

TURING

# 产品经理

Cracking the PM Interview

# 面试宝典

How to Land a Product Manager Job in Technology

【美】Gayle Laakmann McDowell Jackie Bavaro 著  
吴海星 陈少芸 译



原谷歌资深面试官经验之作，从简历和面试注意事项到职业发展规划  
一步步指导应届毕业生及工程师应聘产品经理

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

# 产品经理

Cracking the PM Interview

# 面试宝典

How to Land a Product Manager Job in Technology

【美】Gayle Laakmann McDowell Jackie Bavaro 著  
吴海星 陈少芸 译

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 ( C I P ) 数据

产品经理面试宝典 / (美) 麦克道尔  
(McDowell, G. L.), (美) 巴瓦罗 (Bavaro, J.) 著; 吴  
海星, 陈少芸译. -- 北京: 人民邮电出版社, 2015. 3  
ISBN 978-7-115-38390-7

I. ①产… II. ①麦… ②巴… ③吴… ④陈… III.  
①IT产业—产品管理 IV. ①F49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第017762号

## 内 容 提 要

本书针对 IT 行业产品经理, 以面试为主线, 首先介绍产品经理职责以及谷歌、微软等知名企业中心产品经理的作用和要求; 然后采访了几位知名企业的产品经理, 介绍成为产品经理的基本素质; 之后从简历准备、各公司面试要点到具体面试问题进行详细分析, 这部分是本书的重点内容。

读者对象包括 IT 行业产品经理以及对如何做好产品有兴趣的人士。

- 
- ◆ 著 [美] Gayle Laakmann McDowell Jackie Bavaro  
译 吴海星 陈少芸  
责任编辑 朱 巍  
执行编辑 杨 琳  
责任印制 杨林杰
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
三河市海波印务有限公司印刷
  - ◆ 开本: 800×1000 1/16  
印张: 17.5  
字数: 403千字 2015年3月第1版  
印数: 1-4 000册 2015年3月河北第1次印刷  
著作权合同登记号 图字: 01-2014-1315号
- 

定价: 59.00元

读者服务热线: (010)51095186转600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

# 版权声明

Authorized translation from the English language edition, entitled *Cracking the PM Interview: How to Land a Product Manager Job in Technology* by Gayle Laakmann McDowell and Jackie Bavaro, Copyright © 2013 by CareerCup, LLC.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the author.

CHINESE language edition published by Posts & Telecom Press, Copyright © 2015.

本书简体中文版由CareerCup, LLC.授权人民邮电出版社独家出版。未经出版者许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，侵权必究。

# 致 谢

感谢所有在写书的过程中给予我支持的人。

Paul Unterberg、Adam Kazwell以及两位不愿透露姓名的人，我向你们致以深深的谢意，感谢你们愿意在这本书中展现自己的简历。

Fernando Delgado、Ashley Carroll、Brandon Bray、Thomas Arend、Johanna Wright、Lisa Kostova Ogata、Ian McAllister、Adam Nash、Sachin Rekhi和Ken Norton，我和Jackie以及我们的读者非常感激你们对此书的贡献。

那些提出建议及反馈的产品经理（及相关）朋友、同事们，也谢谢你们！你们棒极了！

感谢我的丈夫John和我的婆婆Donna，正是你们不间断的支持使得此书得以问世。

我那漂亮的儿子Davis，总有一天你会长大，会读到这一段话，到时你就会知道我有多爱你。

——盖尔

感谢爱意浓浓的家人。我的父亲对收费大桥上的罗嗦行文十分不满，我拿这个例子来作第一道产品经理面试题。我的丈夫在我写书的过程中不断鼓励我，我的猫也常伸爪相助。

非常感谢Steven Sinofsky和Marissa Mayer，是他们雇用我到了一支才华横溢的产品经理队伍，并且帮助提高了产品管理的水平。

非常感谢我那几位出色的经理——Mike Morton、Tom Stocky、Jack Menzel、Johanna Wright和Justin Rosenstein，你们是我了不起的导师和榜样。

感谢那些与我分享产品经理的经验和建议的人。很多人可谓英雄所见略同，这真让我吃惊。我要特别感谢下面这几个人：感谢Shirin Oskooi，你帮我迈出了第一步；感谢Daniel Dulitz，你提议写一个关于从设计师转型为产品经理的章节；感谢Nundu Janakiram，你提议我写一个关于产品经理误区的章节；感谢Chrix Finne，你为我介绍了许多很有帮助的人。

——杰基

# 目 录

第 1 章 简介 .....	1	4.8 什么算是一个好的副业项目 .....	43
1.1 这个为什么重要 .....	1	第 5 章 职业发展 .....	45
1.2 我们是谁 .....	2	5.1 职业发展小贴士 .....	45
1.3 现在怎么办 .....	2	5.2 访谈：费尔南多·德尔加多，雅虎 高级产品管理总监 .....	50
第 2 章 产品经理的职责 .....	4	5.3 访谈：阿什利·卡罗尔，DocuSign 产品管理高级总监 .....	53
2.1 什么是产品经理 .....	4	5.4 访谈：布兰登·布雷，微软集团首 席集团专案经理 .....	55
2.2 产品经理的职能 .....	5	5.5 访谈：托马斯·阿伦德，Airbnb 国际产品主管 .....	57
2.3 产品经理最大的几个误区 .....	10	5.6 访谈：约翰娜·赖特，谷歌副总裁 .....	60
2.4 项目经理和专案经理 .....	13	5.7 访谈：丽莎·科斯托娃·绪方， Bright.com 的产品副总 .....	62
第 3 章 公司 .....	15	第 6 章 面试内幕 .....	66
3.1 产品经理的职责有何不同 .....	15	6.1 谷歌 .....	66
3.2 谷歌 .....	17	6.2 微软 .....	68
3.3 微软 .....	19	6.3 Facebook .....	69
3.4 苹果 .....	20	6.4 苹果 .....	70
3.5 Facebook .....	22	6.5 亚马逊 .....	71
3.6 亚马逊 .....	23	6.6 雅虎 .....	72
3.7 雅虎 .....	24	6.7 Twitter .....	73
3.8 Twitter .....	25	6.8 Dropbox .....	73
3.9 创业公司 .....	26	第 7 章 简历 .....	75
第 4 章 积累合适的经验 .....	32	7.1 15 秒法则 .....	75
4.1 应届毕业生 .....	32	7.2 法则 .....	76
4.2 充分利用人才招聘会 .....	33	7.3 优质产品经理简历的属性 .....	79
4.3 你需要读 MBA 吗 .....	34	7.4 包含什么 .....	80
4.4 为什么技术经验至关重要 .....	36		
4.5 从工程师变成产品经理 .....	37		
4.6 从设计师转向产品经理 .....	41		
4.7 从其他岗位转过来 .....	43		

<b>第 8 章 真实的简历：修改之前和之后</b> ..... 85	12.4 行为问题的类型..... 128
8.1 理查德·王（匿名）..... 85	<b>第 13 章 估算问题</b> ..... 134
8.2 保罗·昂特伯格..... 89	13.1 解题方法..... 134
8.3 阿米特·阿加瓦尔（匿名）..... 92	13.2 数字小抄..... 138
8.4 亚当·凯兹维尔..... 95	13.3 窍门与技巧..... 139
<b>第 9 章 求职信</b> ..... 101	13.4 面试示例..... 143
9.1 一封优秀产品经理求职信的要素..... 101	13.5 样题..... 146
9.2 求职信模板..... 102	<b>第 14 章 产品问题</b> ..... 165
9.3 一封优秀的求职信..... 103	14.1 关于产品问题..... 165
<b>第 10 章 研究公司</b> ..... 105	14.2 类型 1：设计一个产品..... 166
10.1 产品..... 105	14.3 类型 2：改进一个产品..... 174
10.2 战略..... 106	14.4 类型 3：你最喜欢的产品..... 176
10.3 企业文化..... 106	14.5 准备工作..... 179
10.4 角色..... 107	14.6 提示与技巧..... 180
10.5 问题..... 108	14.7 样题..... 182
<b>第 11 章 定义自我</b> ..... 110	<b>第 15 章 案例分析问题</b> ..... 183
11.1 “介绍下你自己。”（个人经历）..... 110	15.1 案例分析问题：顾问与产品经理..... 183
11.2 “你为什么想来这里工作？”..... 112	15.2 面试官要的是..... 184
11.3 “为什么要雇你？”..... 113	15.3 有用的分析模式..... 184
11.4 “为什么要离开现在的工作？”..... 114	15.4 产品衡量标准..... 188
11.5 “你在业余时间喜欢做什么？”..... 115	15.5 面试问题..... 190
11.6 “你对自己在未来 5 年里有什么 规划？”..... 117	<b>第 16 章 编码问题</b> ..... 210
11.7 “你有哪些优点和不足？”..... 117	16.1 谁需要写代码..... 210
11.8 优点的例子..... 119	16.2 你需要知道什么..... 210
11.9 缺点的例子..... 119	16.3 如何评估..... 224
<b>第 12 章 行为问题</b> ..... 120	16.4 如何处理..... 225
12.1 为什么会问这些问题..... 120	16.5 开发一个算法..... 226
12.2 准备..... 124	16.6 附加题..... 227
12.3 后续问题..... 128	16.7 参考答案..... 228
	<b>附录</b> ..... 262

# 第 1 章 简介

产品经理是个奇怪的职位。

对很多职位而言，从 A 点到 B 点的路径相当清晰。如果你要做编程工作，就去学习如何编程。上大学读计算机专业，或者自学如何编程。做会计师、律师、医生等，无不如此。

如果想做产品经理，你该怎么办呢？没有教产品管理的学校。没有正规的培训。一般也没有对应的提升职位。

那么，如何才能当上产品经理呢？本书就要来讲讲这个问题。

杰基我们俩跟不计其数的产品经理都有过合作，帮他们学习如何积累合适的经验，如何摆正自己的位置，如何准备面试，以及如何轻松拿下这一职位。

花费了大量时间的训练课程和对话，最终转换成了这本书。

## 1.1 这个为什么重要

产品管理不应该是这么虚幻的职位，只有那些足够幸运（并且有关系）的人，才能听别人解释产品管理究竟是什么，才能涉足这个岗位。其实，有更多的人参与进来，对应聘者 and 雇主都是好事情。

作为应聘者，你可以更好地根据职位需要调整自己。不是说要去装，而是只有知道自己缺什么，才能真正去获取那些经验。

当要面试时，你可以有效地针对他们的问题作准备。你要知道如何介绍自己独特的经验，以及最重要的工作成果；还要学会如何解答面试问题；而且要深刻理解从用户出发意味着什么。最终还能夯实你的专业技能。

反过来说，雇主也能找到更多胜任的应聘者。放松而准备充分的应聘者比较能表现出自己真



实的水平。他们知道哪些工作成果最能引起雇主的兴趣，最能说明问题，并且能将对话向那些事情上引导。只要真正理解问题的指向，他们就能展示出解决问题的高超技能。他们可以学会应对特定问题所需的知识点。这种准备过程可以考验应聘者从事实际工作的技能。

把面试过程中的猜测和盲目性去掉，对所有人都是好事。

### 1.2 我们是谁

从作者介绍中你可以看到我们的经历：谷歌、微软、苹果、创业公司、招聘委员会、大量的面试和教学课程，等等。

这一切都很不错，但还不能让你了解我们真正的身份，以及我们为什么要写这样一本书讲授如何得到产品经理的职位。

我（盖尔）有着深厚的工程背景，但我也花了很多时间来做跟招聘有关的工作：招聘开发者和产品经理，进行模拟面试，教应聘者如何改善自己的答案，教会他们不懂的概念，发现他们的愿景和激情。

通过这些我学到两件事情。首先，我认识到，即便应聘者很优秀，但只要稍加指导，他们在面试中的表现也有很大的提升空间；其次，我发现有关应聘产品经理职位的信息非常少。很多人都在谈论如何做一个优秀的产品经理，但很少有人谈论如何才能进入这个领域。

当然，除了我那位迷人的合作者杰基。

我在问答网站 Quora 上无意中发现了她的博客，就关注上了。过了一段时间，有几件事打动了我。首先，她在几家顶级公司工作过，所以她自己就可以把这些面试吃透；第二，她的建议切中要点，不但可行而且非常优秀；第三，她重视。她足够重视，所以写博客来帮人们进入产品经理这个领域。

让更多的人可以涉足产品管理领域对我和杰基来说都很重要。我们相信每个人都可以从中受益，因此我们就写了这本书。

### 1.3 现在怎么办

这本书不是让你假装成能够胜任产品经理的工作，而是要给你一个有始有终的作战计划。

我们会告诉你产品经理是什么样的，这个职位在不同的公司会有什么样的变化。我们还会介绍不同公司是如何考虑他们的招聘流程的。

我们还会跟各种背景的产品经理交谈，了解他们是如何进入这一领域的，看看他们认为优秀

的产品经理应具备什么样的特质。我们还要探讨产品经理一般会有哪些背景，你又如何根据自己的背景和兴趣作出这种转变。

我们会告诉你如何写出出色的简历和求职信。其中有些建议不局限于产品经理，但大部分是专门针对产品经理的。

我们会建议你如何准备面试：面试前需要做哪些研究工作，为了回答问题还要作哪些准备。我们会分析几类主要的面试问题，主要包括：行为问题、评估问题、产品问题、案例问题和编码问题。而且，我们会向你解释面试官想知道什么，以及你应该如何掌握这些问题。

我们会帮你展示出自己最好的一面，帮你成功入职。

在阅读这些内容时，你可以想想如何在面试时亮出你的优势，如何做出强有力的响应。

我们是来帮你的。请加入我们的网站[crackingthepminterview.com](http://crackingthepminterview.com)获取更多资源和建议。

最后，就像软件永远不会“做完”一样，我们希望这本书也不会。如果你有建议、反馈、问题或者只想打个招呼，不要犹豫，给我们发邮件吧：[gayleandjackie@careercup.com](mailto:gayleandjackie@careercup.com)

谢谢，祝你好运！

盖尔·L. 麦克道尔

[facebook.com/gayle](https://www.facebook.com/gayle)

[twitter.com/gayle](https://twitter.com/gayle)

[technologywoman.com](http://technologywoman.com)

[quora.com/Gayle-Laakmann-McDowell](https://www.quora.com/Gayle-Laakmann-McDowell)

杰基·巴瓦罗

[facebook.com/jackie.bavaro](https://www.facebook.com/jackie.bavaro)

[twitter.com/jackiebo](https://twitter.com/jackiebo)

[pmblog.quora.com](http://pmblog.quora.com)

[quora.com/Jackie-Bavaro](https://www.quora.com/Jackie-Bavaro)

## 第 2 章

# 产品经理的职责

### 2.1 什么是产品经理

产品经理（PM，Product Manager）的职责是确保团队能交出伟大的产品。

有人说产品经理（有时也叫专案经理或项目经理）就像产品的小 CEO。从某些角度来说这完全正确，因为产品经理要全面承担产品的责任，事无巨细面面俱到。产品经理要确立愿景和策略，产品经理要定义成功的标准，产品经理要作出决定。

但把产品经理说成 CEO 漏了最重要的一点：产品经理没有团队直接的人事权。

作为产品经理，你需要学会如何在没有权力的情况下领导你的团队，用你的愿景和研究影响他们。产品经理在大多数公司里都非常受尊敬，但工程师更受尊敬。如果你摆架子，对身边的人颐指气使，就会发现可能很难把事情做成。毕竟工程师才是真正构建产品的人。你需要得到他们的支持。

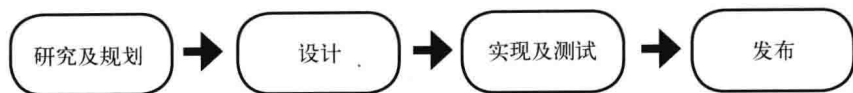
产品管理这一职业之所以这么吸引人，其中一个原因是它综合了技术、业务和设计三方面的知识和技能。你要扮演很多角色，并且要了解多种观点。

作为产品经理，你要为客户代言。你得了解他们的需求，并将这些需求转换成产品的目标和特性。然后你还得确保以一种内聚的、精心设计的方式构建那些特性，能真正解决客户的需求。从总体大局到细枝末节，一切你都要关注。你可能头一天还在对团队的三年愿景做头脑风暴，而第二天就得处理对话框按钮的各种细节。

产品管理是一个需要高度协作的岗位。产品经理通常是工程师和其他角色之间的主要联络人，包括但不限于设计、质保、用户调研、数据分析、营销、销售、客户支持、业务开发、法务、文案、其他工程团队，以及管理团队。产品经理通常要负责确定何时引入哪个团队，如果没有相应的团队，还要负责填补那个空白。

## 2.2 产品经理的职能

产品经理的日常工作会随着产品生命周期的过程发生变化。一开始，你得确定要构建什么；中间要帮团队取得进展；最后要准备推出产品。



尽管不同公司的产品生命周期是不同的（有时甚至不同的团队都不一样），但通常都会遵循研究及规划、设计、实现及测试、发布这样一个通用的模式。当然，这些步骤经常是相互叠加的，并且彼此之间相互反馈。

有些公司或团队将产品经理的职责分给两个人：一个偏重于业务，一个偏重于工程。在采用这种划分方式的公司中，偏重工程的那个人被称为技术专案经理或技术产品经理（TPM），偏重于业务那个人被称为产品经理（PM）。

如果团队中有一个 TPM 和一个 PM，则产品经理专注于研究规划和发布，而技术产品经理更多的是专注于设计以及实现和测试。比如说，产品经理会研究市场并定义需求。TPM 会跟 PM 一起合作，将那些需求变成要完成的特定功能的工作，然后促成工程团队构建它。

### 2.2.1 研究及规划

所有的产品和功能都是从研究及规划开始的。这时候产品经理开始思考接下来该做什么。下一个点子可能来自于客户的需求、竞争分析、新技术、用户研究、销售或营销团队、头脑风暴，或者产品的总体愿景。

根据该职责的范围，产品经理在这一阶段的大部分工作是创建或提出一个路线图。也就是说要给团队找出一个有凝聚力的长期规划。产品经理要跟所有可能的信息源交谈，列出潜在特性或开发工作的大清单。然后根据客户需要、竞争格局、业务需要和团队的专业知识等因素，确定各种功能和方案的优先级。

产品经理提出路线图后，就要争取其他人的认同。在某些公司，比如微软、苹果和亚马逊，有一个自顶向下的审批过程，高管和董事们很早就参与其中。而其他公司，比如谷歌、Facebook 和很多创业公司，采用自底向上的途径，产品经理的工作重点是争取工程师的认可。

他一旦选定特性集，就意味着产品经理成了这方面的专家。他要深入思考待解决的问题，想清楚那些功能的目的。在后续阶段，团队中的所有人都会提出各种问题，包括“我们为什么要做这个”，那时候就需要产品经理给出答案。

这也是产品经理开始定义成功标准的时候。他会想象团队成功后的世界是什么样的。很多公

## 6 ▶ 第2章 产品经理的职责

司用目标和关键结果（OKR）模型来交流团队最重要的目标。在这个模型中，产品经理跟团队一起拿出他们能够为之努力的可测量结果。

### 2.2.2 设计

一旦产品经理与大家达成一致，知道团队将要构建什么，就该设计产品和特性了。

产品设计不只是用户界面（UI）设计，也不仅是要勾勒出产品看起来是什么样的。产品设计是要定义产品的特性和功能。在不同的公司和团队中，产品经理在产品设计中扮演的角色会有很大变化。

在某些团队里，特别是在微软发运软件（跟在线软件相对）的团队中，产品经理要写出详尽的功能规范（spec），其中包括：

- 目标
- 用例
- 需求
- 框架图
- 描述该功能的每一个可能状态的要点
- 国际化
- 安全性

然后会由开发人员、测试人员和其他产品经理用几周的时间对这个规范进行检验、评审和迭代。在这些团队里，所有面向用户的决定都要由产品经理来作。

其他团队的规范要松散得多，并且设计过程也更迅速。产品经理可能就是跟一位交互设计师坐一坐，聊聊目标，在白板上头脑风暴一下，然后在设计师的模拟产品上给出反馈，不断进行迭代。模拟产品准备好后，产品经理可能会把它们发给工程师，邮件里可能只写几句话。在这些团队中，一般由工程师作出比较容易的产品决策，再去跟产品经理商量那些困难的决定。

对某些团队来说，特别是在苹果，设计工作大部分是由专门的设计团队完成的，基本不需要产品经理参与。在那种团队里，产品经理可能更像是项目管理和救火队员的角色。

因为产品经理在产品中的作用可能变化很大，所以在你面试时一定要问清楚。问问你的核心团队和外围团队都有谁一起共事。找出你要用多长时间写规范，以及要跟设计师合作多久。了解清楚在形成产品决策时，产品经理、设计师和工程师能在哪里取得平衡。

### 2.2.3 实现及测试

并不是工程师一开始编码就算产品经理完成任务了。在实现阶段，产品经理还要跟踪项目的

进展情况，并及时作出调整。

在实现过程中，产品经理最重要的一项任务是帮工程师有效地工作。产品经理会定期检查他的团队，了解工作进展。

工程师经常会因为等待其他团队的工作成果而被卡住。这时产品经理要给工程师安排其他任务，同时跟那个团队配合，促成瓶颈任务尽快结束。

有时会发现实现一个功能的困难程度超出了预期，此时产品经理要想办法修改这样的功能，让它变得更容易实现。如果某个工程师的进度拖后了，产品经理可以认真地重新审查这项工作的进度安排，并砍掉优先级较低的工作。

在实现过程中，产品经理还要开始收集早期产品的反馈并报告 bug。有时在设计阶段看起来很好的特性，在现实世界中可能达不到预期那么好的效果。为了找出这样的问题，团队要做可用性研究，试运行，并且在内部做“自我体验”（dogfooding）。

自我体验源自“自己酿的酒自己喝”，就是使用自己产品的意思。比如微软的人一直都会提前在他们的电脑上运行下一版的 Windows，Facebook 的员工也用 Facebook 群组交流。

有时候为了找出自己产品的使用办法，需要团队更有创造性。比如谷歌会给员工划拨 AdWords 预算，鼓励他们创造广告营销活动，以确保他们对自己的产品有充分的体验。

可用性研究是在产品推出前检验它是否好用的另一种办法。在可用性研究中，参与者会尝试一个新产品或特性的早期原型。这些参与者通常会得到一个情景或目标，并试着用这个原型完成目标。

比较大的公司一般会有专职的用户研究员，根据产品经理给出的输入条件开展研究。比较小的公司可能是产品经理做这些研究。不论哪种情况，产品经理都可以通过观察这些研究来判断困扰人们的地方，并找出关键的可用性问题。

自我体验和可用性研究对收集定性的反馈很有利，而如果你的软件是在线的，试运行可以帮你得到定量反馈。在试运行阶段，新特性会开放给一部分用户（实验组），而其他用户（控制组）仍然使用不带新特性的产品。在线软件的新特性通常都是凭借着这样的实验逐渐推出的。

你可以在实验中测量新特性的特定指标，比如有多少用户点击了你新加上去的按钮，以及像用户参与度、留存比例和收益等多项总体成功指标。通过比较实验组和控制组的成功指标，你可以判断出新特性究竟有多成功。

有了自我体验、可用性研究和试运行的诸多反馈，产品经理就可以确定那些最重要的问题，并对特性的设计进行迭代，找出更好的解决方案。这时，确定优先级是产品经理最重要的职能之一。如果要求团队订正所有的 bug，构建所有的新特性，那产品永远也推出不了。产品经理需要斟酌所有的新需求，决定是把它们放到当前发布中，还是排到以后再做。

## 2.2.4 发布

开发过程完成后，产品经理要确保产品能平稳推出。各团队推出产品的过程也不尽相同，但通常都要做这样一些事情。

- 过一遍产品发布检查表。这里可能会需要关键利益相关者（比如法人代表）的最终确认，或者一个跟营销和运营团队相互协调的过程。
- 确保将要支持产品继续向前的团队准备好。对于在线产品而言，可能是客户服务团队；对于硬件产品而言，可能是制造团队；对于基于服务器的产品而言，可能是运营团队。
- 要为一可能会出错的事情作好准备。随着发布将近，会不可避免地冒出一些紧急问题，产品经理要有如履薄冰的感觉。

在产品成功推出后，产品经理通常要向公司的其他人宣告产品的发布，跟团队一起庆功，然后准备好下一个任务再重来一次。根据团队的性质，产品经理可能会在产品推出后继续支持它，收集指标并根据用户的反馈进行迭代，也有可能把产品交给另外一个团队去运营和维护。

## 2.2.5 产品类型如何影响产品经理的工作

产品经理真正的工作在很大程度上基于产品是什么。通过 DVD 或在线软件商店交付的软件和可以随时升级的在线软件有很大差别。此外，一个成熟产品的产品经理跟一个新产品的产品经理也可能会有很大差异。

### 1. 交付式软件

交付式软件是指像移动端 App 那样通过苹果软件商店交付或刻在 DVD 上交付的软件。交付式软件是独一无二的，因为在推出后很难升级。对于 Web 应用来说，你随时都可以发布一个新特性，如果出问题了，也可以迅速回滚。而对于交付式软件而言，第一次做对就非常重要。

因此交付式软件团队一般会有较长的时间线，并且产品需要更多的项目管理和团队间协作。功能规范也更重要，因为它的特性更正式，并且需要服务更多受众。用户研究和内部自我体验（使用软件的早期构建版本）也很重要，因为在产品对外发布之前你就得知道它是否好用。

擅于做项目管理并且有良好沟通技能的产品经理在做交付式软件时会有很棒的表现。对于想要维持工作与生活的平衡的人来说，交付式软件也很理想，因为这种软件通常不会需要你在几个小时内解决什么紧急问题。

### 2. 在线软件

在在线软件中保持旺盛的斗志非常重要。产品更新相当容易，所以一般发展得很迅速。团队一般不会等着把产品做到很完美，而是要经常推出些东西，看看它怎么样，然后再次推出。

大部分在线软件团队都会进行 A/B 测试（也称为多元化测试或在线实验）。在 A/B 测试中，新特性只会向一部分用户开放。实验组和控制组的行为会在后面进行比较，看新特性是否提升了用户体验。

因为做在线软件的公司会采集到更多的数据，所以产品经理一定要精通数据分析和设计实验。此外还要能承受较大的工作压力，因为服务器随时都可能宕掉，并且产品经理经常要快速作出决定。

### 3. 消费类产品

对于社交网络、照片分享应用和 Web 搜索这样的消费类产品，消费者就是普通大众，就像你自己、你的祖母和广大的工程师们。做消费类产品的好处是所有人都明白目标客户和用例。不过这同时也是一个劣势。

在面向消费者的产品上，工程师经常会有很多想法，不太依赖于产品经理拿出的特性和设计方案。产品经理经常扮演牧师和编辑的角色，指导产品向好的方向发展，而不是作出所有决定。

精通数据分析的产品经理可以很好地胜任消费类产品的工作，因为他们可以为自己的提案做出强健的案例，并且他们拿出的特性经常可以让公司所关心的核心指标得到改善。做消费类产品，你也很容易跟父母解释清楚自己究竟在做什么！

### 4. B2B 产品

对于在线广告或生产力软件这样的企业对企业（B2B）产品，客户是在另一个公司工作的人。对于这些产品，工程师知道他们不是目标受众，更倾向于依靠产品经理来了解客户。

B2B 产品的产品经理有时要考虑产品决策对收益会有什么样的影响。面对那些符合产品长期战略的功能和大客户当前就吵着要的功能，他们需要做出权衡。

喜欢做客户研究和营销分析的产品经理可能会喜欢做 B2B 产品。产品经理也往往能在这样的产品中发挥最大的影响力，所以他们会非常满意这样的工作。

### 5. 早期产品

对于比较新的产品，比如那些即将推出或刚刚推出的产品，团队经常会专注于交付最小可行产品（MVP）。因为这还不是应对全部挑战的时候，你甚至都不知道产品是不是符合市场和客户的需要。所以你要尽快地回答这些问题，并证明你的核心价值。

产品经理致力于砍掉不重要的功能，将产品剥离得只剩下最基本的部分。这样他们可以更快地推出产品，立刻开始一个了解客户真正需要（或者他们是否真的想要这个产品）的学习过程。有时这意味着推出的产品还未能如你所愿地进行打磨。



喜欢刺激，并且愿意以简便快捷的方式做事的产品经理能做好早期阶段的产品。对在早期阶段创业的产品经理而言，最让人兴奋的事情是把只有几个微不足道用户的产品发展成有庞大用户群的产品。

## 6. 成熟的产品

对于成熟的产品来说，比如市场上的领导品牌，大部分工作都是在已有产品上迭代，尽量完善它。产品经理通常会有前一版本的反馈，知道哪个区域最需要改进，可以把工作重点放在上面。

成熟产品的产品经理很重要的一点，是要确保自己不被微小的增量改进拖住。成熟产品的最大竞争对手经常是自己的上一版。与此同时，成熟产品通常都有充裕的时间在新想法上作出豪赌。

在成熟的产品上工作，最大的优势就是你已经有庞大的用户群了，你做出的每个改进都会产生巨大影响。从另一方面来看，很多公司都不愿意在成熟的产品上冒险，不敢作出大胆的改变。

想要在影响上百万人的产品上工作的产品经理，会喜欢成熟的产品。成熟的产品也能让你跟那些促成产品成功的人很好地学习。

## 2.3 产品经理最大的几个误区

因为产品经理还不是大家很了解的岗位，所以人们对产品经理是谁，以及他们是做什么的会有很多误解。这里是关于产品经理的十大误区。

### 1. 产品经理是项目经理

尽管有些产品经理承担了大部分的项目管理工作，但大多数人并不是这样的。项目经理关心的主要是时间节点和协调工作。尽管他们可能会负责收集项目需求，但他们在确定和选择需求上并没有多少话语权。

产品经理要负责找出问题和机会，挑选出会继续发展的那些问题和机会，然后确保团队能拿出优秀的解决方案，或者自己思考，或者跟设计师和工程师一起。所以对产品经理来说，对产品的感觉——能凭直觉判断出好产品和坏产品——才最为重要。

### 2. 产品经理属于营销部门

这个说法很有欺骗性。因为头衔没有固定的标准，有时一些营销岗位也被称为“产品经理”。但像谷歌、亚马逊、Twitter 和 Facebook 这样的公司，产品经理不属于营销部门；相反，他们通常归属于与工程相关的组织。

做营销的伙计们是要把用户吸引到产品中，而产品经理则负责判断用户在使用产品后会发生什么。