPlayer 成功上市了，正如阿泡说的，这只是个开始，咱们今天的会议，一方面是总结这段时间的工作，另一方面是安排接下来的工作。”周扬还是那样不紧不慢地抽着烟说道。

亮仔摸了摸越发闪亮的脑袋，说道：“扬哥，你就放心吧，接下来的工作我和小谢一定再接再厉，不辱使命，说实话，别看我是从研发部转过来的，但我必须承认我做产品经理确实有一种天才般的感觉，就说那次吧……”

IMPlayer 成功上市后，亮仔的气场更强了，走到哪里都给人一种

打了鸡血的感觉，按照他的话说，他现在也算是朝着成功的产品经理更进一步了。

在我们 BS 的眼中他依然不以为耻，反以为荣，没事就在市场部 and 研发部转悠，并恬不知耻地告诉这些团队中的同事，IMPlayer 有啥情况直接找他就可以。

亮仔清清嗓子，看来是准备把内部总结会变成个人事迹报告会，周扬扔给他一支烟，意思是赶快闭嘴，现在还没到论功行赏的时候。

亮仔果然禁不起糖衣炮弹的诱惑，在这支烟的诱惑下，他果断地放弃了继续个人事迹报告会的意图，等着周扬安排工作。

周扬又拿出两支烟，一支给我，一支自己夹在手指间，但是没有点上，旁边的小娟提醒我们三个烟民这是本次会议的最后一支烟了。

周扬边在指头间拨弄烟边说道：“其实这也是公司的安排，公司要转型，要更加正规，很多工作必须现在就重视并开展，对于咱们产品部来说，就是要逐步建立规范的产品管理知识体系，也算是公司知识管理的一个组成部分吧，对了，阿泡，你对构建公司的产品管理知识体系有什么体会或者经验吗？”

我挠挠头，说道：“这个还真没太多经验，我以前的公司没重视过这个工作，不过既然公司要求建立这个知识体系，那咱们还是老规矩，边琢磨边实践吧，我个人觉得现在可以做的就是把前段时间的工作完全梳理一下，这样至少可以把一些原则性的东西和工作中涉及工具方法的内容总结出来，我觉得这是比较现实和可行的。”

“想法不错，就按你说的，先从总结工具方法入手，这段时间咱们也摸索了一些思路和方法，花点时间将这些内容形成一个体系和流程，谁来做呢？”周扬自言自语道：“亮仔和小谢得跟进 IMPlayer 的

上市情况，肯定没时间总结工具方法，小娟和苏勇欠缺经验，那就只剩阿泡和刘宇了，你俩谁承担这个工作呢？”

没等我表态，周扬就对我说道：“这样吧，就由你来负责吧。”

说完，就让小娟把决议记到会议记录中，我赶忙说：“别呀，我也很忙的，是不是再考虑一下，让大家都发表一下意见……”

“嗯，说得对，咱们产品部是讲民主的，这样吧，大家举手表决。”

周扬话音刚落，“唰”就举起六只手，周扬一乐，说道：“六票，通过，这个工作由阿泡来完成，娟子，把这次民主表决的结果记录下来，以备查阅。”

顿时，我只觉得天昏地暗，产品部竟然这样暗无天日啊，我头脑中不由地涌现出一个做产品经理的老外朋友说的两句话：

A Business is Not a Democracy（商业无民主可言）

Product Management is Inherently Political（产品管理就是与生俱来的政治）

当时我还不信，现在来看，真是至理名言啊！

改变周扬想法的可能性几乎为零，但我还是要争取一下我应该有的权利，于是我说道：“既然大家这样黑我，我认了，不过我有一个条件。”

周扬终于点上了最后一支烟，慢悠悠地说道：“只要不要钱，不要人，什么都行。”

“那，那我没条件了！”

就这样，我的最后一点权利在周扬的色厉内荏中化为乌有。

“好，今天的总结会就到这里，娟子，把会议记录整理一下，CC

给韩老大一份，散会！”

整个事情的经过就是这样的，不过周扬在会后和我说，这个工作是一个持续进行的事，没有明确的完成时间，只要认真做好就可以了。

既然周扬都这么说了，那我也就踏实多了，不过我和周扬说了，既然交给我来做，那具体怎么做就是我的事情了，周扬说那是自然。

于是，大家就看到了这本《YES!产品经理（工具篇）：阿泡的产品管理工具包》。

我的公司和我们的产品

阿泡现在所在的公司，中文名叫易扬，英文名叫 Eyoung。

可以看出，中文名和英文名是相互对应的关系，按照公司在宣传中的介绍，此中文名的含义为“易于飞扬”，而英文名也不复杂，E 为 Electronic，“电子”的英文单词的第一个字母，young 就不用多说了，“年轻”的意思。因此，Eyoung 的英文名就被诠释为“电子时代，年轻时代”，然后再和中文名搅拌起来，就成了“电子时代，年轻时代，易于飞扬的时代”。

曾有人说过，职场人选择公司时，公司名字也是要重点考虑的一个方面，轻者决定财运，重者决定命运，不过我觉得这纯粹是瞎扯，微软的名字够悲催吧，但人家是“微”了还是“软”了？

当然了，阿泡选择 Eyoung，绝不是因为它的名字起得如何好，而是因为这家公司给了我这个混迹于产品管理行当多年的产品经理一种希望，什么希望呢，很简单，它的产品让我颇有兴趣，我相信，如果能在 Eyoung 站住脚，那么我的财运，以至命运或许都会有不错的变化。

呵呵，扯远了，又不是写小说呢，讲那么多公司的事情干啥，周

扬的要求是整理一个系统的产品管理工具包，那好，我接下来就概要地说明一下 Eyoung 的产品状况，见图 0-1。

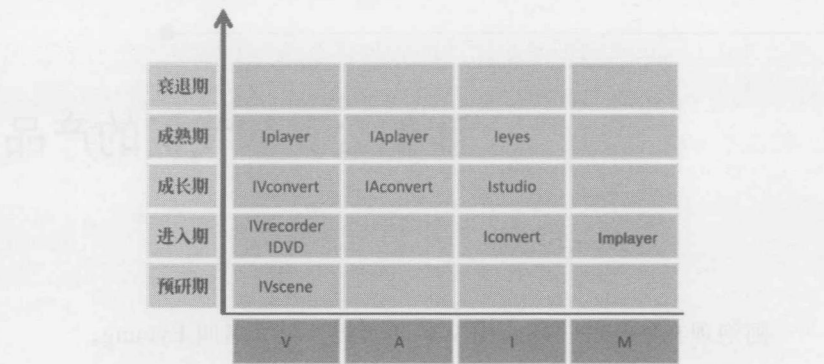


图 0-1

公司目前有四条产品线，分别如下。

V 产品线：由阿泡负责，线下目前有五个产品，分别是 Iplayer、IVconvert（停滞）、IVrecorder、IDVD 和 IVscene。

A 产品线：由刘宇负责，线下目前有两个产品，分别是 IAplayer 和 IAconvert。

I 产品线：由亮仔负责，线下目前有三个产品，分别是 Ieyes、Istudio 和 Iconvert。

M 产品线：由谢韵琳负责，线下目前有一个产品，是 Implayer。

别看 Implayer 仅仅是一个移动终端上的小应用，但无论是对公司来说，还是对新成立的产品管理部来说，Implayer 都开创了多个第一。

- 是公司第一个针对移动终端应用的产品。
- 是公司第一个基于产品管理思想发展而来的产品。