

产品经理换行业攻略

要说去年变化最大的行业，非在线教育莫属。从人人争抢的香馍馍到大规模裁员，短短一年的时间改变了许多职场人的人生。如何选择一门好的行业和工作？本文作者分享了自己作为产品经理换行业的故事，总结了一些经验，一起来看看吧。



一、转行这件小事

上个月底，和人人都是产品经理团队一起做了场直播，讲了讲自己从B端转做游戏的故事。

下播后，很多同学又追着我问了些换工作、换行业的问题。比如：我该如何找下一份工作？什么样的行业是好行业？产品经理会消失吗？

我发现，这些问题都可以归纳为：产品经理可以在哪些行业深入发展？

于是，我想写篇文章深入聊聊：这些年，我换工作、换行业的思路和得失，顺便谈谈我眼中的产品经理该如何择业。

二、行业与发展的关系

初阶产品经理靠落地能力和方法论沉淀。

高阶产品经理靠行业洞察和业务驱动能力。

越进阶，越贴近业务，行业积累越深，换行的成本越高。

所以，越早考虑换行的问题越好，越早调整到好的行业，成本越小。

最近分析了一下身边发展比较好的朋友，发现了一个有趣的现象——他们大多都符合“在朝阳行业的快车道上”这个情况，还蛮有意思的。

比如，有在房产家装行业早早进入好好住、贝壳的，最近几年都有可观的增长，升职加薪速度也比较快；也有在游戏行业从小公司换到腾讯，赶上了自走棋类游戏爆火的时期，迅速积累了财富；还有的是从阿里出来，加入了爆发增长期的拼多多，现在早早功成身退的。

他们所在的行业，发展都不错，盘子也很大。所在的公司，也都处在飞速增长的势头上。即，朝阳行业加上快车道。

深度聊了聊，发现他们都较早开始对职业生涯有所规划，不会随波逐流，才能有职业上这样的飞速发展。于是，整理了一下大家的经验，聊聊“如何找到更好的行业和赛道”，给大家换工作时做一个参考。

三、好行业的背后是稳定的需求

在我目前的认知里，产品经理是一个集中性满足需求的岗位，比如大家都想刷牙更干净，那么产品经理就整合了电机、防水等技术，向大家提供“电动牙刷”这种产品。只要需求存在，产品经理就存在。

所以，在选行业上，我一直是跟着需求走的思路。也就是说，我不太认同将未大规模商用的技术性概念作为一个行当，因为没有应用场景和需求，就是空壳。

进一步说，一系列稳定的需求，才可以撑起一个行当。比如游戏、电商、本地生活、广告、音乐。

而单独的技术、概念、岗位都不能称之为一个行当。比如区块链、AI、策略产品。

不可否认，这些技术、概念、岗位，会在行业中起到助推的作用，甚至革命性的作用。但，不能本末倒置。一定是先有需求，再有行当，再有技术对行当的颠覆。

所以在选行业上，用户需求是基础。关于如何找到有稳定需求的行业，我有两条路推荐给大家：

第一，是选生命周期早期的行当，比如短视频内容、直播内容等，这些是互联网最前沿的新兴热门行业，目前刚刚完成了基础设施的积

累，还有快速增长的潜力，如果有对口的积累和资源，不妨入局尝试，起码三五年内都能有不错的沉淀。同时内容的能力可复用性极强，后面再转战其它平台、领域也未尝不可。无论是成长性还是未来的前景，都无可挑剔。

第二，是选稳定存在的传统行业，比如电商、游戏。这些行业看似现阶段已经见顶，但还有大量新技术储备正在酝酿之中，比如VR/AR/MR等技术，对电商看货场景、游戏场景，都会有较大的颠覆，目前来看那一天一定会来到，但能够享受到红利的人，一定是对业务和需求洞见清晰的人，所以不妨先进入行当去积累认知，这样起码可以在未来赶上新技术的红利。

第一条热门、竞争压力大，效果也好，第二条路短期平稳，需要一段时间蛰伏，但长期价值更好。可以根据自身的情况和机会选择。

四、好行业还需好项目

有些同学可能好奇，如果新兴的互联网行当这么好，为什么还会有裁员的传闻？这就得往行业内更微观的项目和岗位去探讨了，索性讲讲我眼中裁员的底层逻辑。

裁员的理由可能千万种，但不裁员、保留项目和人员继续投入的理由，在我看来只有两种。

第一种我称之为“项目赚钱”。

第二种我称之为“战略意义”。

项目赚钱，顾名思义。

通常我们看一个项目是否赚钱，主要看营收、成本和利润。

举个例子，不如先说说 C 端消费互联网最常见的业务模式，广告。

广告是实打实的现金牛业务，一般来说，广告时长和用户时长正相关，在有大型流量平台的企业中，做广告业务的都不会太差。

“2020 全年快手收入 588 亿，同比+50.2%，其中广告收入 218.5 亿，同比+194.6%，收入占比从 19 年的 19%提升至 37%；直播收入 332.1 亿，同比+5.6%；电商业务 37.1 亿，同比增长 1331%”

全年销售成本 350 亿，这里面主要是广告销售运营成本、代理商渠道分成、达人主播分成等。

单纯看广告业务的毛利率，大概在 40%左右，业务量越大，边际成本递减，规模效应极强。

这样看来，广告是不是个好项目呢？是也不是。

从规模上看，确实盘子够大，但随着用户时长见顶，增量就不明显了。所以我的判断是，广告项目内，做用户增量的岗位，重要性会渐渐弱于做用户存量价值挖掘的岗位。

再看看有战略意义的项目。

有战略意义的项目，往往短期不赚钱，但是长期很重要。但不代表现阶段有战略意义的项目，会一直存在，相当部分的业务调整，都会在这些“还未被验证可以赚钱”的项目中发生。

赚钱的业务往往属于老业务、核心业务，能挤进去的机会不多。但进入有战略意义的项目的机会，就相对多了很多。比如：

“电商板块对阿里集团的重要性不言而喻，财报显示本季度阿里集团整体的净利润率为 23%，而核心电商业务的净利润率高达 38%，这意味着电商板块一直在补贴其他亏损业务”

所以亏损业务并不意味着不好，只是处在验证期而已。如果亏损业务能经过一两年的发展，被验证成为一个新的“赚钱项目”，那么这个过程我们能获得的回报是巨大的。如果验证失败，很可能我们会被迫换到新的赛道。整体来看，机会与挑战并存。

综上，在我看来，整个企业的业务布局原则，简单来说就是：

- 1) 有一部分赚钱的业务，积累现金
- 2) 把赚来的钱，投到可能赚钱的业务上
- 3) 把肯定不赚钱的业务砍掉

这样说来，可能会缩招、调整的业务场景一般是：

- 1) 未到天花板的赚钱业务，继续扩张招人
- 2) 达到天花板的赚钱业务，缩招降成本
- 3) 试错后确认不赚钱的业务，缩招止损

所以，当你选行业的时候，要看的核心两点就是：

第一，这个企业，在这个行业中，能不能赚到钱，前景如何，这决定了未来的 3 年左右，该企业会不会对这个方向持续投入，如果不会，那么你的经验很可能被迫断档、再次换行。

第二，你所做的岗位，在这个业务中，是否有成长性。如果你处在一个赚钱业务的成本部门中，同时赚钱业务天花板已到，需要降成本缩编，那么你的发展也会遇到危机。

五、换行虽好但水土不服

如果你已经是三年左右的成熟产品经理，再重新开始加入一个新的行业，一定会感觉到比较深的割裂感。

这种割裂感来自于：一方面在基本功上要比新人熟练，另一方面行业认知上又是个小白。认知上的差距，会导致你无法参与到深度决策中，经常要做基础的执行性工作。这在换行初期会给你带来非常大的心理压力。

所以初期的目标，就是抗住压力，并缩短这段行业认知小白的的时间，用最快的方式补齐认知。

我的经验是：用空杯心态，不计成本地吸纳一切知识。

在开会和读文档的过程中，一旦有任何我不懂的名词，我会用滴答清单记录下来。然后在会后看看这些知识谁会懂，接着会找对方要材料或约时间请教。这样获取知识即时又高效，比自己去买本入门书来读，要快得多。

如果你发现概念都已经补齐了，接下来就要有重点地深挖某些领域，我称之为“业务洞见”。

业务洞见，就是 know how 的能力。不单单看同事们都做了什么，而是看看他们是如何定义问题、思考解法的。关注发生的事情背后的原因，而不是发生了什么。这里最重要的就是沟通，在你认知不足的情况下，在看到现象后，很容易出现归因错误的问题。每当有一个洞见后，都要找专家求证，否则就沉浸在自己的认知里，越走越偏了。

六、产品经理的终极职业目标

以上，我梳理了我对换行业的判断和经验技巧。

但这些都是建立在我们职业发展的最终目标上的。我个人而言，我能想到最幸福的事情就是：作为一个产品经理，不断以更好的方式，去满足某个群体的需求。这是一个由浅到深的过程，需要时间的积累，即，用相当长的时间，和用户一起成长。

产品经理想获得这种成长，一定需要：

第一，一个稳定的用户群体和需求，不能总是在不同用户和浅层次需求上反复从 0 到 1，这是一种低级重复。

第二，啃掉硬骨头的经验，要有足够复杂的业务，并且产品在业务中有核心作用，经验才够硬核。

所以，抽象来讲，我一直追求的都是更原始本源的需求，以及，可以通过产品驱动的更复杂的业务。和开头提到的几个朋友一样，大家都有类似的想法。这固然不能成为一条成功学的金科玉律，但我们都因此受益。所以，不妨求索一下自己作为产品经理的最终目标，看看是否自洽。

以上，祝你能和你热爱的用户一起成长~