

产品经理职业发展建议总结

产品经理是一个典型的进入门槛低，上限却很高的行业；如今互联网产品经理需求量很大，但想要入行产品很容易但是要真正做好却不是易事。从事这个行业之前一定要了解产品经理的职业发展路径或者去深入学习产品经理的相关知识，再做决定是否要成为产品经理。产品经理是万金油岗位，各种知识都需要懂一些，所以从事之前三思而行。



产品经理是一个典型的进入门槛低，上限却很高的行业；如今互联网产品经理需求量很大，但想要入行产品很容易但是要真正做好却不是易事。从事这个行业之前一定要了解产品经理的职业发展路径或者去深入学习产品经理的相关知识，再做决定是否要成为产品经理。产品经理是万金油岗位，各种知识都需要懂一些，所以从事之前三思而行。

一、 产品经理的历史

世界上第一个有产品经理头衔的人，是美国日化巨头宝洁公司的一名员工，叫麦克·艾尔洛埃。1926 年，宝洁公司新推一款叫“卡玫尔”的香皂，但销量不佳，由于公司已有一款叫“象牙牌”的香皂占据了很大的市场份额，公司很大一部分的资源都用在它上面，“卡玫尔”香皂能够分到的内部资源非常有限，导致无法做起来。在这个时候，麦克·艾尔洛埃站出来说，必须有一个专人来对“卡玫尔”香皂负责，确保品牌运作的优先级，公司同意了他的建议，由此诞生了第一位产品经理。从这里可以看出，最早的产品经理其实是品牌经理，主要负责品牌的市场定位、营销等工作，产品能做到什么量级，取决于产品经理的品牌营销能力。

到了 20 世纪 90 年代，计算机软件行业蓬勃发展，出现了一批面向企业用户的软件公司。这个时期，B 端用户（企业）的需求相对比较明确，客户先买单，产品经理负责把客户的需求转化成软件的具体功能，并推进研发落地。可以看出，此时的产品经理偏重项目管理，对产品设计能力和迭代能力要求并不是很高。

到了最近 10 年，进入移动互联网时代，手机用户剧增，开发手机软件（App）变成了主流，面向 C 端（个体）的需求挖掘也变多了，此时大多数产品经理负责设计和管理 App，核心能力变成了“需求洞察”。在这个时期，涌入产品经理这个行业的人也增长得很快，竞争日趋激烈，想要脱颖而出，就必须具备跨界能力，从具体行业的宏观

层面和微观场景去深刻理解用户的真实需求，精确捕捉用户的“痛点、爽点和痒点”。

除了洞察用户需求，互联网时代的产品经理还必须对用户体验高度敏感。百度产品之父俞军说，好的产品就是“需求与体验碰撞在一起，形成了双击效应。”为什么用户体验这么重要？还是由互联网的规模效应引起的。在你只拥有几万用户的时候，追求极致的用户体验是不现实的，因为投入的成本太高，而收益有限。但是，当你的产品有数百万、上千万甚至上亿用户的时候，用户体验就尤其重要了。每一点小改进，都可能给你带来巨大的回报，这时候就要求产品经理具有更小颗粒度的用户洞察能力。在这一点上，学习经济学、心理学等学科知识，可以给我们带来帮助。

二、产品经理需要掌握的知识模型

产品经理应该深入研究两类重要的模型：用户模型和交易模型。

① 用户模型

用户模型指的是用户的个人偏好和行为反应模式。

这里没有一个通用的公式或者算法，因为每个用户的认知、偏好都不一样，不可能有单一的用户画像；而同一个用户在不同应用、不同场景下的行为模式也是不一样的。所以，用户模型是一个经验的集合而不是抽象的公式。

“用户不是人，而是需求的集合。”

如何理解这句话呢？举个例子，微信有 13 亿用户，如果把微信的朋友圈、公众号等功能都去掉，只剩下即时通讯，用户量还是 13

亿，但是商业估值能一样吗？肯定大幅缩水。一个产品，如果能满足用户在更多场景中的细分需求，就能增加用户使用产品的次数，也就相当于获得了更多的“用户”，实现了用户增长。这样算来，微信的用户数，其实是远远超过 13 亿的。反过来说，注册量不等于用户量，如果用户注册后不能在产品的任意场景中存留，那就是无效的。积累用户模型时，无论是以人群来思考还是以单个用户来思考，颗粒度都太粗了。最理想的状态，是基于每个场景、每个行为背后的每次需求来思考，然后基于需求进行深度的样本积累和分类，这样总结出的用户模型才是可靠的。比产品天赋，其实比的就是对用户模型的总结能力。怎样判断一个产品经理的总结能力强不强呢？一个标准是，在产品迭代以后，看他能不能准确地预判用户行为的变化。

② 交易模型

交易模型是指“产品经理发现和设计的合理机制，它能促成用户做出某种行为（即交易），且可持续。”这句话听起来很抽象，我们可以把交易模型继续拆解，它其实包括两个重点：

第一、搞清楚各利益相关方在交易中的利害得失；

第二、创造有利可图的用户价值。

先说第一点，搞清楚各利益相关方在交易中的利害得失。说到交易，我们一般只想到单一角色用户，但实际上大多数产品都不止涉及一个利益相关方。比如滴滴，就至少涉及乘客和司机两个主要利益相关方；教育产品，会涉及家长、孩子、老师等多个利益相关方。要搞清楚各方之间复杂的利益关系，可以画一张利益相关人地图。这张地

图有一条横轴和一条纵轴，横轴表示利益大小，而纵轴表示影响力的大小。这张地图具体怎么画，《人人都是产品经理》这本书的作者苏杰，曾经举过一个很形象的例子。

想象一下，如果你开发了一款人工智能客服产品，你想把这款产品卖给淘宝店。在这个交易里，有哪些利益相关人呢？首先是店老板，在这笔交易中，老板的影响力最大、收益也最高，因为这款产品能让他节省人工成本。其次是一线客服人员，他们的影响力很小，但收益是正的，因为这款产品能够让他们更省事。这是一般人都能想到的两个利益相关方。但如果深入考察，还有两个更隐蔽的利益相关方。一个是客服主管，他的影响力可能仅次于老板，但他的收益却是负的：引进人工智能客服，意味着他的下属人数会减少，而且对他如何管理及考核下属的工作提出了新的挑战。另外，这家淘宝店还需要新增一名角色，叫人工智能客服驯化师，一般是由一名资深客服转岗过来担任。这个人的影响力高于普通客服，但他的收益可能短期内为负：风险和挑战很大，能不能干好不知道。

所以，想要促成这笔交易，你光去说服店老板和一线客服还不够，还应该给客服主管和人工智能客服驯化师提供更多的价值。比如，帮助客服主管制定新的客服考核标准，为驯化师提供更多的培训、指明职业发展前景等等。这就是研究交易模型的第一步，找出各利益相关方，根据他们的影响力和收益的不同，放进利益相关人地图的不同位置，逐一考察。

搞清楚了各方的利益诉求，那接下来的第二步，就是创造有利可图的用户价值。这里涉及两个词，一个是“有利可图”，一个是“用户价值”。所谓用户价值，就是你的产品为用户提供的效用组合，俞军在书里用了一个简单的公式来概括：

用户价值=新体验-旧体验-替换成本

从这里可以看出，新旧体验之间的落差非常重要，很多时候直接决定了用户价值。比如，俞军在多年前就预言，阿里巴巴哪怕全抄eBay，也一定比eBay值钱，为什么呢？因为美国传统商业已经相当发达，电商创造的体验落差就相对有限；而那时中国的传统商业还比较落后，电商给人们带来的体验冲击就非常大。所以，想要提升用户价值，就要尽可能为用户提供落差大的新体验，并降低替换成本。不过，这里我们也要思考，是否永远追求用户价值最大化？显然不是的，用户什么都想要，我们什么都要满足他吗？以音乐产品为例，如果你想提供“最大”的用户价值，那你的产品必须具备：完全免费、无任何广告、超高音质、可搜到全球所有音乐。能做到吗？就算能做到，对一家企业来说，这显然是不现实的。作为产品经理，必须在资源有限的条件下，决定优先满足哪些用户需求、创造哪些用户价值。产品每增加一个属性，每调整一个功能，其实都是在权衡取舍，哪一类用户优先，哪一类情景优先。

换句话说，产品经理不是追求“用户价值最大化”，而是有选择地创造“有利可图”的用户价值。高阶的产品经理，必须要考虑用户价值和商业价值的闭环，也就是：在洞察用户需求的同时，考虑成本

和收益；反过来，在考虑成本和收益的同时，重视用户利益和长期发展。产品经理的核心能力，其实就是在用户价值、商业价值、社会价值等多个领域的复杂要素面前，做正确的权衡取舍。

三、产品经理的职业路线该怎么走

产品经理的合格线是掌握用户模型，而产品经理的进阶之路是掌握交易模型。产品经理的职业生涯大致可分为两个阶段，前五年是从新人到熟手的成长期，如果前五年基础打得好，那么五年之后可以进入高阶阶段。

1. 给产品新人的建议

在前五年的成长期，行业新人选择加入大公司的成熟产品好，还是选择一个刚刚起步的新产品好？客观来说，任何选择都是有利有弊，俞军的建议是，选择新产品，因为新产品有大量的迭代，可以让你有机会不断验证和反思自己的想法，充分理解用户和洞察人性，建立自己的用户模型。而一款成熟的产品，它的形态已经基本定型，如果团队缺少创新热情，新人进来只能做一些局部润色的工作，对个人的锻炼是不够的。

对一个新人的成长来说，环境因素的重要性排序应该是：带你的人>业务>平台。新人应该有意识地去练习不同的产品能力，比如“从0到1”的能力，把一个细分场景做深做透的能力，把一个产品做宽做杂的能力等等。入行的前5年，尽可能多地积累产品经验、打牢产品基础，而不要急着去带团队、做管理。对产品经理来说，过早地做管理其实是减分项，而不是加分项。

2. 给高阶产品经理的建议

如果基础打牢了，就可以迈进高阶产品经理的行列。高阶产品经理面临的竞争非常激烈，因为每年都有一批新人成长起来。高阶产品经理该怎么规划自己的职业之路？

1、如果你确信自己有极高的产品天赋，那么就继续走专业路线，深挖用户模型和交易模型，真正的产品高手始终是稀缺资源。如果你是顶尖的产品高手，不要去创业，因为你的机会成本太高。相反，你应该选择加入那些已经进入 C 轮或 D 轮的业务，把业务价值从十亿美元带到百亿美元，而没有必要去重复“从 0 到 1”的过程。

2、如果你的产品天赋一般，机会成本小，倒是可以自己创业搏一搏。如果不创业，还可以考虑走管理路线，带团队。你自己不是千里马，但可以当伯乐，识人、用人、培养人，让优秀下属来做产品决策。

3、如果你专业天赋一般，管理能力也一般，那还有一条路，就是找到一个可以长期发展的业务，扎根下去，做这个细分领域的专家。当然，To C 产品的淘汰率极高，基本上是一将功成万骨枯，想长期干也干不了，所以，最好选择 ToB 的业务领域去长期耕耘，成功率比较高。

以上的内容希望对产品小伙伴们有亿点点的帮助，没有实际帮助也无妨，希望各位小伙伴在自己的职业生涯中越走越顺，如鱼得水。