

初级产品经理经验总结

对于初入行业的产品经理,前五年大致可以看作产品经理从新手到熟手的成长期。对刚入行的产品新人而言,有两点是最有价值的:1.从大量产品迭代中验证和思考;2.加入一个认真做产品的团队。



对于初入行业的产品经理,前五年大致可以看作产品经理从新手到熟手的成长期。对刚入行的产品新人而言,有两点是最有价值的:

一、从大量产品迭代中验证和思考

刚入行时别想着找大机遇一飞冲天,而是要看哪里有大量迭代,能从无数的实践中学习和积累经验。因为产品经理的学习必然是阅读、思考、实践三位一体的,其中最短板决定你的上限。产品新人要多做事、多思考,要在迭代中验证和反思,没有充分思考过的经历只是经历,不等于经验。如果你不在入行的前三年积累足够多的一线实践经

验，之后哪有那么多时间去积累。只有早期实践经验积累够多，充分理解用户多样性和人性规律性，建立过自己的用户模型，未来在产品工作中做阅读和思考时，效率才会足够高。很多新人被光环效应影响，喜欢加入大公司的著名(成熟)产品，但有些产品的形态已经很稳定，团队也缺少创新热情，新人进来只能做个黄金螺丝钉，这就不算好环境，即便是好苗子，成长也快不了。

二、加入一个认真做产品的团队

这个公司怎么样不是最重要的，大老板怎么样也不是最重要的。因为你只有在产品实践中，在跟同伴讨论和解决同一个问题的过程中才能快速学习成长。所以，跟你直接相关的就是你的直接汇报者，以及天天跟你讨论的身边同伴(不仅是产品团队内部，也包括会一起讨论产品的其他岗位的人)。

这个小团队如果有不错的产品文化，大家认真做产品，那就是个好环境。但是如果这个小环境不行，就算这个公司是以产品文化著称的，对你来说也不算好环境。一个产品经理能在岗位上有所成就，必然已在该领域的纵向和横向上都过关。纵向是指对该领域用户、市场的理解深度，横向是指跟企业内合作者有良好的互相了解和互相认可。产品经理是无法跨领域学习的，培训和自学的效果有限，只能学一些基础知识；去找跨领域专家学习和听课的效果也有限，仅会有所启发。比如说做小视频的产品经理跟做外卖的产品经理交流，会有一些价值，也会有一些启发，但是没法深入研究。所以产品经理必须围绕相同标的物教与学。这是什么意思呢？如果要带一个产品经理，一定要跟

他讨论此时此刻的同一个产品问题，大家都对此问题拥有较丰富的信息(各自理解可以不同)，都能跟踪这个问题的持续迭代和反馈过程，在这个基础上的讨论和互相学习才高效。教产品经理选人也是这样，双方要就同一个待招聘岗位，同样面试所有候选人，挨个判断和比较同一个人的特点和适配性，并在招进来后的使用和调整中持续验证双方对这个人的判断，自我反省和修正认知。这样的招聘多进行几次，就能把选人经验高效地传承下去，而且还会有新的积累。新手经过最初的打基础阶段后，如果想继续进阶变成熟练产品经理，最好多接触一些不同的挑战，如果有机会，可以发展这六个方面的能力：从 0 到 1，做深做透，做宽做杂，大用户量，商业闭环，团队建设。

1. 从 0 到 1

一个产品经理，如果一直在做成熟产品，没做过(哪怕是参与过)从 0 到 1 的新产品创业过程，他的产品视野总是残缺的。如果有机会，要去经历一下把一个想法变成一个产品的过程，去经历一下想法的发散和收敛，完全从零开始找用户、找资源的过程，很多产品的问题和经验只有在从 0 到 1 的事情中才能遇到和积累。但是，从 0 到 1 虽然有价值，却也不需要总是追求做从 0 到 1 的新产品，做第一次肯定能学到很多，但做两次、三次、更多次的话，这方面经验的边际收益是快速递减的，经验的主要收益将取决于该产品的成长性。

2. 做深做透

那些进入大公司的产品经理常常只负责成熟产品的某一个细分领域或用户场景，如果能把这个细分场景做深做透，也能对产品的理

解再上一层。而中小公司的产品经理就不太有机会做深做透，这样的产品视野也是有缺陷的，所以如果在中小公司做久了，建议找机会去大公司补一下这方面的能力。

3. 做宽做杂

这是中小公司产品经理的优势，其职能不会分得过细，往往身兼多职，功能、交互、场景、数据分析、AB 测试、增长、客服、销售支持、公关支持、项目管理等，什么工作都可能做，这有利于建立产品经理的全局观。一毕业就加入大公司的产品经理，如果在一个方向做久了，可以找机会多吃一些其他工作，视野扩大以后，即使回头做原来的工作，也可能更优秀。我加入百度后，前两年只有我一个产品经理对接 Baidu.com 的所有产品工作，两年期间我经历了网页搜索（其实大部分时间和心力都投在这一个产品上）、图片搜索、新闻搜索、搜索工具条等所有产品从 0 到 1 及各种激烈竞争和高速成长的过程，也不分前台和后台、功能和交互、产品和运营地独自做了所有的产品经理工作，收获了扎实的产品实践基础，和无边界的产品经理视野。

4. 大用户量

好的产品经理必须经历过大量用户产品。因为，如果一个产品的用户量小，就有很多手段能使它增长，多做点运营，多争取一点资源，多做一次热点炒作，增长效果可能都很明显，而多数企业是很容易就做什么，于是动作就会变形，就不会重视产品发展。但当一个产品的用户量很大的时候，其他手段的有效性就会降低，用户价值影响增

长的有效性就会凸显，然后大家也会重视用产品发展。另外还有一个好处是，用户量越大的产品，灵敏度越高。做一个微小的策略、交互、功能升级，就可能影响 100 万用户，然后可以从丰富的反馈数据中准确验证想法和理解用户。但同样的微小升级，在一个小用户量产品上做，可能得到的反馈很少，数据噪声也很大，你对该想法的验证和对领域的用户理解就不会有足够自信，个人从中获得的成长也会少很多。也只有在一个大用户量的产品中，产品经理才能学会理解用户的异质性、情境性，学会理解可以从无限维度区分的用户，才能理解互联网产品的一些重要属性。

5. 商业闭环

人类享受的绝大部分美好事物，是由赚钱的企业创造的，而不是不赚钱的企业。产品经理的工作天生就是应该是商业闭环，用户价值和商业价值就是一个硬币的一体两面。从企业的角度，即使只考虑多赚钱，也要长期有用户才能多赚钱，涸泽而渔只能赚短期的钱。从用户价值角度，要想创造最多的用户价值，就要保证提供该产品的企业经营可持续，这就一定要让企业能赚到钱，企业不赚钱倒闭了或不做这个产品了，那用户就不能再获得用户价值了。所以产品经理要兼顾用户价值和商业价值的平衡，设计的产品。要能创造有利可图的用户价值。一方面，短期利益导向、欺骗或欺负用户的企业，确实不少，有的赶上一波时代好机遇也能做大，但是一定不可持续，也抓不住下一波时代机遇，这种例子不胜枚举，结果具有普遍性。另一方面，只强调用户至上，不考虑成本和效率、一心一意做极致用户体验的企业，

在互联网时代早期和每一个高成长领域发展早期确实是可行的，那时快速渗透空白市场就是收益最大的事，但是，过了这个阶段或不在高成长领域，这种做法就不适用了，就要回归产品的商业本质，兼顾用户价值和商业价值，兼顾短期利益和长期利益。

没有思考过赚钱的产品经理，视野也是有缺陷的，他们的市场空间也在缩小，以后的日子会比较难过。还有一个趋势，也要求产品经理走向商业闭环。互联网早期以信息产品为主，因为信息产品的复制和分发的边际成本接近于零，所以只考虑用户体验的免费产品成为可能。但随着互联网向日常生活和传统产业渗透，越来越多的产品包含线下交易，涉及供给和运输等正常的边际成本，那就要求产品经理必须懂商业，必须考虑投入产出比，必须考虑成本和利润。所以，如果有机会，建议产品经理从商业闭环的角度去考虑产品的发展。

6. 团队建设

不少产品经理在工作三年后开始带人，有些人到工作五年时已经带一个小团队了。我也见过一些产品经理把“管人”当作一个优势或一种正面收益，找工作时强调自己有管理经验，或者强调要找管理岗。确实，只要职业发展顺利，每个产品经理最后都要管人，毕竟一个人的能力有上限，只有带团队才能有更大产出。对于刚毕业两三年的学生，能管理人或许让他兴奋，但是，普通水平的管理经验，很多人早晚都会有的，在职场上不是什么稀缺品。对于产品经理这个职业而言，“过早做管理”就是个减分项，至少新手在前三年尽量不要做管理，因为这是实践积累的最佳时间窗口。潜力越大的产品经理越是这样，

应该多做项目多思考，扎实提高自己的基础积累和专业能力。工作四五年后可慢慢开始带人学管理，也不要一下子管很多人，除非你有管理天赋，或者有得力下属，否则管理十来个人就能占用你的大部分时间。

产品经理的职业特点是，产出不是靠人多，主要靠决策质量。所以，无论日常工作量有多少，无论团队大小，一个领导者和几个骨干就主要决定了团队产出能力。产品经理学管理，关键是学选人，能招到两三个高潜力人才，主要问题就解决了。初学管理的一个常见问题是，总觉得下属干什么都不如自己，于是什么事都想自己干。这个问题，用经济学上的“比较优势”概念很容易解答。下属干的活虽然产出比你差，但他省下了你干这份活的时间，你省下的这份时间可以用来干别的更有价值的活，两份活的总产出能不能大于你亲自干下属那份活的产出？

7. 产品需要懂技术吗

经常有年轻产品经理疑惑这个问题。这个问题涉及机会成本和参照系。懂技术当然是好事，但是产品经理要不要懂设计、懂审美、懂交互、懂运营、懂供应链、懂数据、懂营销、懂公关、懂政治、懂战略、懂项目管理、懂企业管理？这些你能全都懂吗？如果不能，那么应该懂哪些，懂到什么程度，不懂可以学吗？什么最重要呢？不可能总是有完美的人供你选择，这其实也是一个权衡问题。每增加一个“懂什么”的约束条件，你的候选人就缩小一个范围，缩小范围放弃的优秀产品经理（或者是招到同等优秀产品经理的概率就降低，或时间成本

增加)，就是你要求增加“懂什么”的机会成本。你判断一下，增加这个约束条件会带来的收益，和增加这个约束条件损失的机会成本，哪个更高，哪个更低，选择收益更大的。关键是人与企业要匹配，面临不同业务、不同阶段、不同团队文化、不同岗位、不同大环境，答案是不一样的。对产品经理而言，最重要的一般是懂用户、会权衡，其他条件可以具体问题具体分析。