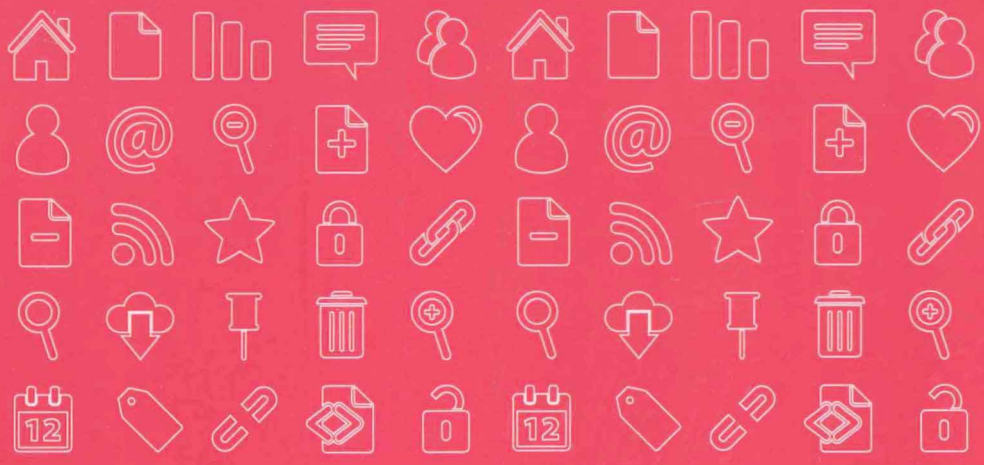


一线项目经理的职场心得 500强专业人士的生存法则

世界500强
互联网产品经理
管理笔记

韩伟 著

拿什么拯救你？抓狂的PM

需求不断变化，朝令夕改；
老板四处插手，越俎代庖；
新项目要启动，光杆司令；
市场部说大话，无计可施；
80%项目最终失败，尸横遍野……

Fortune 500
Internet Product Manager
Management Notes

電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

Internet Product Manager
Management Notes

世界500强
互联网产品经理
管理笔记

韩伟 著

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

本书介绍的项目管理知识，是以互联网项目开发为重点实践对象的。和一般项目管理书籍以介绍项目管理的过程为主不同，本书的重点在于介绍团队中的各个角色，阐述他们在不同类型的项目管理中应该承担的责任，以及实践中的经验教训。全书分两大部分：第一部分介绍互联网公司中项目管理工作的静态特性，包括适用的软件工程概念、各种团队特征、项目管理工作范围；第二部分介绍在实践中的互联网项目管理经验，按小型、中型、长期性三种不同类型的项目，描述每个岗位在开发中应该承担的管理责任和实践经验，最后对团队管理者最常见的通用管理技能做一总结。

图书在版编目（CIP）数据

世界500强互联网产品经理管理笔记 / 韩伟著. —北京：电子工业出版社，2014.1
ISBN 978-7-121-22105-7

Ⅰ. ①世… Ⅱ. ①韩… Ⅲ. ①电子商务－商业企业管理－产品管理 Ⅳ. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第294930号

责任编辑：夏平飞
印　　刷：三河市鑫金马印装有限公司
装　　订：三河市鑫金马印装有限公司
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：720×1000　1/16　印张：19.5　字数：327.6千字
印　　次：2014年1月第1次印刷
定　　价：39.80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zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

中国互联网的发展如火如荼，每年都会诞生无数的财富奇迹，吸引着众多年轻人投身于这个行业。然而从另外一方面看，很多互联网企业，无论大小，在项目开发过程中都遭遇过很多麻烦，长期的高负荷工作，也让很多优秀的开发人员离开原来的岗位。

在国内互联网的早期阶段，项目经理这个岗位的名称，只是代表一个负责某项目的较高级别职员而已。而真正对于软件工程学在项目中的应用，仅仅是那些有兴趣的开发人员的自发行为。对于软件工程知识的无知或忽视，是早期大量项目失败的共同原因。

当今互联网企业的竞争已经进入白热化的时期，创意本身的作用已经变得没有那么重要了，实现创意的开发能力却显得越来越关键。要想在市场中脱颖而出，我们更需要通过提高自身的开发能力和管理水平来取得产品的成功。

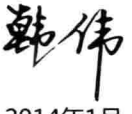
然而大部分经典的项目管理著作，都不是在互联网时代的环境下写作的，其所论述的观点虽然都很有智慧，但是其论据却距离手头的工作很远。另外，一些项目管理的书，都是以描述一个完整的工作流程为主要内容的，然而在实践的环境下，我们往往无法依照别人的流程去做。在多次尝试各种不同的项目管理流程后，我终于发现，那些

成功的项目，往往并不是依靠某套管理方法取得成功的，而是因为它们拥有非常合理的岗位设置，以及在这些岗位上的人都很称职。这些经验和教训改变了我的思想，我不再试图去寻找那些“一流”的管理流程，而是更实际地去思考开发团队本身。

因人设事是很多组织中的弊病，很多岗位的设立并没有根据实际的开发需求来决定。而另外一个极端是组织松散，几乎完全不对岗位进行区分。在这两种组织当中，无论用任何先进的技术和管理，都几乎不可能做出成功的产品来。“要改变世界，必先改变自己”，一个组织也是一样，要改变工作的结果，必先改变组织自身。任何方法论的实施，都必须有足够支持这种实践的角色才能得以进行。而这正是很多企业所忽视的地方，很多管理者认为只要现在的团队改变做事的流程或者方法，就能应用那些优秀的项目管理方法了，然而最后的结果却是一次次的失败。我并不反对流程、规范、文档、监督这些手段，相反我认为这些都是很好的。只不过我经历了太多架空在实际开发流程之上的“项目管理”，这种管理除了让大家写很多没用的报告和文档之外毫无意义。而那些真正在开发之中，和所做事情的细节相关的文档、流程、规范却往往缺乏得很。我们身边有很多身负管理职责的人，往往习惯性地把“管理”和“开发”割裂开来，试图用一些在开发之外的知识、过程、手段来“管理”开发过程。“学而优则仕”的古老观点还在控制着我们的思想，在这种观点的影响下，我们的管理者越来越脱离开发的实际环境，导致最终瞎指挥和无所作为的管理者充斥着我们的管理层。

如果我们不把项目管理看成一种需要监督的、束缚团队每个成员的流程，而是把项目管理的理论和实践需求拆分到具体的岗位中去，就会发现项目开发有一种神奇的改变：那个板着脸四处巡视的管理者消失了，取而代之的是整个团队的高效协作。互联网软件开发是类似于外科的行业，而不是血汗工厂，所以不需要手持皮鞭的经理，而是需要仁心仁术的“神医”。

纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。感谢那些在项目中折磨过我，以及被我折磨过的人，你们帮助我在实践中学习了知识。



2014年1月

目录

第一篇
陷入泥潭的产品经理

作为软件行业的成员，我们常常能见到许多整天忧心忡忡的产品经理。他们日复一日地写着报告，开着会，做着汇报，挨着老板的骂……有些程序员觉得写程序很辛苦，于是去争取产品经理的职位，但真正成为产品经理之后，却发现这种工作只是和写程序截然不同的辛苦，一种似乎无穷无尽的担忧，总萦绕在心头。软件开发的工作，似乎就像一个泥潭，不管你在哪个位置，总能让你“难以自拔”。然而，我还是见过一些资深的产品经理，他们的工作得心应手，他们总结道：会写程序，不等于懂得软件开发工程，要想脱离这个泥潭，必须先了解这个泥潭。

第1章 焦油坑和变色龙

在不按时算薪的行业里，软件开发应该是加班最多的一个。“码农”，是很多程序员用以自嘲的称谓。长时间的加班、大量的BUG、无穷无尽的特性以及永远都在做的重构，贯穿程序员职业生涯的始终。对比国外的微软、谷歌公司那种轻松愉快的工作，国内程序员的工作真的就如同面朝黄土背朝天的农耕一样艰辛。很多程序员都认为软件开发是一种体力活，“程序员干不到三十岁”的说法也流传甚广。

软件项目一直是一种高风险的项目，除了产品是否畅销的市场风险，还有大量的产品会在开发过程中夭折的风险。

比如软件项目的主要开发团队离职，旧的代码无法由新的开发人员接手，被迫重新开发，会导致资金无法支持。

又比如软件项目中的需求反复修改，客户意见一直不稳定，而合同的金额却早已商定，最后项目只能以撕毁合同告终。

还有软件系统交付后，所谓后续维护的工作量大大高于原先预计，导致最后尾款无法收回。

有些软件系统开发进度总是让人感觉举步维艰，一些关键要素迟迟无法突破，比如在线用户数一高就会导致服务器崩溃，如此种种，数不胜数。

高强度的工作，产出的却是高失败风险的结果，这个矛盾一直困扰着软件开发业。如何避免软件项目失败，整个软件业界都在孜孜以求。要探讨如何解决这个问题，必须先来研究一下造成问题的原因。

一、需求持续变化带来的痛苦

我们时常会从《硅谷传奇》之类的传记里面读到，一两个天才程序员，凭借在车库里面的一些天才的开发工作，写出了惊世骇俗的程序，然后迅速成为IT业

界的明星。然而现实是大量的软件，都是在类似黑网吧的“软件血汗工厂”里面被开发出来的。难道开发能力真的存在那么大的差别吗？

软件项目管理的书籍汗牛充栋，无数专家学者都在这个领域花费毕生心血。但是软件项目管理也是至今为止进步最缓慢的一门“学科”。假设世界上真的存在一种知识，能复制车库里的神话，那么我相信它现在应该早已传遍全世界了。

为什么神话确实存在，而大量的开发团队却在苦苦挣扎，我们要看一看两者项目之间的差别：

◇ “车库”产品的需求提出者是开发者本身，他们一心一意地做自己想要做的东西。“工厂”产品的需求提出者往往不是开发团队，而他们需要满足很多不同方面的需求，有些甚至是互相矛盾或模糊不清的。

◇ “车库”产品的开发者人数很少，他们最多的沟通也就是在左脑和右脑之间。“工厂”产品往往涉及大量的不同岗位，从客户代表、市场人员、销售经理、售后工程师到程序员、美工、产品设计、项目经理、老板/投资人、测试人员，等等。

◇ “车库”产品的开发者目标很清晰，以自己认为的最好方式，去做自己认可的事情。“工厂”产品的开发者往往很纠结，项目中有一些令他们感兴趣的技术或者创意想要实现，但是这些又不一定能被允许在项目中实施。

其实归根到底，两者最大的区别，还是关于需求的：

（1）需求是否明确；

（2）需求的沟通是否通畅；

（3）开发者自身的需求取舍。

二、需求的变化类型

对于需求是否明确，往往需要开发者和需求方反复沟通，有很多时候还需要把程序做出来，然后在使用的过程中反复修改，才能一步步逼近真正的需求真相。做过行业软件的程序员都知道，真正的产品和展现给用户的第一版产品，往往是相去甚远的。大部分非软件行业的客户，对于计算机的“死板”逻辑，以及

软件的工作方式，几乎是一无所知的，因此想让他们在纸面上描述出一个程序模样几乎是不可能的。

开发团队往往需要根据自己的猜想（很多时候是幻想）来构造第一个版本的系统，因为开发团队也不具备行业知识，所以做出来的系统和客户的需求之间常常有巨大的差距。然而双方沟通需求的唯一媒介，就是这个看起来一无是处的软件。在经过不断地、天翻地覆地修改之后，软件才慢慢接近需求的彼岸。而在这个过程中，开发团队付出的巨大工作量，在最终版本的软件上却是看不见的。有很多运气不佳的团队，甚至在开发的路上就倒下了。因此说，客户的需求变化，就是开发团队的直接杀手。

[例子] 2004年，我经历了一个项目，是一个著名私人医院关于短信平台的项目。因为是招标的项目，所以我们团队制作了标书，在上面列满各种功能点。最后我们顺利中标，但是在经历了无数个在机房打地铺的通宵鏖战后，我们发现这个项目中所需要完成的功能，实际上并不是甲方非常在意的功能，他们需要的仅仅是一个用户注册和广告发送的平台而已。虽然我们基于对合同的履行，把承诺的每一项功能都完美地做出来了，但是甲方在验收的时候却把这些轻轻放过，而是对那个并未纳入标书、只是其初步试用系统后口头上提出的需求最看重。我们加班加点地在验收日到达前，赶完了这个粗糙的需求。虽然这个项目本身不至于失败，但是客户因为这个需求实现得不满意，最后中止合同。

[例子] 2009年，N公司有一个网络社区，在经过两年多的开发后，终于上线了。然而在上线的当天，就发生了运营事故。某个运维的配置错误导致了服务器死机。而在后续的三个月之内，几乎每天都有运维事故或者是在线发现重大BUG。整个团队不断救火，然后因为救火而引入新的BUG，然后因为BUG要补偿玩家而加入新的临时功能和操作，这些操作又引发了新一轮的运维事故。另外，产品在上线之后，各种管理指令、客服后台、营销活动、部署发布、压力测试甚至还有老板的个人特殊账号等需求纷至沓来，开发团队一方面要应付在线的需求，另外一方面还要继续开发内容。在上线的产品发挥了“沟通”的媒介作用之后，各种需求开始爆发。最后这个产品就在不断的“还债”开发中失败了，玩

家因为觉得游戏内容更新太慢而纷纷离开。

第二个关于需求的沟通是否通畅的问题，在需求方和开发方两面来看，似乎还不是非常之复杂。但是如果你深入到开发的过程中，就会发现，需求方本身对此也并不太清晰，软件项目除了真正的使用者以外，市场部人员希望产品能有方便推广的卖点，销售人员时常也会提出能分渠道统计销售业绩的功能，售后人员则是希望有coredump等故障现场保留，老板则喜欢产品能体现公司的品牌风格……为了实现这些五花八门的需求，开发不再是仅仅靠程序员就能完成的了，而需要额外加入美术、策划、测试甚至音乐制作人员，一件事情需要沟通的环节呈几何级数上升，工作中的出错和延误机会也就因此暴涨。

[例子] M公司是一家创业公司，一群热爱游戏的成员一起着手开发梦想中的游戏。但是很快他们就发现项目陷入了泥潭，技术人员往往都是在等美术人员的图像文件，然而等来的却是技术无法直接使用；因为那些图片要么容量过大、精度过高，要么就是隐藏在一大堆文件名不知所云的文件包之中。而美术人员则经常抱怨策划总是改他们做好的图，而且角色和场景的比例这些重要的设定全部没有，都要等画出来之后再看，因而大大延误了时间。策划除了受美术抱怨以外，还要每天听技术人员说配置的游戏数据表出错了，有时一个简单的格式错误就要花策划一整天的时间去找。在版本发布之后，客服和市场部的抱怨也爆发了，因为他们根本不知道游戏里修改内容的细节，很多玩家的咨询让客服无法回答，而市场部则错过了很多可以用来推广的游戏内容。公司的老板则好像一个测试人员一样，不停地玩自己的游戏，因为这样他才能知道自己的投资到底变成了什么。这样，整个公司团队都在一种郁闷的环境中工作，最后导致产品的开发进度越来越慢。

第三个关于开发者自身的需求，往往是被忽视的部分。人们通常都会说这些技术人员都很清高或者固执。但是无可否认，软件依然是现实世界中唯一一种仅仅靠思想就能“制造”出的工程产品。开发人员的思想，会直接地影响着这个产品。在很多项目组中，开发人员会因为不允许按照自己的方式开发产品而选择辞