

# YES!

Broadview®  
www.broadview.com.cn

## 产品经理

## PRODUCT MANAGER

# pm

职场小说+专业工具

原ucpm 超人气连载《泡面是如何泡成的》

# 1

2

汤圆 老马 著



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
http://www.phei.com.cn

【关于作者】



· 张智渊 ·

UCPM 中国产品经理联盟 创始人

产品经理圈子里都称汤圆，真名反而鲜为人知。

自称谈不上对产品管理有什么深刻的认识，只不过是比大部分的朋友在产品管理这条路上多吃了几年苦而已。经历过的行业比较杂，有体会深刻的，也有浅尝辄止的，屈指一算，在产品管理这个行当中竟然也生存了十年。十年之间有经验，有教训，有快乐，也有痛苦。在兴趣的促使下，和朋友创立了一个UCPM中国产品经理联盟的平台，没有太多的想法，只是希望能够通过这个平台为中国的产品管理发展提供一些绵薄之力。就如同这本书一样，真的，就这么简单！



· 马 博 ·

UCPM中国产品经理联盟 创始人。

产品经理圈子里自称老马。

游弋职场十余载，经历过创业，从事过管理。丰富的职业经历和项目经验使其对商业运作和企业管理有一定的经验和认识。自参与创立UCPM中国产品经理联盟以来，发现己所特质有一席用武之地，便投身其中，开始专注于产品管理的研究与实践，并致力于产品管理在中国的推广和发展。



上架建议: 经管>产品管理/项目管理

ISBN 978-7-121-14107-2



9 787121 141072 >

定价: 128.00元 (上下册)



策划编辑: 胡辛征

责任编辑: 高洪霞

封面设计: 李 玲

本书贴有激光防伪标志，凡没有防伪标志者，属盗版图书。

# YES!

## 产品经理

## PRODUCT MANAGER

## pm

汤圆 老马 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

这是一本融合了经管、工具和职场小说特点的图书，作者是国内产品经理咨询界最有实力的团队。

本书以职场小说的形式全面介绍产品管理、产品经理相关的知识，所有的问答均放置在设计好的 101 个情节中，同时每一个情节之间也都有相应的联系，读者能够从具体的情节走向中不但了解到产品管理的完整知识，而且能够深刻感受到一个产品经理的现实工作状态，从知识点上来说，涉及基础理论、工具方法和企业实施，从目标读者来说，涉及个人和企业。读者从具体的情节走向中不但能够了解到产品管理的完整知识，而且能够深刻感受到一个产品经理的现实工作状态。

本书面向的读者：产品经理，或即将成为产品经理，想了解产品经理的读者。

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：（上册） / 汤圆，老马著. —北京：电子工业出版社，2011.9  
ISBN 978-7-121-14107-2

I. ①Y… II. ①汤… ②老… III. ①企业管理：产品管理—通俗读物 IV. ①F273.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 139216 号

责任编辑：高洪霞

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司  
装 订：

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：720×1000 1/16 印张：31.5 字数：510 千字 彩插：2

印 次：2012 年 4 月第 3 次印刷

印 数：5501~7500 册 定价：128.00 元（上、下册）

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 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：（010）88258888。

# YES!

PRODUCT  
MANAGEMENT

## 致“编外”读者

本书是一本小说体裁的关于产品经理并包含产品管理体系、思想、工具、方法的书，一本具有实际指导意义的书，一本 50 万字的书，一本写给产品经理的书，一本包含 UCPM 多年研究与实践成果的书。这一切都缘于我们努力想产品经理们了解什么是真正的产品管理和如何做一名合格的产品经理。但这些让我感觉还不足够。一种新的管理思想涉及企业的方方面面；意识与管理、工具与方法、组织与流程、组织的纵向与横向、效率与效果，等等，都是影响其成效的众多因素。所以不仅具体的执行人——产品经理要理解、明白，我们更希望相关的公司各组织部门、管理层都要明白设立产品管理机制的根本意义和价值。

偶然机会与国内一位某机械制造企业的副总聊起产品管理，他用“急迫”两个字来形容其心情。可见一些企业已经意识到产品管理的重要性和迫切性。我们不希望企业在感到迫切时才考虑如何解决，让自己措手不及。产品管理在国内刚刚起步，一切都需要在实践中不断完善和发展。我们希望通过这本书给予有“急迫”或者“有意为之”的企业一个略有价值的借鉴。同时我内心更希望每个企业的相关管理层同我提到的这位副总一样，能够对产品管理有客观、全面、理性的认识，认识到它存在的必要性和对企业发展的长远价值。只有这样，企业的产品管理体系才能在统一认识的平台上顺利成长和发展。

产品管理对于企业的价值和意义影响深远，当企业某日感叹于产品管理体系为企业带来丰厚的回报时，一定不会吝啬体系建立初期的看似平淡的短暂过程。其实企业在发展中总要不断蜕变才能成长。这种蜕变的阵痛实属正常，就看用什么样的心态去面对。现在很多企业设立了产品经理职位，但由于种种原因难以体现出其作用和价值，当然这与产品管理行业发展不成熟有关，与对产品管理认识的局限性有关，与产品经理人的职业能力有关，但起到关键作用的

还是企业的认识与态度。企业只要从现在开始了解产品管理并逐步建设产品管理体系，我们相信巨大的回报就在不远的将来。

当然对于这一切都要从具体的执行者入手，就是这些被寄予厚望的“产品经理”。希望企业能够明白，这些“聪明人”其实就隐藏在企业内，现在最需要的就是把他们找出来，推至前台，给他们责任，给他们信任，为他们提供一个平台，授予认可，给予机会，让他们发挥应有作用，为企业创造更大的价值。同样这是企业悄然蜕变的一个看似不华丽却意义深远的过程，也是企业积极面对市场竞争，建立竞争优势，实现未来发展目标而必须要做的一个重要决定。

# YES!

## 序——呼唤产品经理阶层

数年前，跟一位朋友在上海浦东一家很冷清的咖啡馆闲侃。我们畅谈“中国制造”在美国大小商店无处不在的情形，我们感慨日本电子卖场示威般高悬的“日本造”标签，我们景仰“德国品质”的持久竞争力，也担忧起我国电子信息产业、企业、产品的现状与未来……沉寂中，他向我讲述了这样一个故事。在德国求学和供职15年后，他决定离开德国雇主回国创业。这时，一位担任产品经理的同事连夜在车间打造了一件个性化礼物。这是他最喜爱的礼品，它充分体现了德国雇主技术、产品的实力，体现了这位产品经理的精湛技术和过硬的动手能力，也体现了他们之间浓厚的感情。他的喜爱并没有停留于此。他的震撼在于：正是有无数个这样的产品经理，才造就了德国品质享誉全球的口碑。“我国电子信息产业的做强做优，迫切期待产品经理阶层的崛起”——这是我们不约而同的结论。

自从那次纸上谈兵之后，我就与产品经理结下了不解之缘。无论是新闻选题策划，还是日常采访报道，无论是经营项目的运作，还是平日的社交圈子，产品经理已经成为我工作和生活的主角。正是这种发自内心的对产品经理的崇敬和期待，我有幸接触到汤圆等人自发组织的产品经理“草根群”。

为了给产品经理正名，为了产品经理阶层的崛起，为了让产品经理在“中国创造”中充分发挥中流砥柱作用，他们贡献微薄的收入，组织沙龙，开展培训，开发网络平台。如今，他们将多年产品经理调研、培训、实践的知识结晶集出版。这不仅是他们个人事业中的里程碑事件，也是产品经理阶层崛起的标志性事件。

图书即将出版之际，作者邀请我以媒体从业者身份写序。我很纠结，一来我很想写，因为我认同、崇拜产品经理，震撼于作者的热心和韧性。二来我不敢写，之于产品经理，我仅仅是一个铁杆的“粉丝”，面对厚重的书稿，我是诚

惶诚恐。盛情难却，还是想以作者和产品经理“粉丝”的身份，谈几点心声。

**一、产品经理是产品、品质的灵魂。**目前，产品经理研究并没有上升到系统学科，类似的书籍并不多，但有关产品经理的定义可谓众说纷纭。有一位 IT 企业的产品经理曾经告诉我，产品经理也称品牌经理，其职责是掌管 4P，即产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion），我并不认可这种观点。因为 4P 营销理论适宜于社会形态单一、社会供求不足、顾客需求简单化、媒介传播大众化的市场环境。在社会形态多元化、供求过剩、顾客需求多样化、媒介传播精准化的网络时代，产品经理更加注重客户需求的把握，更加注重技术的产品化，更加注重产品的解决方案化。概括地说，产品经理更加致力于规划、研发和技术等前端环节，引导消费者意志前置于生产环节的前端，是要对产品的性能、效能、品质负责的，是一条产品线的灵魂。当然，我不敢给产品经理妄下定义，更加系统，更加精确的界定均包含在本书当中。

**二、产品经理是新型工业化生产的代表。**无论是 20 世纪中叶的规模化生产，还是发起于 20 世纪 80 年代的精益管理，其核心是经济人按照生产线流水作业，其效率得益于“泰勒-福特制”的科层式官僚体制。伴随着生产流程再造、柔性制造的诞生，特别是金融危机后世界发达国家提出的“去工业化”、“再制造”等方式，加速了网络时代“定制-温特制”扁平式管理的诞生。在这种生产管理方式下，企业高效率管理不再是传统的机械化，也不再是一般意义上的自动化，而是以产品经理为生产方式和管理模式的核心，及时捕捉客户和市场的需求，及时掌握技术和生产的革新，高效调配企业内外部资源，快速生产、销售满足市场需求的产品，并跟踪服务、调试、修正产品或解决方案。在网络时代的扁平化管理体系中，产品经理首先是一个社会人，他面对的不是生硬的生产线，而是面向市场、调配资源的团队。

**三、产品经理是社会良性流动的标志。**尽管改革开放已经走过了 30 余年，尽管企业化、市场化已经从书面走向实践，尽管社会水平流动和垂直流动体制已经得到很大程度的改善，但是“学而优则仕”带来的社会阶层固化依然存在，企业资源向行政职务集中现象依然存在。当企业良性运行产品经理制度之后，产品经理作为行政职务的重要补充，为企业员工创造了新的发展舞台和新的升迁“梯子”。在产品经理制度健全的企业中，产品经理作为产品和品质的灵魂，作为新型工业化生产的代表，同样掌控着依托产品线的研发决策权、资源调配

权和收益分配权。这不仅为不善管理、不屑管理的业务骨干提供了健康的升迁流动机制，也为企业充分调动员工积极性、充分发觉企业知识资本，创造了良好的体制氛围。更甚者，在产品经理体系中，原行政或管理职务担当者扮演着协调、参与人的角色，有利于企业管理层深入一线、科学决策、高效执行。

总而言之，产品经理阶层的诞生标志着产品规划、技术研发、解决方案提供和客户关系发展的一次变革，标志着社会人力资源健康流动的一次创新，标志着产品和品质的一次飞跃。当然，产品经理阶层是伴随着中国特色工业化进程的新生事物，是“中国制造”走向“中国创造”的必然产物。新事物战胜旧事物的道路是曲折的，前景是光明的。在产品经理成长的过程中，困惑和磨难在所难免。本书系统地回答了产品经理工作、生活中面临的实际问题，并以鲜活的事例予以启发，相信本书将对每一位致力于产品经理的人，包括产品经理的领导们，都将大有裨益。

中国电子报社常务副社长、中国计算机学会高级会员 张建设

# YES!

产品经理

入门

在策划这本书的时候，就有许多朋友问我：这是一本什么样的书呢？  
说实话，这个问题还真不好回答，但是我告诉他们，我可以说一下这本书的目标读者和能够解决什么问题。

我期望的读者是：

如果你是一位想转型为产品经理的职场人士，那么这本书非常适合你去读。

如果你是一位已经在产品管理岗位上工作了一段时间的产品经理，那么这本书非常适合你去读。

如果你是一位对产品管理还有很多问题的产品经理，那么这本书非常适合你去读。

如果你是一位想提升自身产品管理素养的产品经理，那么这本书非常适合你去读。

如果你是一位关注产品管理在中国发展的非产品经理，那么这本书同样非常适合你去读。

.....

总之，凡是对产品管理有兴趣的朋友都可以去读这本书。

那么，这本书能够解决什么问题呢？

如果你到现在还不知道产品管理到底是什么，那么这本书再适合不过了。

如果你经常被老总呼来喝去的做一些事务性的工作，那么这本书再适合不过了。

如果你经常处于强势部门的打压之下，那么这本书再适合不过了。

如果你经常疲于应付各个业务部门，处处救火，那么这本书再适合不过了。

如果你提出的想法经常被从来不知道客户在哪里的高层否定，那么这本书再适合不过了。

如果你不知道从哪些方面提高自己的产品管理技能，那么这本书再适合不过了。

....

总之，一切中国产品经理已经遇到和可能遇到的问题在这本书里都能找到需要的答案。

101 个关于产品管理的问题，对于中国的产品经理来说，已然是太多了，在总结出这 101 个问题后，我竟然不太相信，难道中国的产品经理就是在这样的困惑和处境中成长的？

101 个关于产品管理的答案，对于中国的产品经理来说，应该是不多的，我不知道这 101 个答案是否可以真正解决中国产品经理最现实的问题，但是，我期望能够做到这一点。

这是一本什么样的书？我想：

它可以说是经管类的书，但是比经管类的书更实战。

它可以说是工具类的书，但是比工具类的书更易懂。

它甚至可以说是职场类的书，但是比职场类的书更有知识。

这到底是一本什么样的书，我想，答案很简单了：**它就是一本想解决中国产品经理问题的书。**

我期望这本书能够成为这样的书。



## 如何阅读此书

是的，没有错，阅读此书很简单，用眼睛就可以了。

但是，很少有人过目不忘，因此，如果有条件，再找一支笔，一个小本子就可以了，把你认为有价值的记下来，一方面可以做个整理，另一方面也可以恢复一下自己的书写能力。

当然，用眼睛看，用笔记，只不过是一个输入的过程，我可不希望这是一次只有输入，没有处理和输出的阅读经历，因此，把你的大脑用起来，原则上我是希望一脑专用的，但是如果你有一脑多用的本事，那也是可以的。

因为本书过于复杂，因此，我必须让一个负责此书的产品经理带你阅读此书，当然，他不仅仅是一个阅读的向导，更是一个不断提出各种问题的家伙，希望这个家伙能够担当此任，对得起每个月发给他的薪水。

本书共分为三个部分，分别是：

### 1. 产品管理的基础问题

我们发现，许多基础的问题依然困扰着大部分的产品经理和企业，这是一个意识启蒙的过程，如果这些问题搞不清楚，你就会像酒后驾车一样，不知道什么时候就出事了。

### 2. 产品经理的问题

这类问题很多，也比较分散，各个行业的产品经理都认为他所遇到的问题是具有针对性的，因此，他们都期望能够给予最现实和直接的回答，我们优选了若干个问题，希望能够起到抛砖引玉、举一反三的作用。

### 3. 产品管理的问题

必须承认，有时候产品经理做不好事情，除了一部分个人能力原因外，也

有很大一部分是企业自身的问题，企业如何看待产品管理和产品经理直接决定了做事的成效，因此，个人的问题很多时候是企业的问题，而企业的问题有时候也会引发个人的问题，我们希望能够调节这种关系，实现个人和企业的和谐发展。

好了，不多说了，那个家伙已经迫不及待地要亮相了，我的任务已经完成，现在主角就是那个家伙了。



## 关于这个家伙

咳，大家好，终于轮到我闪亮登场了。

首先说明一点，我不是什么“家伙”，我是有名有姓的产品经理，我叫张泡泡，大家以后叫我阿泡就可以了。

这次他们把我拉过来做大家的向导，我一直认为他们是醉翁之意不在酒，看似是让我出头露面，增加我的知名度，而事实上则是把我架到火上烤，让我把在工作中的问题都暴露出来，在广大的同行面前丢脸，关于这一点，我已经做过多次严正交涉，可谁让他们财大气粗呢，用各种明的和暗的手段打压我，欺负我，对，就和美国人一样，忒霸道了。

在软硬兼施下，我知道了对抗是解决不了问题的，只有对话才能解决问题，因此，我发挥产品经理的主观能动性，想出了一系列以弱对强的策略，别看我现在屈服了，中国有句老话：风水轮流转。等我哪天翻过身来，看我不骑在他们的头上作威作福。

但话又说回来，我与 UCPM 那拨人是面和心不和，但是我与广大的同行、战友们还是亲如一家的，感情还是很深的。

我愿意用我的亲身经历现身说法，让大家看看一个目前来说不成功的产品经理是如何成长的，对于这次向导的工作，我的原则就是：

我的问题可能就是你的问题，我的经历也就是你的经历。

我给自己定了一个很清晰的目标，就是：

在我的引导下，经历了我的经历后，你会点点头，说一句：

产品管理！我懂了！

妥了，这就够了！

让我们从我面试的那一天开始吧！

YES!  
产品经理

01 第1问：产品经理是什么

09 第2问：产品经理应该做些什么

18 第3问：产品经理的战术执行

26 第4问：产品管理职位的级别都有哪些

34 第5问：产品经理的职业发展路线是什么

42 第6问：产品经理的职务都有哪些

49 第7问：什么样的人适合做产品经理

57 第8问：产品经理的人才模型

66 第9问：产品经理的知识结构是什么

71 第10问：产品经理是“通”才还是“专”才

78 第11问：产品助理应该做些什么

84 第12问：产品经理应该知道的产品战略图

90 第13问：产品管理有行业特殊性吗

98 第14问：产品经理是否有行业性限制

106 第15问：技术人员如何转型为产品经理

114 第16问：产品管理的工作流程是什么

122 第17问：产品管理工作的文档管理

129 第18问：产品经理必须要了解的26个文档

136 第19问：产品管理部归于何处

146 第20问：产品部和业务部门的利益之争！

155 第21问：产品经理的权力之争

163 第22问：现有产品的三种发展战略

172 第23问：产品管理和项目管理有何区别和联系

181 第24问：产品部和业务部门是什么关系

190 第25问：产品经理应该具有的几个工作态度

199 第26问：产品管理，产品策划，产品设计

207 第27问：产品经理的技术之痛

218 第28问：产品经理应该如何学习

第29问：产品经理如何提升自己的知识 227

第30问：产品经理都有哪些类型 237

第31问：产品经理应该扮演的几种角色 244

第32问：企业如何确定需要什么样的产品经理 253

第33问：产品经理应该如何考核 262

第34问：如何做竞争对手情报分析 273

第35问：产品经理和企业的创新战略 283

第36问：如何确定我们的竞争者 292

第37问：用户认知的产品到底是什么 299

第38问：企业认知的产品到底是什么 309

第39问：产品经理如何看待需求 315

第40问：产品经理的问题矩阵表 325

第41问：新产品的发展思路有哪些 333

第42问：产品（功能）比较表的使用 341

第43问：产品经理为什么要基于市场导向管理产品 344

第44问：产品经理如何制订自己的产品战略 357

第45问：如何建立快速可执行的产品管理体系 366

第46问：如何从体制上保证产品管理体系的正常运转 376

第47问：产品经理如何实现高效的战术活动 390

第48问：三线五段模型中的“五段”是什么 399

第49问：三线五段模型中的“三线”是什么 406

第50问：常见的产品管理模式都有哪些 418

第51问：产品管理到底是在管什么 427

第52问：产品管理架构都有哪些形式 435

第53问：产品管理如何让中国的企业活下去 446

第54问：适合中国企业的产品管理模式是什么 456

第55问：基于RPM的产品经理应该做什么 464

第56问：RPM如何让企业资源效果倍增 472

第57问：如何构建我们的RPM 482

# YES!

PRODUCT  
MANAGER

QUESTION

第 1 问:

## 产品经理是什么

三个原因促使阿泡努力要面试成功，争取留在 Eyoung 公司。

第一、这是一家规模不大不小，实力不强不弱，产品不好不坏，但是名气却还可以的本土软件企业。

话说 20 世纪 90 年代，当中国的软件产业开始迅猛发展的时候，这家企业就在一个专业的领域里获得了极高的知名度，据说当时该企业主打产品的装机率最高时达到了 95%，当然了，95%里的 95%是拜盗版所赐。

这类企业（不仅仅是软件企业）占据了中国企业数量的 90%，它们通常具有这样的特点：



初期靠几个创始人的原始资本（可能是技术，可能是人脉，也可能就是一个机会，反正很少有初期就靠大规模资金的），辛勤地工作逐渐打下一片江山，随着市场和企业的发展，做的产品越来越丰富，企业员工越来越多，部门编制也越来越大，而开创者却越来越少地和客户交流（在他们的通信录里只有投资商的信息了），越来越只能从意识层面给予指导，操作层面的东西则给予的越来越少。

这类企业通常只有两个归宿：第一是快速地发展起来；第二是快速地消亡下去。

可惜的是，大部分这类企业都走向了后者，属于前者的企业凤毛麟角。

因此，它们被官方统称为：中小型企业。

Eyoung 公司就是凤毛麟角的那种，据业内小道消息所传，这家企业今年将完成第一轮，规模达到数千万美金级别的融资，并且在融资完成后，随之就是启动 IPO 的计划。

如果真是如此，那么，这家企业极有可能摆脱吃了上顿没下顿的窘境，进入到不愁吃喝的小康生活阶段。

阿泡现在是愁吃愁喝的，因此就想找一家能长期解决温饱问题的东家。

第二、这家企业正准备实施产品管理制度。

这对于阿泡来说，是相当有吸引力的。

有个有趣的现象，凡是做产品管理工作的，多少有些自虐倾向，明知道产品管理目前在国内并不是一个容易出成绩的岗位，但凡是铁了心要走这条道的产品经理，总是不断地为自己找麻烦，负责一个产品的时候就琢磨着什么时候能负责一条产品线，等负责一条产品线了，又开始琢磨什么时候能负责公司整个产品部，等真正做到产品部经理了，又开始琢磨什么时候能够管理公司全部的业务，总之，产品经理是典型的“明知山有虎，偏向虎山行”的一根筋。

阿泡也不例外，听说这家公司今年要实施产品管理，这对于一个想在该岗位上再进一步的产品经理来说，精神上的追求显然超越了物质上的。

第三、让大家失望了，真的还有超越精神层面的，至少对阿泡来说如此，甚至可以说即使没有前两点因素，阿泡也要努力留在这家公司最根本的因素。

阿泡必须承认，这家公司的 HR 姐姐长得确实很漂亮。

阿泡是不会承认自己好色的，只承认自己有追求美的渴望，呵呵。