

创新 与 研发

Innovation · Research & Development

专题

人人都谈产品经理

精妙定位铸就产品成功

产品经理跨部门团队管理的“道”与“术”

2015年10月

第2期

观点

抢占先机 关注更早期的需求
以用户为导向的产品创新

对话

创业维艰 乐在其中

——对话前腾讯产品经理高武明

千锤百炼 自在从容

——对话前华为产品经理张正军

TIPS

告别沟通不畅

三个要旨解决产品与研发沟通问题

www.innovationview.org





创新与研发

专业·专注

关注创新 助力研发

CONTENTS

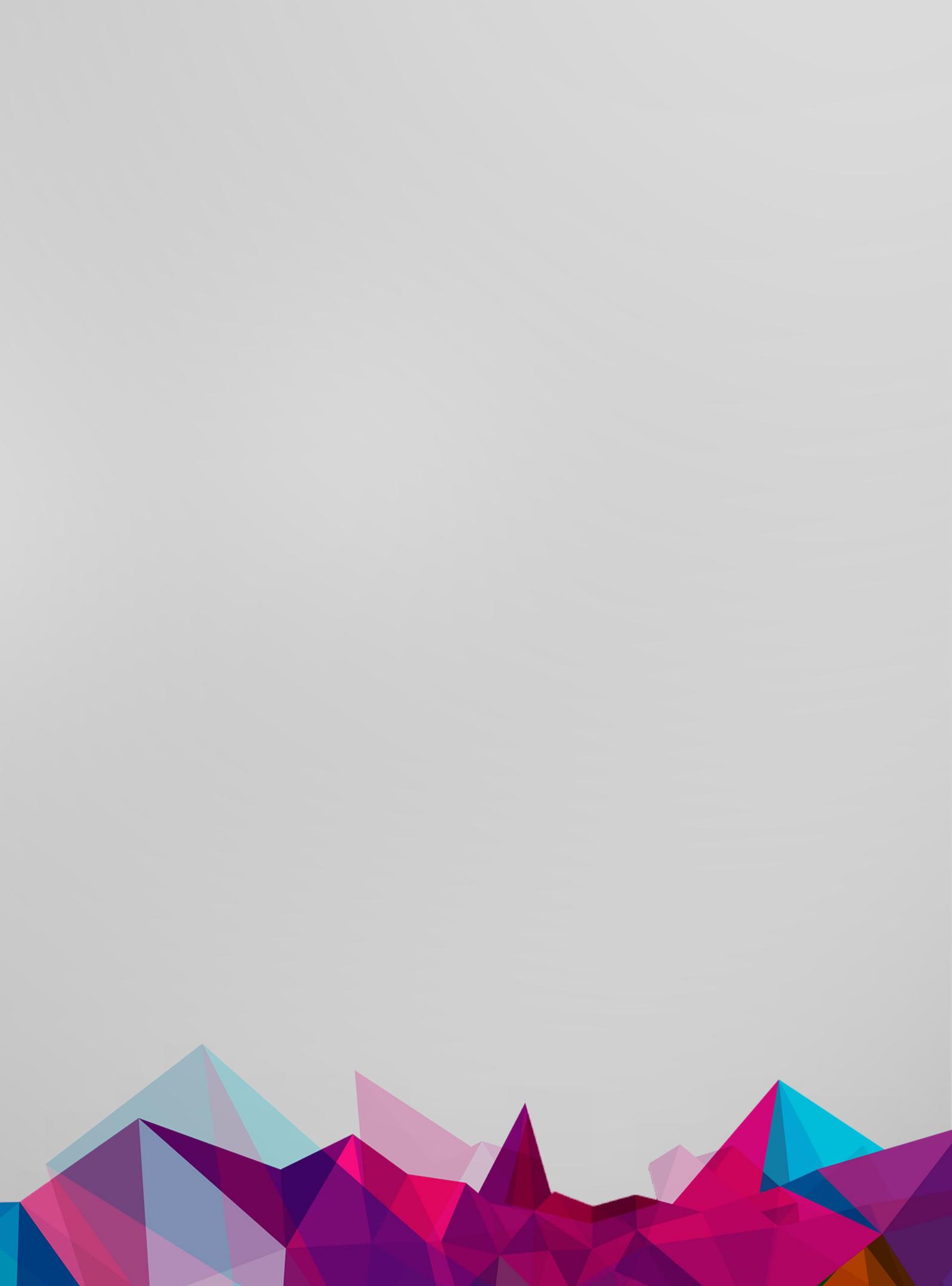
目录

专题

人人都谈产品经理

- 04 导语
- 05 精妙定位铸就产品成功
- 07 产品经理思维分析
- 11 从《孙子兵法》浅析产品经理的素质要求
- 13 产品经理跨部门团队管理的“道”与“术”





人人都谈产品经理

导语

【张小龙和微信的成功让“产品经理”这个词语更加广为人知，产品经理已成为近几年最炙手可热的岗位之一，关于需求分析、用户体验、产品运营等与产品经理相关问题的讨论更是不计其数，成为“神一样的产品经理”是所有产品人的梦想。】

文/Ann 图/navyxia

上世纪二十年代，宝洁公司第一次提出了“品牌经理”的概念，并产生了世界上第一位品牌经理。从此宝洁公司的市场营销理念和市场运作方式开始发生改变，以品牌经理为核心的营销管理体系逐步建立。采用了品牌经理制度的宝洁公司各种产品百花齐放，且都拥有良好的品牌知名度和忠实粉丝用户，各类产品均畅销多年。

由于品牌经理制度使宝洁公司取得了前所未有的成功，许多企业也纷纷采用，如福特公司、庄臣公司等均采用了这一制度，后来逐渐发展

演变成我们今天所说的产品经理制。产品管理制度也逐渐在越来越多的行业得到应用和推广，经过被世界众多企业继承和演绎，产品经理制已经成为一种成熟的、充满竞争力的管理制度。

中国在互联网兴起之后，阿里巴巴、腾讯等公司出现了专门的产品经理岗位，并受到广泛关注。张小龙和微信的成功让产品经理这个词语更加广为人知，产品经理已成为近几年最炙手可热的岗位之一，关于需求分析、用户体验、产品运营等与产品经理相关问题的讨论更是不计其数，

成为“神一样的产品经理”是所有产品人的梦想。

在这场持续的“产品经理热”中，《创新与研发》也顺势推出本期产品经理专题，希望各位专家对产品经理的几个侧面的讲解和分析，能对大家成为更好的产品经理提供一些帮助。





精妙定位 铸就产品成功

文 / 杨飞 图 / nopic

淘宝、京东、唯品会，在过去的几年，它们都有着快速的发展，并成为中国电商平台的主角。但如果你仔细研究就会发现，他们的目标客户群体并不相同——常去京东的人群，只是偶尔才会去下淘宝，但基本不会去唯品会；以淘宝为主的顾客，一部分也会光顾唯品会，但较少到京东；唯品会的忠实粉丝们，只在这个平台上购买不到合适的东西时才会考虑淘宝和京东。是不是很有趣？——这其实就是产品定位不同所产生的差异化，也是今天我们想跟大家一起剖析的话题。

希望你看完这篇文章，你能自行分析上面这三个电商平台的定位有何不同，目标人群有何不同，盈利模式有何不同，他们的平台设计有何不同……

概述

产品定位是产品成功众多因素中最为核心的决定性因素之一。好的产品定位和差的产品定位，可以说决定了产品的生死。遗憾的是很多产品经理并没有在这方面下功夫，产品的表现也差强人意，产品开发很多时候更像是在“撞大运”。

要做好产品定位，其实也不难，只要回答好下面这几个问题就可以：

- (1) 公司、产品线的战略和策略是怎样的？
- (2) 当前和未来的市场环境如何？有什么样的机会和威胁？
- (3) 我们自己有什么优势与劣势？
- (4) 谁才是最重要的目标客户群？
- (5) 关键的目标客户的需求是怎样的？
- (6) 我们的产品提供什么样的客户价值？

接下来，我们就稍微展开来看如何去回答这些问题。

产品定位须从战略出发

“对于一艘没有航向的船，任何方向的风都是逆风”。产品经理必须清晰地了解公司的企业战略，产品定位必须以支撑和实现公司战略目标为出发点，否则将会成为无源之水、无本之木，进入迷茫而纠结的死循环。

最重要的是，产品经理需要明确地知晓公司的愿景、使命和近期的经营目标，同时也需要清楚公司的竞争策略是怎样的——获得竞争优势的方式，是依赖产品、服务或技术的领先？还是通过性价比的优势？亦或是通过为客户量身定制而获得的客户亲昵与信赖？

竞争策略的不同，在进一步进行产品定位分析的时候，将作为最高指导原则，这样产品才不致出现大方向上的偏差。

当然，现实中很多企业的战略与竞争策略并不清晰，这就需要公司高层来进行明确了。

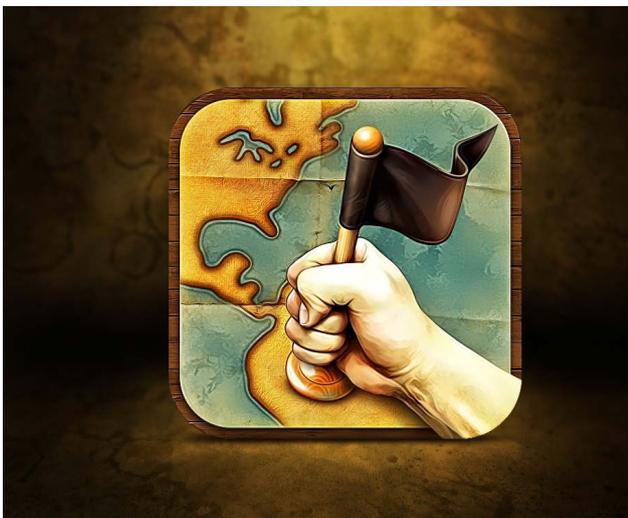
面向市场就要先了解市场

在众多的咨询项目和培训课程中，我会经常问学员“什么是市场？”得到的答案往往是“市场就是客户”，或者“市场就是需求”。

面对这样的回答，我只能说他们还没有建立正确的市场观，对于什么是市场导向，很多产品经理还停留在30年前的概念上。

对绝大多数人来说，大家最熟悉的市场，恐怕莫过于菜市场了。如果你是一个菜市场上卖菜的摊主，那么你会去分析哪些方面呢？

显然，你不能只关注买菜的人群，你还需要知道你身边其它的摊主是否也有卖类似的产品，他们的进货渠道和价格如何，他们的售价如何；其次你还需要了解这个市场上的交易规则，是明码标价还是可以讨价还价；再有你需要去查看一



下环境，你处在市场中的什么位置，客流方向和客流数量如何，市场里有没有公平秤，以防止在你诚信经营的同时，有人要出缺斤少两的小伎俩；这些还不够，你还需要了解一下今天的天气如何，如果下暴雨或者刮台风，那么客人就会少，你就需要适时的对进货的数量、价格和销售的价格做出调整。如果你突然发现，政府部门对某些蔬菜有补贴政策，你要赶紧去申请了，如果你错过，那么同行们就会获得更多的优势。如果你不能察觉和分析这些市场环境的因素，那么你就会在竞争中被淘汰。

总结一下，你会发现你需要关注的因素至少包括：市场上的产品（菜）、客户（买菜的）、同业竞争者（其他摊主）、宏观环境（天气、政策等）、供应商（批发商）、替代品（类似的菜）、交易行为及过程（交易规则）、自身的实力等等。市场不是这些因素的简单叠加，而是他们的有机整合的结果。

要了解市场，要从以下几个方面来进行分析：

(1) 分析市场环境，通常我们使用 PEST 分析模型来进行这种分析。需要提醒的是产品经理不要为了 PEST 而 PEST。最重要的是从政治、经济、社会和技术趋势中找到真正有效的机会和威胁。举例来说，如果你及你的竞争者都不会涉及进出口的问题，那么汇率的变化对你来说就是无关紧要的事情。之所以要说这些，是因为在以往曾看到大量的产品经理进行信息的堆砌，而忽视了分

析的目的，陷入了信息的汪洋之中，自娱自乐。

(2) 其次，你需要对你所在的市场的一些总体趋势进行宏观的判断，比如容量、增长率、竞争的激烈程度以及他们变化的趋势等。这些分析将进一步帮助你厘清你所面临的机会与威胁。

(3) 你还需要通过对竞争对手和竞争产品的分析，来找到属于你的机会，识别自身与竞争者之间的差异化因素。

你需要回答谁是你的主要竞争者？他们的目标是什么？他们有哪些产品？他们的竞争策略和优势是什么？他们的目标客户是谁？他们的渠道和推广手段怎样？他们的业务模式（利润模型）如何，怎么赚钱？

(4) 知己知彼，百战不殆。所以，我们不仅要了解外部，也需要深刻地认识自身的实际能力——对自身进行分析。

这个部分我们需要分析自身的资源、技术及管理能力、渠道与营销实力，自身的业务模式等，以便寻找找到自己的优劣势所在。

有了上述这些分析，那么你就可以来个 SWOT 策略分析了（别告诉我你不懂 SWOT）。通过这个策略分析，你可以初步确定你需要把握的机会和应对的威胁，以及总体的策略是怎样的。

产品定位是市场细分和选择的结果

你把整个市场的蛋糕摸清楚了，它的大小尺寸、它的质地口味、它的结构层次……，接下来你会发现，你没有办法一口把它吞下。很自然，你需要把它切开来。

那么如何来切呢？通常切蛋糕的办法是纵向的切下去，力争使每一块看起来都是差不多大小、形状极其相似的扇形。这样你就不需要做出艰难的选择，随意拿起一块就可以享用了。

然而做产品定位，恰恰相反。你要想自己的产品有特色，你就必须用不同的思路来切分这块蛋糕，你可以横着切，这样切完，每一块就有可能成为完全不同的口味，有纯奶油的、有水果的、也有巧克力，以及最下面的面饼……

这样切，你可以按照自己的喜好来挑选你最喜欢的那个部分。

如果一块还不能满足你，那么你就继续选择



你第二喜欢的部分。

这个切蛋糕的过程，就是细分市场。你必須通过适当的维度，将你所面临的市场进行切分，以便让他们呈现出不同的形状。切分后的细分市场之间是有明显差异的，它之上的客户所寻求的价值利益是不同的。可能是不同的价格敏感度，可能是不同的质量诉求，也可能对服务或者渠道要求有所差别。总之，他们是不同的子市场。

如果你能提供针对其中某一细分市场需求的产品，那么这群客户将趋之若鹜，因为这是切中他们痛点的东西。当然，另外一些细分市场上的客户可能并不喜欢这一设计，但这不是问题。因为如果你还有能力，你会另外设计一种产品来满足另外一群客户的需求。

设计多少产品来满足多少群体，取决于你的战略目标和你的实际能力。战略目标的要求越高，你所需要覆盖的市场就可能越多，需要的资源也越多。当你的胃口无法消化更多的蛋糕时，你最好的选择就是适可而止，因为你已经饱了。

实际的细分过程中，你可以选择的维度可能很多，比如年龄、性别、收入、个性等，也可能是客户企业的性质、规模、决策链、购买力的区别等等。但你并不需要穷举和尝试所有的维度，通常 1-3 个维度就够了。

如果整个市场只有你一个人，那么你是不需要进行细分的，因为没有竞争者的情况下，就是卖方市场，你是无敌的。但这样的情况往往并不存在，竞争越是激烈的市场，细分就需要越细。当你选择了一个独特的细分市场，而你的竞争者并没有注意到它时，那么你的产品的差异化就产生了。

当市场变得越来越激烈，每一块蛋糕都有很多人在分食，你又不愿与他人激烈地争抢，最好

的办法是找到这块蛋糕中他人不喜欢，或者没有关注到的部分。于是你不停的切割这块蛋糕，直到发现其中的水果中有一块榴莲是他们不想要的。这样你的确找到了差异化的部分，但你发现它太小，以至于无法填饱肚子，此时你要做的就是放弃它。也就是说，蛋糕不是切得越细越好，市场细分也不能无止境地切下去，必须保证你可以选择一个足量的市场，这样才有服务的意义。

当然这只是普通意义上的方法。一些极其特别的产品也会选择极其小众的市场，例如布加迪跑车这样的另类定位，它所选择的蛋糕就是整块汽车市场中极其少量的最高端的部分。量极小，但好在布加迪的胃口也不大（这就是战略目标的作用），恰恰满足了它的需要。

从众多切割后的蛋糕中进行选择，通常你需要考量的是每一块的增长率、容量、竞争态势及战略价值，当然同样重要的还有它的盈利能力。通过对这些要求进行加权评分、计算和比较后，你将得到这些细分市场的排序列表，剩下的过程就变得简单了，你只需要将有限的资源从前到后地安排到排名最靠前的那些细分市场即可。

小结

所谓产品定位，实际上并不是你希望产品是什么样，而是市场需要你将产品做成什么样。每个细分市场都有独特的诉求，在你满足它的同时，在你对所选择的细分市场的价值诉求进行归纳总结时，你也获得了具有差异化的、独特的产品定位！

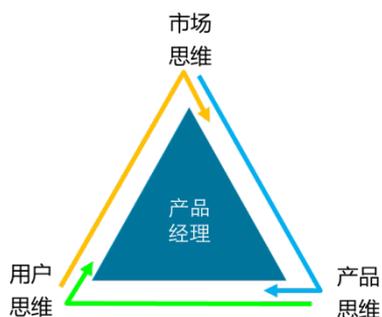
西南航空和维珍航空，选择了不同的细分市场。他们的目标客户的诉求不同，也造成了他们所提供的服务存在着显著的差异。一个以短途、低成本、快速而著称，一个以洲际长途、高端服务和别具一格的创新著称。显然，他们选择了不同的“蛋糕”，但通过截然不同的产品定位，两者都获得了巨大的成功！

读到这里，亲爱的读者，你是否已经可以自己分析文章开头提到的三个电商平台的定位以及差异了？希望你能自己去寻找答案，也欢迎把你的分析发给我们，与广大读者一起分享！

产品经理思维解析

文 / 樊辉 图 / yulan052121

“眼界决定境界，定位决定地位”，产品经理的眼界和他对产品的定位在很大程度上决定了他所管理的产品未来的发展高度。这是关于产品经理思维方式的一个老生常谈的话题，在各个沙龙、论坛及社区中均有很多讨论，有从业务角度思考的创新思维、市场导向思维、用户中心思维等；有从管理角度思考的产品运营思维、快速迭代思维等；还有从纯思维角度思考的逆向思维、联想思维等。本人从产品经理具有普适性的角色定位与工作职责出发，结合多年产品经理的实践经验，认为产品经理最应当磨练的思维方式分别是：市场思维、用户思维和产品思维。这三种思考产品和业务发展的方式由外至内，阶梯递进，并且可以较好地做到全局的均衡思考。



由一顶帽子引发的对产品经理思维方式的思考

炎炎夏日，我们发现无论是各大商圈的行人街，还是绿树成荫的公园里，到处可见戴着各式时尚遮阳帽的靓妹，如果我们决定在人流密集的位置摆个摊位卖遮阳帽，在销售的过程中分析总结各个款式的产品特点、销售状况、用户喜好等，就是产品经理的“市场思维”；如果我们进一步地“尾随”这些靓妹(如果你不怕被视为异类的话)，



就会发现她们进入 shopping mall 服装店或回到家里的第一件事情往往是脱下遮阳帽，仔细地整理着自己的发型，这时产品经理才幡然发现靓妹们对遮阳帽还有另一个更迫切的需求：保护发型。于用户细微处发现用户的真实需求是产品经理要具备的“用户思维”；发现了用户的真实需求(遮阳而不乱发型)之后，产品经理需要思考一个整体的需求解决方案：遮阳帽太硬，容易破坏发型，头巾够软，但遮阳效果不佳，是否可以开发一款既可以防紫外线，又可以保护发型的头巾帽？同时产品经理还要考虑未来产品的竞争策略、细分客户定位、产品的主要特性及用户体验等等，这些就是产品经理的“产品思维”。

从市场思维到用户思维再到产品思维：



产品经理的市场思维

产品经理要以市场为导向，要具备敏锐的市场嗅觉，这是对产品经理最基本的要求。低级别的产品经理把市场定位为“市场部的市场”，产品开发前端的用户及市场调研和竞争对手分析等所需的信息基本来源于市场销售人员或老板的反馈。责任心稍强一些的产品经理偶尔也会参加一下行业展会，拜访一下客户等。

产品经理对市场的洞察和分析应当贯穿于产品管理的每一个环节和每一个活动，而不是在做产品规划和产品设计前，才匆匆地“补上一课”。

产品经理要逐步培养自己对市场的敏感度和洞察力，学习丁磊在机场还在不停地观察身边的人在闲遐时间看什么、用什么，甚至“偷听”别人在聊些什么，通过观察和体验来积累自己对于整个市场或产品设计的感觉和经验。

根据多年的经验总结，产品经理可以通过“四看”来锻炼自己的市场思维：看趋势、看对手、看客户、看自己。

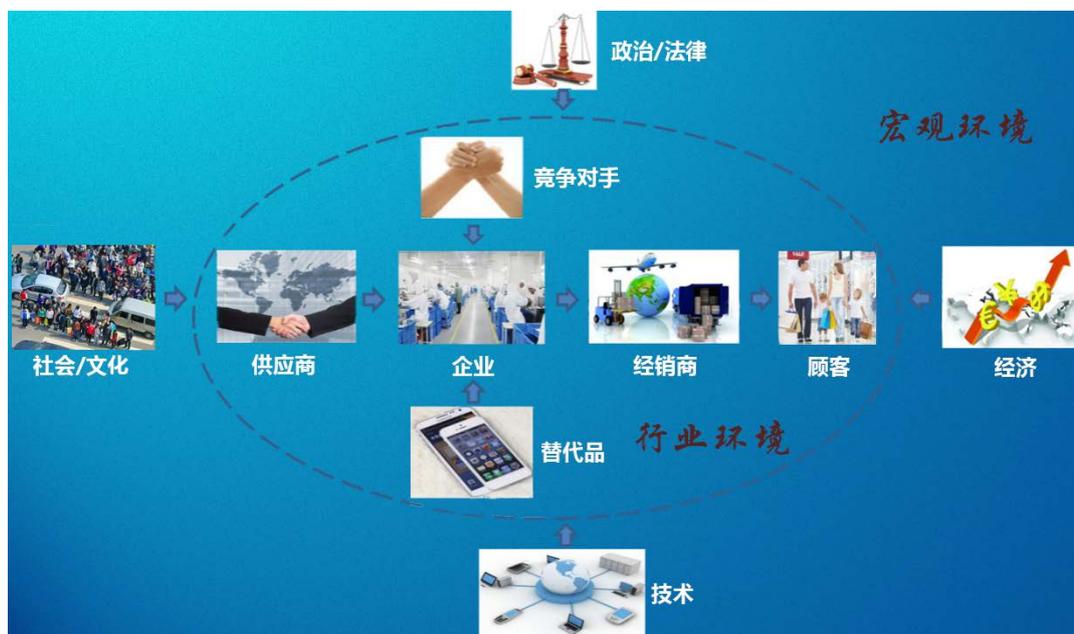
看趋势：分析产业格局的变化带给我们的影响、机遇和挑战；整体市场空间（行业整体趋势、外部环境的影响、产业链特征及变化趋势）如何？新技术的发展趋势及变化；本企业在这些变化趋势面前有哪些机会？

看对手：分析主要竞争对手的战略、价值主张、主要竞争策略；目前的竞争格局如何？与主要竞争对手相比，我们的优劣势是什么？竞争对手有哪些值得我们借鉴的地方？

看客户：分析客户细分的维度和标准；他们对产品的需求偏好及痛点；影响他们的关键购买因素有哪些？

看自己：分析产品的经营状况如何？财务表现如何？产品在市场上竞争力分析，公司的核心竞争力有哪些？内部运营能力有哪些优势和劣势？

用一张图来归纳和展示产品经理的市场思维：



产品经理的用户思维

产品经理要主动把自己定位为用户的角色，产品经理对产品的战略、架构、产品的体验设计都需要从用户的角度出发。产品经理是否能真正理解用户不仅仅是产品本身的问题，探究其实质，则是产品背后对人性的理解。产品经理是否抓住用户心理，站在用户的角度思考，这是用户思维最核心的基本点，产品经理的用户思维方式在某种层面上也是洞察人性的方式。

“用户至上”，“以客户为中心”，已然成为绝大多数企业的核心管理理念，但是在与各企业产品经理的实际接触中发现真正理解这一理念的产品经理并不多。这一理念最容易成为产品经理拿来对研发施压的“尚方宝剑”。“用户至上”最后演变成用户说的每一句话每一个要求都是对的，要不折不扣的执行。经常见到水平比较低的产品经理拿客户的原话直接传递给研发，并美其名曰“这就是客户的原始需求”。

“用户至上”并不代表对用户的需求听之任之，其实大部分用户都不知道自己真正需要的是什么，他们表述出来的不一定是他们的真实诉求。正如微信的产品经理张小龙所言，最好的产品应该是最自然的。因为用户永远不知道他们想要什么，当你把产品摆在他们面前时，他们才知道这就是我最想要的。而要做到这点，产品经理就需要深入到用户的行为习惯、消费心理，真正做一个用户“隐私”

的“窥视者”，重新思考用户已有的惯性经验，想明白为什么会如此。

所以“用户至上”的理念是指产品要优先满足用户所给的反馈信息背后所隐藏的真实需求。而如何满足用户真实需求，则需要产品经理的产

品思维来提供一个需求解决方案，这个解决方案的名称就叫“产品”。

产品经理的产品思维

产品的核心是产品的价值主张，价值主张要能抓住产品的核心价值，能解决用户的痛点需求，打动用户、让用户尖叫，并逐步形成品牌忠诚度。只有具备核心价值的产品才容易找到营销的切入点，同时为口碑营销打下基础。好的产品需要具有鲜明的价值主张，方便记忆和传播，例如“珍爱有红娘”，“孝敬爸妈脑白金”，“他好我也好”的汇仁肾宝。当然产品的价值主张一定要以优质的产品做支撑，没有产品质量为保障的价值主张是“海市蜃楼”，就像是坐在营销台风口的猪，一吹就飞了。

“less is more”，“简约而不简单”（利郎男装），在推崇“快餐式消费”的年代，尤其是随着互联网和移动互联网对人们生活方式的深度影响，人们的耐心越来越缺失，越来越不愿意浪费时间去对一个产品的功能和使用做过多的学习和判断。所以不要给用户过多选择的机会，更不要让用户

去思考判断，这就是产品经理要追求的“减法思维”。这就要求产品的设计需要追求极致的简单，只有极简的设计才能够专注解决问题，一个产品解决一个核心问题，这样才能具有鲜明的价值主张，突显产品品牌效应。产品经理在做产品设计时更多的是要考虑如何做减法而不是产品功能的简单堆砌和叠加，实在减不掉的非核心功能要适当隐藏，这样就能符合大多数用户的习惯。极简的产品设计更能带给用户极自然的使用体验，同时最简单的设计也是最不容易被模仿和超越的设计。

产品思维还应当包括对产品商业模式的思考，老板眼中好的产品思维就是把产品做出来——卖出去——赚到钱。产品经理要学会在产品上做“加、减、乘、除”，通过加法增加产品性价比、客户体验和服务；通过减法聚焦核心功能和产品的核心价值，把边缘业务外包，做自己最擅长的部分；通过乘法复制竞争优势，实现经济效益的倍数增加（如通过设计“喜羊羊与灰太狼”的卡通形象，分别应用于动画、电影、玩具、食品等领域）；通过除法把产品平台化，构建多客户的共用平台

（如QQ交流平台、淘宝交易平台）。多客户之间的共性需求就是除法的公因数，在带给客户价值倍增的同时，也实现了产品价值的倍增。

产品经理思维的磨炼

产品经理唯有深刻理解市场思维、用户思维和产品思维，方能在其基础上施展自己的业务特长和产品管理能力。行动比思维重要，思维比能力重要，能力的基础是认知，认知来自于感知，所以产品经理要从对市场、对用户、对产品的感知入手，在实践中不断学习和总结，培养自己独特的市场、用户和产品思维，真正成长为“神一样的产品经理”。





从《孙子兵法》浅析产品经理的素质要求

文 / 杨飞 图 / Ann

产品经理,对于他所管理的产品及团队来说,就是三军统帅。对于企业而言,就是镇守要隘、独当一面的大将。因此,一个优秀的产品经理,必须是将才,杰出者应该是帅才!

那么什么才是将才,需要具备哪些素质和能力呢?我今天希望从一个略有不同的角度跟大家谈谈这个问题,希望对读者理解这个问题有所帮助。

《孙子兵法》讲“将者,智、信、仁、勇、严也”。从中我们可以理解为这些是将者最基本的素质和能力要求。



所谓“智”,讲的是谋略的能力。这绝不是简单的聪明能够解决的。所谓“不谋万世者,不足谋一时;不谋全局者,不足谋一隅”。因此,善谋者必须建立良好的大局观,产品经理亦是如此。对产品经理而言,所谓的大局必须要考虑到内外两个方面。对外,需要了解时局、产业市场环境、竞争态势,对内必须了解自身优势与劣势。具体来说,政治(政策)、经济、社会、技术、竞争都是外部因素,是机会与威胁的来源,必须有清晰透彻的认知才能把握机会,规避泥沼。而文化、战略、资源、能力都是内部因素,必须深刻理解和评估,方能扬长避短。

三国时,曹操手下著名谋士程昱镇守鄆城,是袁绍大军移兵南渡路上的要冲,守军却只有700人。在袁绍十万大军面前,真不啻为一碟嫩豆腐。曹操想再增拨2000人助守,谁知程昱却竭力阻止

说“袁绍见我只有700人,胜之不武,便不会来攻城,一旦增兵,反而有可能遭到灭顶之灾”。结果程昱所料丝毫不差,遂上演了一处真实版的“空城计”!

程昱的谋略使他成功守住了鄆城。他清晰的看到了当下的敌我所处的环境,深刻理解当时社会推崇的先秦价值观,断定对方会认为“胜之不武”,这其中可以看到他非同一般的胆识。所谓胆识,必须是建立在“识”之上的谋略与魄力。



“信”,不仅是诚信,也是道义。产品经理的价值观必须是正向积极的,必须不断散发正能量、信守承诺。当今社会,普遍的浮躁心态,让一些人被一些短期利益所驱使,放弃了最基本的信条,忘记了孔夫子讲过“人无信,无以立”的圣训。产品经理如果缺少诚信,那么他将无法带领出一支有战斗力和凝聚力的团队,当然就无法打胜仗了。我经常跟团队讲,做事要守“江湖规矩”。这里讲的“江湖规矩”,就是道义。旁门左道、投机取巧,也许可以获得一时之快,但却无法长久地“胜利”下去。

对于产品经理来讲,江湖规矩很多,但最重要的就是“受人之托,忠人之事”。公司将这么重要的担子交给你,无论如何,你都要保证它的成功。忠人之事,说起来容易,但真正要做到,却需要很多的牺牲和付出。古人讲“舍生取义”,正是因为“义”并不容易坚持。在物质诱惑面前,你是否坚持得住?在个人利益面前,你是否顾全

大局？在是非曲直面前，在众人皆醉的时候，你是否还有勇气“独醒”？实际上，“信”考验的是一个人的价值观与人生观。



《孙子兵法》中对为将者为何要求“仁”，仁又是怎样？简单来说，很多人认为《孙子兵法》中所讲的仁就是爱护士卒，关心下属，这种理解未免太狭隘了。子曰：“仁者爱人”，讲的是“克己复礼”之道。也就是说，要克制自己而遵循规范（当时讲周礼）。对于产品经理来说，对下属的关心和指导自不必说，更重要的就是要对自己严格要求，理性而有规范，不能由着性子为所欲为。之所以这么说，是因为我曾看到很多产品经理做决策时经常凭感觉、凭喜好来做出判断，这其实是需要提高自己的修养的。当然，现代企业的管理中，除了自我修炼之外，还可以通过设置一些规范的流程和决策方法来“克制”自己。经常有人说这很难。但孔子讲“我欲仁，则斯仁至矣！”。所以不必畏难而止，只要不断践习，总是可以做到的。



接下来，说说“勇”。这里讲的勇，绝非简单的胆量，那只是匹夫之勇。我认为“勇”是一种胆识与承担。在产品经理的工作中，很多决策是需要冒一定的风险的。如果畏首畏尾，那么绝不可能拿出好的产品来。产品经理必须果敢，而做一个大胆的决定，并不能保证绝对的成功，那么就需要有担当的勇气。毫不夸张地说，有时产品经理需要一种“醉卧沙场君莫笑，古来征战几人回”的慷慨悲壮的情怀！



最后，必须要说说“严”。所谓“慈不掌兵”，这里的“慈”和“仁”是不同的概念，而是“妇人之仁”，简单的怜悯和慈悲。很多管理者在执行规则时，总是有“法外开恩”的现象，而且理由似乎总是那么充分，对于一些原则的坚守是不够的。岂不知，这其实是对公司、团队最大的破坏之一。规则面前，人人平等，只有这样，我们才不会触及“破窗效应 [1]”所带来的严重后果。对一次违反规则的容忍，是对所有成员的不公平。很多时候，破坏规则最厉害的，往往是规则的制定者，而不是维护者。

“严”的另外一个层面，是要严格训练、严格要求。对于团队成员的知识技能，必须给予严格的训练。不合格的成员是团队最大的成本，只有训练有素的成员才能真正产生价值，否则他所带来的将是巨大的成本甚至是破坏力！

《孙子兵法》流传 2600 多年，各个领域都用它来作为重要的参照是有其道理的。我从事产品与研发管理这么多年，也酷爱中国的传统思想，在多年的研究和实践中，发现这些古老的思想在现代的产品研发过程中，仍然可以发出耀眼的光芒。产品经理所需要的能力素质是非常综合的，也非短短一篇文章能够全面涵盖，这里作以浅析，希望通过此文与大家分享一点小小的心得，如有助益，不胜欣慰！

注：

[1] 破窗效应：是犯罪学的一个理论，该理论由詹姆斯·威尔逊（James Q. Wilson）及乔治·凯林（George L. Kelling）提出。

一个房子如果窗户破了，没有人去修补，隔不久，其它的窗户也会莫名其妙地被人打破；一面墙，如果出现一些涂鸦没有被清洗掉，很快的，墙上就布满了乱七八糟、不堪入目的东西；一个很干净的地方，人们不好意思丢垃圾，但是一旦地上有垃圾出现之后，人们就会毫不犹豫地抛掷垃圾，丝毫不觉羞愧。

破窗理论认为环境中的不良现象如果被放任存在，会诱使人们效仿，甚至变本加厉。

产品经理跨部门团队管理的“道”与“术”

文 / 樊辉 图 / nopic

在实施产品经理负责制，资源线和业务线矩阵式产品开发管理的企业中，由于产品开发涉及到公司多个部门和岗位，跨部门协作环节特别多，因跨部门团队管理不善造成产品开发项目延期、效率降低、成本增加的情况颇为普遍。跨部门团队运作不良有多方面的原因：文化冲突、产品开发流程不完善、资源紧张、项目管理基础薄弱、绩效考核没有适应组织流程变革等等。要运作好跨部门团队，需要公司各个方面的改进和提升，对产品经理而言，则需要努力提升跨部门团队管理能力。

产品经理跨部门团队管理的首要任务是组建并运作好核心小组

矩阵式产品开发团队的组织形式有以下三个

组成要素：产品经理、核心组、外围资源组。核心组通常由5~8名不同专业领域和不同部门的专职管理和技术骨干组成，他们一方面负责协调和管理本部门或本领域所有与本产品相关的资源和活动，与职能部门保持紧密联系以便职能部门经理了解并支持本产品，同时他们还需要与本部门的外围组人员交流，负责外围组成员的绩效考核。总之，核心小组与产品经理共同对产品的成功负责。所以产品经理需要对核心组的成员精挑细选，核心组的成员建议主要从内部选拔，特殊资源才考虑社招。核心组的组建过程也可以体现出产品经理自己的组织影响力和个人魅力，毕竟要说服总经理或决策层把自己中意的资源投入自己负责的产品或者让某领域的专家人才主动申请归于自己的麾下，没有一定的影响力和号召力是不行的。

核心组成立后，运作形式一般采取“分散办公，集体讨论”的方式，产品经理一定要按“责、权、利”对等原则明确各职能代表的职责，让每一位职能代表在本领域或本部



门做到“敢于当责、敢于决策、敢于授权”，否则产品经理容易被绑架成为“CMO (Chief Meeting Officer, 首席会议官)”，每天不是在开会，就是走在去开会的路上。

让产品愿景成为每一位产品团队成员心中的“庙堂”

产品经理要自觉成为产品跨部门团队的“精神领袖”，成为本产品愿景和使命的“布道者”，让每一位参与本产品的员工除了每天埋头“搬砖”，心中还要有搬砖砌成的“庙堂”景象。随着公司内部组织结构向矩阵式跨部门团队过渡，团队呈现出开放性、临时性和虚拟性的发展趋势，员工对原来所在职能部门的归属感降低，职能经理对本部门员工在文化与价值观上的牵引作用会不断地被稀释，产品经理要积极承担起核心价值观与企业文化的传承，与职能经理一起，向员工发出“同一个声音”。

产品经理在产品团队组建初期，可能会遇到团队内部文化和价值观的冲突，本人在某公司由传统电信业务向互联网业务转型的新产品开发过程中，就亲历了这一问题，新的产品团队中从BAT社招的人员与公司原有人员在工作习惯、配合方式、技术选型、沟通表达、问题处理等方面均遭遇了严重的文化冲突，团队中出现了“非理性反应”和员工关系急剧恶化的现象。如何解决跨文化、跨社会背景的团队冲突，非常考验产品经理和产品管理团队的开放、妥协、灰度处理能力。所以产品经理有必要在跨部门团队组建之初就要识别团队内部的文化差异和个体差异，采取不同的管理风格，营造相互尊重、相互补充、相互协调、相互合作的新组织文化。

产品经理是产品团队绩效管理 with 激励的 owner

产品经理要积极成为本产品团队的绩效管理“专员”，把产品经营战略目标和产品路标规划中的关键任务作为绩效目标按流程责任分解到各职能部门和职能代表。绩效考核指标的设置首先要考虑各职能部门均需要承担的总体指标，如销售收入和利润，因为只有产品的成功，才会有组织和个人的成绩。在此基础上再考虑各职能部门

工作职责相关的考核指标，如研发要考核及时交付率，市场要考核订单转化率，产品经理要与职能经理一起跟产品团队成员沟通期望的绩效目标并签定绩效承诺书 (PBC)。

产品经理在绩效考核过程中要主动争取并积极行使团队成员（特别是核心小组成员）的考评建议权和否决权。在员工项目奖和年终奖的评定过程中，产品经理也要积极参与，客观陈述各团队成员在产品开发过程中的绩效表现，从业务主客的角度保证“价值评价”与“价值分配”的客观公正，唯有如此，才能让跨部门团队成员“事成人爽”地积极配合产品经理的工作，否则产品经理就只会成为一个靠上层任命、替上层发号施令的“孤家寡人”。

产品经理还要学习和掌握更多的“道”与“术”

绝大部分企业的产品经理都是业务骨干出身，在通往职业经理人的道路上还需要不断明晰自己的角色定位和关键职责，在跨部门团队的管理实践中不断总结经验教训，平衡好业务管理与团队管理的关系，学习和掌握更多的跨部门团队管理的“道”与“术”，才能在产品经理的道路上走得更好、更远。





高效即是创造



书写流畅 互动研讨

触摸书写，随时记录会议纪要，更多工具仅在指尖



扫码分享 会议记录

会议记录自动生成二维码，可以随身带走和即时分享



无线传屏 双向操控

轻轻一点即可完成屏幕无线投影
无需守在电脑旁，会议通上也可操作



远程会议 异地同屏

可实现异地交互和书写白板共享与互动
让你有身临其境的会议体验



送装一体 贴心服务

专人免费送货及安装的一站式服务，更有不定期更新升级



外形时尚 简单易用

精致的做工，友好的界面，一切来自人性化的设计



客服热线：400-168-9545 广州视睿电子科技有限公司 www.cvtouch.com
广州科学城科珠路192号视睿科技园 / 电话: +86-20-82260169 / 传真: +86-20-82075579

广告投放请联系：0755-86590274

对话 PM

【随着互联网行业的崛起，产品经理受到越来越多的关注。马化腾、张小龙、史玉柱、周鸿祎等大神级产品经理的故事也被讲述了无数次，他们是每个产品人心中努力前进的方向。传奇的故事毕竟是传奇，并不是每个人都能兼得运筹帷幄的能力和正好站在风口的运气。更多的产品经理在努力踏实地做好每一件事，走好每一步路。他们在产品经理岗位上所经历的一切，都是宝贵的经验和财富，都将指引其未来的方向。

本期对话栏目采访了这样两位“普通”的产品人——前腾讯产品经理高武明及前华为产品经理张正军。他们并没有“大神”级的产品故事，但都曾带领自己的产品取得了不俗的成绩。他们是怎么做产品的？互联网行业产品经理与传统行业产品经理有哪些不同？他们又有怎样的产品故事？本期对话就这些问题进行了采访，希望能与各位读者一起思考，并从中窥见些许产品经理的成长之道。】

创业维艰 乐在其中

——对话前腾讯产品经理高武明

采访及文字整理 / Ann

图 / sheishuwu

近几年谈到产品经理这个话题，经常会与“创业”二字相连。或许是李开复的一句“产品经理是未来创业做 CEO 最好的‘预科’”，引得许许多多已完成“预科”的产品经理们纷纷走上了创业之路。因为产品经理扮演着产品、技术、市场、客户、运营、设计中的核心角色，产品经理所具备的能力是最符合创业所需的，因此也有人说“创业是产品经理的宿命”。

高武明就是这样一位正在创业的产品人，2008 年他被校招进入腾讯做产品，从产品助理到产品经理，主要负责腾讯增值服务 QQ 会员产品。后离开腾讯进入新浪微博，负责微博用户体系及支付业务。现在正在自己创业，做互联网金融，目前有一个在试运行的“太平洋网贷系统”。

创业之路虽然辛苦，但他乐在其中。本刊对其进行了采访，聊了聊产品经理创业的那些事儿。下面是访谈精要，在采访基础上有所删改。

《创新与研发》：您毕业之后就进入腾讯做产品，这是一个非常好的起点。可以谈谈您眼中的腾讯

产品体系么？

高先生：腾讯给我印象很深刻的是它的产品经理培养体系，它是非常严格的渐进式培养。每个校招的新人进去之后有导师，有入职培训的整套流程和相关课程。新人所做的任务从简单到复杂，逐渐培养能力。在这个过程中，还会观察考核新人是否符合腾讯的价值观。这是多年形成的一个培养体系，比较科学。腾讯的考评体系也是科学、自动化的。腾讯的考评讲的是量化和 360 度。量化要尽可能把你所做的每一件工作都列出来，并用客观数据辅证。提交后有一个综合的打分机制，你的领导、你周围和你配合项目的其他人员都可以参与匿名打分。这是一个 360 度的打分，而且是 OA 系统自动化的，这样考评出最终结果。腾讯的整个薪酬绩效包含薪资、期权的发放、腾讯 T1、T2、T3 不同的职业通道，这些都和考核结果相挂钩。这是一个很好的体系，我在其间，我觉得这个体系好，我离开之后也觉得这个体系很好。

另外作为产品经理，我对腾讯有很深的感情。因为在腾讯的每一天我都能感受到这样一群人，

那么聪明、那么拼命、那么认真执着，都是为了用户价值。我在的时候是这样子，现在腾讯这种文化也并没有被稀释。这么大的集体这么长时间能保持这种文化，跟腾讯的领导风格分不开。腾讯的组织结构是比较扁平化的，以确保能够及时地上传下达。讲一个小故事，在我工作期间，当时我有一个想法是腾讯的各个网站之间要不要建成一个网站联盟使网站之间支持跳转。有了这个想法，我就找到了相关的负责人，而他就把我介绍给马化腾了，我直接在马化腾的办公室里跟他讲了我的想法。从这里可以看出腾讯的组织结构是非常扁平化的，不会有太多的层级限制，最上面的领导其实更多时候思考的就是公司的产品到底应该怎么做，所以只要是对公司、对产品有益的，他们都会去做好。

腾讯公司从上到下都对产品、对用户价值都非常的专注，因为 CEO 本身就是这样的人，所以慢慢形成一种效应。我们每一天都那么拼，每一天都对用户价值那么在意，这是我对腾讯形成的一个深刻印象。

《创新与研发》：在腾讯工作期间印象最深的是什么？

高先生：当时工作、生活都很简单，很多事情都记得很清楚。但说最难忘的应该是当时一起并肩战斗的同事们。大家每天都在一起，为了做好 QQ 会员这个产品那么认真执着，那么全情投入地去做好一些细节。这是一种精神，在腾讯工作的时时刻刻都能感受到这种精神。这种对产品的追求对我的影响很深，让我对做产品有了更好地认识和更高的追求。

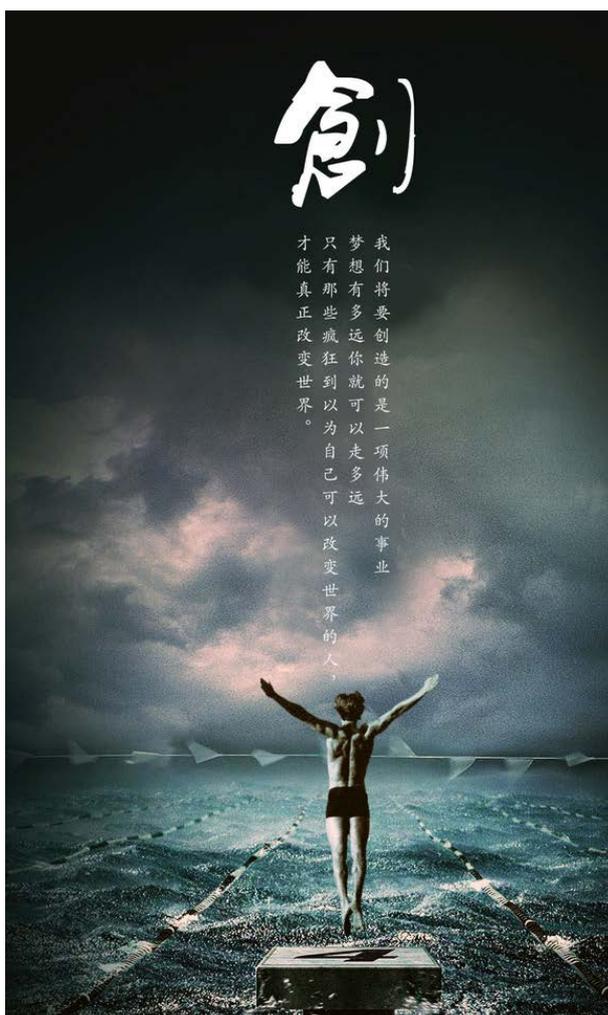
《创新与研发》：您在腾讯之后又就职于新浪微博，这两家公司都是非常优秀的互联网公司。两家公司风格有何不同？

高先生：新浪是一家更偏重于运营的公司，新浪之前做门户、做媒体，从一开始就有开放和合作的基因，新浪后来做微博就把这种精神沿袭下来了。新浪这么多年来在企业广告方面做得很好，微博其实是产品人、媒体人和广告人共同运作的一个产品。从微博现在的发展来看它也是三种基

因都存在。

腾讯相对而言是一家比较“静”的公司，尤其是前些年，它更侧重于把产品本身做好，把用户体验做到极致，它更追求的是一种产品的完美。腾讯近几年才开始注重做运营，但仍然是以产品为重。

在新浪微博的工作，对我来说是一个很有意思的经历。在那里我认识了三种不同的人，运营、产品和商务，我接触、了解到他们是怎么思考、怎么做产品的。在微博会发现他们产品部门的人和腾讯的产品人是不同的。腾讯的产品经理对产品有绝对的控制权，但是在微博不可以。微博的产品必须向运营和商务妥协。因为微博本来就是三股力量的交叉，而且很难说明哪一种力量更强，这三种力量彼此也一直在妥协。由于微博的开放性，我在微博有了接触很多不同业务类型的机会。在那里工作期间，



我自己做过产品、做过支付，也接触过电商，还参与了一些投资项目，接触的东西都比较杂。这是机会也是挑战，如果自己能够把握好，在微博获得成长是很快的。

总的来看，可以说腾讯的工作经历给我打了个很好的底子，腾讯让我学会专注，学会去静下心来把产品做好，这是非常重要的根基，不论以后做任何产品，这一点都是必须的。而微博则锻炼了我的综合能力，让我有更多的机会接触产品周围相关的事情，这对我的能力起到了很好的补充作用。

《创新与研发》：之前在腾讯和微博的工作经历对现在的创业有什么帮助？

高先生：第一是在之前的工作中认识了很多志同道合的朋友，在和他们交流的过程中会知道他们在做什么，会看到他们做事情的方法，看他们的成功和失败之处在哪里，从中学习和总结。身边会有很多良师益友，对创业有一定的指导作用；第二是容易找到创业的搭档，相对而言比没有行业经验的人要更容易找到合作伙伴，在之前的工作中会积累一些人脉，包括程序员、设计师、产品运营等各方面的人才，通过他们会更方便地找到创业的搭档，组成团队；第三是更容易找到投资。投资人为什么愿意投？因为在这些优秀互联网公司工作过的人，专业技能相对比较强，也容易组成团队；而且在腾讯、微博这样的公司工作的人，始终处于时代前沿。他会一直非常关注行业动态，因此更容易抓住敏感的新机会。这种人相对而言更有机会获得成功，因此更容易得到投资人的青睐和认可。

另外许多公司对自己的前员工创业是持支持态度的，腾讯也是如此。腾讯有一个由离职员工自发组织的社群圈子，叫“南极圈”，离职员工会经常组织聚会交流活动，大家在里面进行项目交流、创业经验分享等，慢慢地发展成一种互联网创业服务组织。好的创业项目会得到创业扶持，“南极圈”会为其与投资人牵线。腾讯官方近几年也很认可南极圈，腾讯也乐于投资扶持前员工的好的创业项目。

总体来看，在优秀互联网公司工作的经历对

创业是非常有帮助的。这种帮助不仅仅是资源方面的，也包括工作方式和思维方式，就像前面提到的，在优秀的公司工作会培养你形成良好的思维习惯，在无形中帮你打好根基。有了这种根基无论之后做什么事情，都不会偏差太远。

《创新与研发》：目前的创业有遇到什么挑战和问题吗？

高先生：创业是一个天时地利人和结合的游戏。首先是“天时”，抓住机遇很重要，而且这个机遇不能太早也不能太晚，要正好在那个点上你抓住了，然后你推动一两年就能推动起来，这一点在互联网公司尤其重要。这也就是雷军说的“风口论”，这个“风口”不是说风来了你跑去站着，那就太晚了，等你跑过去的时候好多正好在风口的人都已经飞起来了，就轮不上你了。所以要能提前看到风口，提前做好准备。抓住风口是创业成功的第一要素，甚至可以说哪怕你有很好的团队，很丰富的经验，如果没抓住风口，走错了方向，那创业也基本上不可能成功了。

其次是“地利”，这里的“地利”讲的是创业团队的技能和风口的匹配度问题。团队核心人员过往的工作技能和资源要能够匹配现在所创业的项目，比如说做手机，如果你的团队成员里根本没人懂怎么做硬件，那肯定是无法成功的。所以在找风口、组团队的时候，要考虑到二者的匹配性。

最后是“人和”，团队成员要团结、和谐。创业是一个相互信任、并肩作战的过程，要找到这么一群志同道合、共同奋斗的人并不容易。

所以创业难在要同时拥有天时、地利、人和。我现在做的项目，方向已经定了，解决了“天时”的问题；我本来是学金融的，之前的工作是做会员增值服务和用户支付的，都和现在做的互联网金融有一定关联，也算有了“地利”，所以我现在碰到的最大的问题是“人和”，团队缺人，最近也一直在招人。我经常约朋友见面，交流想法，也顺便看看能不能遇见合适的合作伙伴。虽然很忙，压力也大，但做自己喜欢的事情，也是一种快乐。■

千锤百炼 自在从容

——对话前华为产品经理张正军

采访及文字整理 / Ann

图 /nipic

本期对话另外一位访谈对象张正军来自华为，他 1997 年加入华为，从事产品研发工作，多年整体或部分负责排队机、呼叫中心、彩铃、智能网、SDP 等产品研发；1999 年之后多年担任产品研发的系统工程师、架构师；2004 年之后从事产品研发管理工作，多年担任彩铃、SDP 产品的产品经理，负责产品全生命周期研发、市场和售后；2010 年后负责个人家庭产品线全球交付工作。在华为工作多年，对产品工作有怎样的感悟，华为的产品经理培养体系如何？传统行业产品经理与互联网产品经理又有何不同？本刊就这些问题采访了张先生，以下为访谈精要，在采访基础上有所删改。

《创新与研发》：您在华为做产品经理这么多多年，您觉得产品经理最重要的工作能力是什么？现在很多公司招聘都要求产品经理既要有一定的技术能力，又要有运营管理能力，您觉得哪一部分的能力更为重要？

张先生：我觉得最重要的其实是整合资源的能力。沟通、整合资源是一方面，另外一方面就是对整个行业的敏感性，要有非常强的敏感性和前瞻性，能够去发现商机、发现产品的市场和发展方向。

在华为做产品经理最大的一个优势就是能够整合到资源。华为的平台上资源是很多的，只是要看怎么去把这些资源整合利用起来。华为有很多职能部门，产品经理本身是没有直接下属的。从产品的需求、到研发、生产、渠道再到销售，这整个环节产品经理都要管，但产品经

理没有直接下属，所以需要进行资源整合。产品经理需要做产品规划，保证产品契合市场的发展方向并开发出来，之后还要把产品销售出去。因此产品经理对行业、产品趋势、对客户的把握等都需要很到位。在这个基础之上要去说服投资方，华为有一个投资管理委员会，要说服它给你投资，给你配置人员做开发和销售。投资到了，人和钱都给你了，你就要去兑现你的承诺，所以协调沟通、整合各种资源去把事情做成，这是最重要的。

《创新与研发》：一般研发人员在沟通协调这方面的能力可能会稍微弱一些，那您作为研发出身的产品经理，是怎么培养自己的沟通协调能力的，然后把产品做得这么成功的呢？

张先生：其实这都是有个过程的，在做产品经理之前我在海外市场呆过一年。产品经理最好是能既做过市场，又做过研发，有综合素质的这么一个人。我在做产品之前也参加过很多培训。华为有各种各样的培训、交流、学习等，课程也非常多，包括沟通、财务、供应链、采购流程等各种知识，



所有的产品经理需要的知识都培训过。但培训并不能改变一个人的性格，只有真的到市场上去跟客户交流沟通，才可能会改变性格，这个是很关键的。在这个过程中，慢慢地再接受一些培训，你在一线接触客户的过程中，人的沟通能力等方面的能力都会有所改变。

我1997年进入华为，2004年去海外市场呆了一年，回来之后才开始做产品经理的，之前只能做研发管理。华为的产品经理本身对综合素质的要求很高，现在的产品经理很多都是有过一线行销经验然后又有研发经验的人去担任的，而且这些人还需要培训后才能上岗。

《创新与研发》：那华为的产品经理培养体系是怎样的？

张先生：首先在选人方面会选一些有综合素质、综合能力的人，既要有一线工作经验，又要有研发经验。没有研发经验只有行销经验的人，在技术上是把握不准的；但只有研发经验没有行销经验，对行业趋势、市场的把握也不够到位。所以华为有一个产品经理管理部，这是一个虚拟组织。产品经理选人会有一个资源池，管理部会根据考勤、经验、工作经历等选择合适的优秀人选放到资源池中，产品经理会从这个资源池里任命产生。但不是所有进了资源池的人都会去做产品经理，他们可能还是会做之前的研发或行销工作。

产品经理管理部筛选人放到资源池里，慢慢的资源池会扩大。如果有新的立项需要产品经理的时候，就会从这个资源池中进行挑选。挑选出来之后会有一套的培训课程，涵盖了财务、市场、需求分析、IPD、采购流程、沟通、协调等课程。已经担任产品经理的人也在资源池里，会经常组织进行研讨和交流，会选很多课题，比如怎么降低产品成本，怎么获取关键技术、怎么打开市场等。大家坐在一起讨论，发表各自的观点，在这些观点碰撞之后会形成一些对产品、对产品经理职位的认识。

华为还有一个很重要的课程，是产品经理的角色认知课程，包括产品经理的素质模型、知识模型等。它有一个职位说明书，这个说明书列得很细，产品经理需要具备哪些技能和素质都说明

得很详细。华为的培训课程都是小规模，参课人员分成小组，每个小组根据各自的角色去提不同的意见，分析角色是否合适，会形成一个非常明确的流程。

这个角色认知的课程中，因为每个人对产品经理这个职位的认识不太一样，所以课程会请一些经验丰富的产品经理过来做引导者。大家对产品经理承担的责任，应该承担的角色是什么？在行销、客户、研发、生产各个环节应该怎么做，做到什么程度？承担什么责任，是主导责任，组织责任，还是协助责任？都可以通过角色认知的课程来分清楚。这个课程很关键，其他的像财务、采购等都是是一套偏理论性、偏经济学的知识，只要学会了就可以。我觉得实际上真正能够让产品经理有自我认知的就是角色认知课程。

《创新与研发》：您刚刚提到说华为在考核这方面也是非常严格的，那华为在产品经理考核上一般有哪些指标呢？

张先生：华为有两个方面的基因，一个是总部这边的产品线、产品经理，另外一个就是一线代表处。这两个发动机是华为自我运转最根本的起点。一线代表处接触到客户，客户的需求通过代表处传回来，如果跟产品相关的，那产品经理是要把最后一道关的，他要承担产品的成败。所以考核里面产品的销售额、利润、费用预算、成本预算等这些指标都是有的，还有一些其他指标，比如产品在市场上有多少问题，问题率等。一个是销售方面的，一个是质量方面的，还有计划、进度方面的都有一些，这是一个综合的考核过程。

此外产品在不同的生命周期中，在导入期、成长期、成熟期等不同的产品阶段，考核指标也会不太一样。成熟期产品的话，可能既要销售额又要利润；成长型销售额比重大一些，利润比重可能就小一些，因为成长型产品要求规模扩张；那导入期刚开发的新产品的话，销售额和利润占的比重就小一些，市场还没打开，更注重的是产品的质量 and 品牌，质量、客户满意度这些指标占





得比重会大一点，销售额和利润占得比重就小一点。指标是一样的，但是根据产品类型的不同，各考核指标所占的比重不一样。

《创新与研发》：您在华为做产品经理的几年中，有没有碰到什么难题？

张先生：这个肯定是会有的。在华为有两个权利比较大的岗位，产品经理就是其中之一。因为产品经理要负责产品的投资，手上掌握着很大的产品投资权。另一个权利比较大的是一线代表处，因为它负责销售额，代表处的销售额好，利润好，那代表处的权利就更大了。这两个职位权利大、风险也大。产品经理岗位是一个高风险岗位，考核要是不合格，马上就会被撤下去。因此产品经理的决策是非常关键的。

曾经我做四川音乐基地这个项目，这个产品本身平台也很大，是和中国移动合作的一个项目。我和中国移动一起设计了一个车载音乐的产品，中国移动的无线音乐产品品牌叫“咪咕”，当时想将车载与咪咕音乐平台对接，来播放中国移动的音乐。这个项目当时投资不是特别大，投资了几百万，我就自己做主了，华为的产品经理投资几百万产品的权利还是有的。但实际上这个产品也做出来了，他们也觉得挺好，但是后来各个方面的原因没有发展好。这个项目毕竟是跨行业了，用传统的发展业务的方式是很难的，最后这个产品的投资就浪费了。这个市场其实还是很大，但是当时我们对市场还没有真正地理解，怎么运营客户、怎么打开客户渠道，其实没有考虑很清楚，所以这个项目是失败的，教训也很多。

《创新与研发》：这样看来感觉在华为当产品经理压力好像特别大，因为要负责投资，投资不当可能会给公司带来损失。现在很多公司也是实行产品经理负责制，产品经理要对产品盈亏负责，那这种心理压力怎么调节？

张先生：这是很普遍、也很突出的一个问题。产

品经理这个岗位本身待遇很好，竞争也是很激烈的。华为的产品经理的奖金、配股是单独一条线的，它有个计算公式。你的产品销售额、利润高的话，奖金是很高的。但是相差也很大，有的可能就几万，有的也有上百万。所以其实压力也非常大。产品类的岗位也是最辛苦、最累的。产品有什么问题，前端解决不了，最后还是找到产品经理那里，所以压力是非常大的。

但是每个人有不同的处理方式，我的方式首先是把流程这一块做好，流程上各个节点的负责人各自承担好自己的职责，把流程理顺，每个人都发挥各自的作用，承担起职责。这样就会把压力分解了，另外流程做好了，也一定程度上减少了问题的发生率，从源头上减少了风险。另一个方面就我本身的话，我会经常找身边其他部门的、要一起工作的不同的人，包括硬件、软件、渠道、一线营销的等，一起吃吃饭，喝喝酒。月度会议、季度会议或年度会议大家一起开会的时候，就会大家坐在一起沟通一下。我经常跟一线的进行沟通，从一线那里得到一些客户的反馈，提前了解产品的市场反应和问题，提前做好心理预期。这些都能够一定程度上减轻压力。

《创新与研发》：这样看来华为对产品经理的要求还是非常高的，没有一定经验的人无法胜任。现在经常看到有些互联网公司会校招一些新人来培养做产品。是不是像华为这种传统通信行业的产品经理和互联网行业的会不太一样？

张先生：我在腾讯、百度包括新浪也有一些朋友，就我所了解的，他们的产品经理对前端不用像华为产品经理那样承担那么大责任。因为他们的运作方式和华为不太一样，他们不用去见客户，不用去直接说服客户买产品，他们所管控的链条不会特别长，所以他们的产品经理主要聚焦在产品技术的创新和用户体验的改进。这种互联网公司的产品经理更需要有创意、头脑灵活型的，年轻人反而更可能有新的想法和活力。而华为的产品除了现在的终端业务之外，大部分的通信类产品是有标准的，基本上实现标准化，所以对创意、用户体验的要求不是太高，反而对市场敏感性、投资眼光和全局把控能力要求更高。■

以用户为导向的产品创新

——浅谈产品创新

文 / 石花 图 / nopic

一名成功的产品经理最重要的职责就是策划有市场竞争力的创新产品，为业务不断发展注入强劲的动力。如何提高产品创新的成功率？笔者结合自身多年丰富的产品创新与研发管理工作经历，对以用户为导向的产品创新进行剖析，希望能为企业产品管理者提供一些借鉴与帮助。

首先，我们要清楚产品创新不是目标，而是过程。我们的终极目标是通过满足用户需求来实现企业价值，不能为了创新而创新。企业无论属于哪个行业，无论规模大小，只要产品深得用户之心，在市场上就会有足够的舞台供其展现和发展。

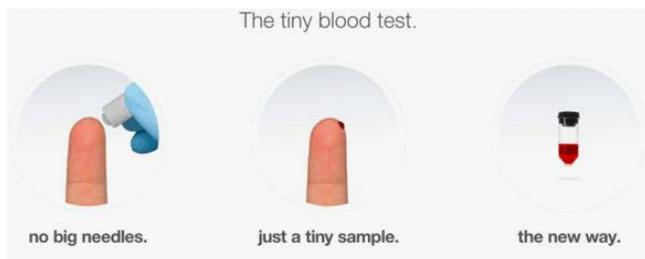
其次，用户导向的产品创新先要立足于现状，从用户体验全过程中需要改进的问题出发，解决现状中的实际问题，实现已知的理想。再从已知理想出发，不断改进完善，给用户带来意外的惊喜与价值，从而达到未知理想。以用户为导向的产品创新简单的归纳为三大阶段：洞察客户需求→激发创意→创新验证，当然这三个阶段并不一定是严格的先后逻辑关系。

阶段一：洞察客户需求。

产品管理者需要从客户体验全流程与用户进行交互：购买前对产品的认知、评估，购买产品、使用产品、维护与更新乃至再次消费，深入挖掘用户需求，对比现状，找到用户需求痛点，发现产品创新机会与价值点。

举个例子，患者在医院抽血验血的过程是否有需求痛点？相信很多人有这样的体验：抽血时的刺痛，由于抽血失败而被反复扎针的刺痛、一

次化验却要抽一大管血、验血时间长等等，这些现象和问题长期存在于医院的抽血过程中。英国女孩伊丽莎白·霍姆斯毕生最怕的事情就是被抽血和打针，2003年她从斯坦福大学辍学创办了Theranos公司，创新解决了在医院抽血验血过程的需求痛点。Theranos专有的验血系统只需要小针头、微创、轻痛感和一点点的血就能提供153种血液检查，且价格低廉。这对于需要频繁验血的人格外有吸引力，你甚至可以自己在家做检测，如今的Theranos公司市场估值已经超过90亿美元。



Theranos的成功关键在于洞察了用户需求，把握了用户需求痛点。不同行业通过洞察客户需求进行创新而获得成功的案例比比皆是：“土巴兔”聚焦于解决住房装修时间长、质量难保障的需求痛点；“饿了么”着眼于上班族很难找到合口味的快餐的需求痛点；“京东”能够在B2B电商市场中大获成功在于把握了用户网购产品质量难保障的需求痛点。

阶段二：激发创意。

在面对成熟的产品类型时，往往没有机会找到具有影响力的需求痛点。这个时候需要产品管

理者进行创意激发，从其他角度思考，反而能够带来具有差异化竞争优势的产品。激发创意往往意味着打破常规，为用户创造意外的惊喜。

家庭电视机属于成熟型行业，但并不意味着不能创新。小米与乐视创新了互联网电视模式，侧重于内容运营，避免了电视机硬件领域的竞争，赢得了市场成功。

当前的智能手机行业竞争激烈，创新进入了疲软期，苹果、谷歌、华为、三星等知名企业纷纷推出可与智能手机互联的智能穿戴设备，也是打破常规为用户创造意外的惊喜。

阶段三：创新验证。

创新验证是指在产品开发不同阶段快速、充分与用户交互，了解用户对创新产品的认知与体验，对创新产品进行不断完善的过程。

很多时候设计与研发人员习惯于从技术角度思考问题，设计的产品局限于外观美、功能多，然而产品管理者需要时刻注意商品化的设计与开发。那什么是商品化的设计与开发？简而言之，就是设计一种成功的商业模式，最终要为业务带来市场份额与利润。这也是产品管理者与研发人员最大的思维区别。谷歌与百度首页极致简单，简直说不上美观，但用户需要简单实用的搜索界面，用户在这个情境下并不需要复杂美观的界面。乔布斯二次创业 ipod 为什么能成功击败随身听？诀窍就在于 ipod 的极致简约设计，ipod 将用户听音乐的体验做到了极致，满足了人们的需求。

创新价值验证是产品成功的指南针，在产品的设计开发阶段不断与用户进行交互验证，能够保障产品的市场成功。一般情况下在产品概念阶段



我们需要描绘产品概念与用户进行交互，在产品的设计阶段我们需要开发产品原型与用户进行交互，在开发阶段以产品样品来让用户试用，在上市前也可以有一系列的产品验证活动，如：客户试用、市场测试、试销等。

最后，以用户为导向的产品创新不是一件容易的事情，我们在做好产品的同时，还需要经营企业“圈子”，也就是说产品管理者需要时刻与自己的领先用户进行交互，让自己的核心领先用户及时了解到企业的产品创新，策动领先用户成为产品的前期营销者，这也是一种互联网思维。当然这里的领先用户需要具备几个基本特点：是用户中的先行者、具备一定的行业影响力、对企业产品忠诚。

比如，现在流行“众筹”模式就是很好的例子，很多知名企业将创新产品进行众筹，是因为企业缺少研发资金吗？并不是。企业通过众筹模式很好地集聚了产品的忠实“粉丝”，成为创新产品的验证者与宣传队，使产品从开发时即开始营销，在上市时“引爆”市场。

综上所述，产品管理者始终要牢记满足用户需求是创新的终极目标，掌握正确的创新方法与创新模式，才能成功策划出具有市场竞争力的创新产品，驱动业务不断发展壮大。

抢占先机 关注更早期的需求

文 / 王小刚 图 / Ann

L 通讯公司的主营业务是无线通信系统中基站的开发和部署服务，长期以来他们的客户都是三大运营商。近年来，随着业务的拓展，公司提出要多做运营商以外的行业应用、注重产品间的集成和为客户提供综合解决方案。

笔者作为该公司项目咨询师，在为该公司梳理需求开发和需求管理相关流程中发现该公司在产品研发极早期的（产品立项之前的各项市场规划活动）、面向市场和运营方面的需求开发工作欠缺相关流程管理和技术支持。在完成了相关项目咨询之后，我认为这部分内容对于很多研发组织都是有借鉴意义的，于是总结形成如下的案例介绍以供大家参考。

在《掌握需求过程》（Suzanne Robertson & James Robertson 合著，人民邮电出版社翻译出版）一书中，对“需求”的定义如下：

- A specification of what should be implemented; 能够实现的规格说明；

- They are descriptions of how the system should behave, or of a system property or attribute; 系统行为的描述，或者系统的特性与属性；

- They may be a constraint on the development process of the system. 它们将成为系统开发过程的约束条件。

如果放在传统的产品研发流程中看待如此定义的“需求”，这绝对是经典而又无可非议的。我们不妨称之为“产品级需求”。但是，随着“互联网+”时代的到来，越来越多情况下，需要“更早期的需求”定义：

- 如何详细描述本产品 / 服务所面向目标客户在当前业务上的现状，有何痛点 / 痒点？我们待提供的产品 / 服务将从哪些方面解决他们的问题和 / 或满足他们的哪些必要性要求，提供怎样的价值？

- 我们待提供的产品 / 服务对目标客户需求的契合程度如何？频率怎样？是否是刚需？

- 目前是否有其他厂商进入该领域？竞争态势如何？我们有何优势？

- 研发组织待提供的产品 / 服务以怎样的方式提供给目标客户，怎样实现盈利？给不同类型目标客户各自提供怎样的个性化服务？

- 市场规模如何？

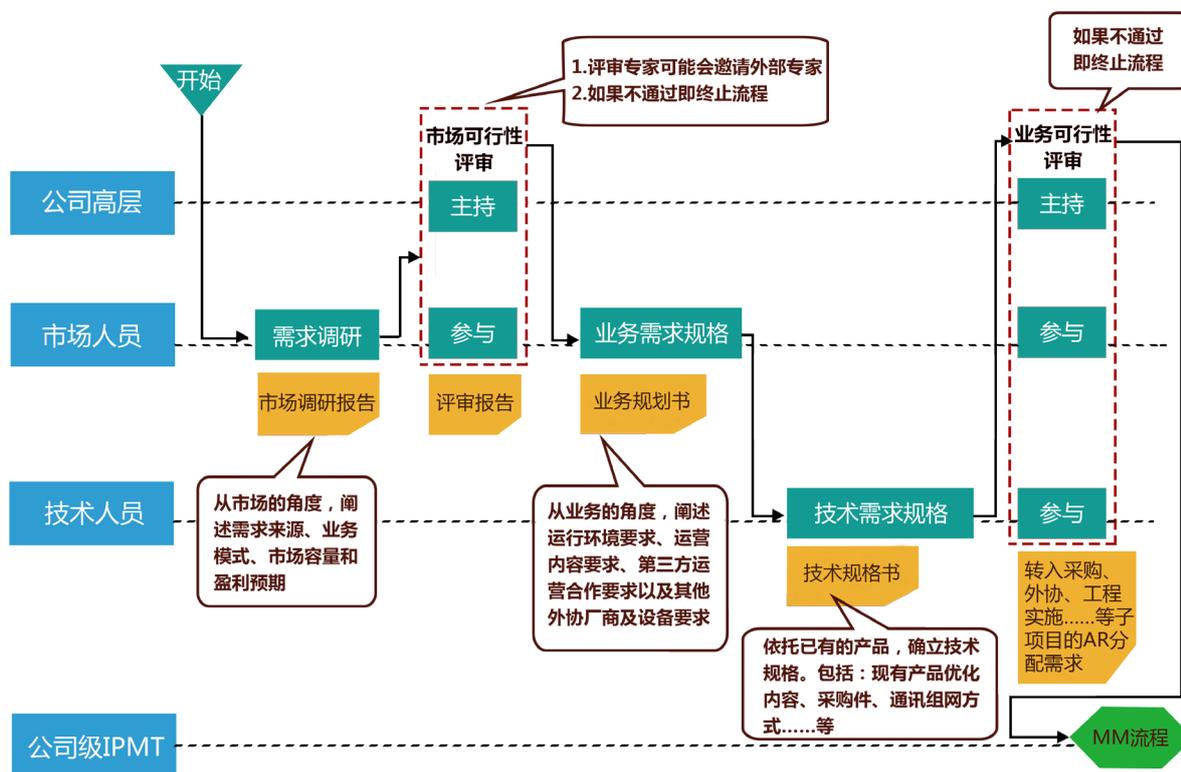
- 短期（1年以内）和中长期（1~3年）的盈利预期目标如何？

- ……

很明显，这些“更早期的需求”，解决的是“Do right things”（做正确的事）级别的方向性问题（可以被称之为“业务需求”），相较于“Do things right”（把事做正确）级别的产品需求，它的重要性更强、优先级更高。它是研发工作的输入，同时也决定了后续研发工作的策略性走向问题。所以，在产品研发过程中，我们需要在更早期的时候强调对业务需求的捕捉、获取和挖掘，在没有需求的时候创造需求，在客户还没有意识到需求的时候引领客户的需求，并强调“产品需求服务和服从于业务需求”的理念，以此来真正实现“快速响应客户需求”的目标。

具体的实施建议（流程梗概）如右上图所示：

流程梗概



在上述流程运作中，需要强调以下内容：

1. 市场人员作为主导：

a) 市场人员主导需求开发和需求管理的全过程，包括市场调研、业务需求的捕捉和挖掘、业务模式设计与规划、业务规划等工作；

b) 技术人员根据市场调研的结构完成平台的优化和调整方案，满足业务需求；

c) 在“业务可行性分析”之后，可以转入公司级产品研发立项（MM）流程，完成研发立项报备工作。

2. 两次可行性分析：

a) 第一次，市场可行性分析——确定业务目标客户细分、应用模式、市场容量、销售与盈利预期目标等多项内容，以确定是否可以转入具体的业务需求分析；

b) 第二次，业务可行性分析——确定业务需求分析的结果，确认有关的运行环境要求、技术要求、（运营商）合作要求等是否在可行的范围之内，以确认是否可以转入正式的产品研发与交付。

3. 在需求调研过程中（产出物是“市场调研

报告”），需要完成如下工作：

a) 业务现状分析：目标客户、将要为目标客户提供何种产品 / 服务、该产品 / 服务将解决目标客户的哪些问题；

b) 业务模式分析：将要完成的产品 / 服务怎样提供给目标客户，盈利模式如何、盈利预期如何；

c) 风险：技术风险、业务风险、管理风险等；

4. 在业务需求规格化过程中（产出物是“业务规划书”），需要完成如下工作：

a) 产品运行环境要求，包括室内 / 室外 / 野外、电气环境、温度、湿度等所有会影响待交付的产品 / 服务未来的部署、安装、运行、维护等方面工作的物理环境；

b) 服务内容要求，即：针对不同的目标客户提供的个性化的服务目录；

c) 第三方合作要求，包括运营方面的合作商和产品交付方面的合作商。

当然，研发组织在关注“更早期需求”的同时，必须在人力资源管理、项目考核方式和人员考核方面做出相应的调整，才能保障上述流程的正常运行。

告别沟通不畅： 三个要旨解决产品与研发沟通问题

文 / 曹政 图 /mj2811

本文转自“人人都是产品经理”网。

相信很多公司都出现过产品人员和研发人员沟通不畅，以导致产品开发进度缓慢或延期的情况。这里主要和大家分享一下关于产品需求设计与开发沟通的一些观点，希望能对大家有所帮助。

第一要旨：产品人员在提出功能需求时，应明确告诉开发人员，其需求的目标是什么。

很多产品人员做需求设计，给开发的时候只告诉开发你要做这个这个，那个那个，而并不具体说明为什么要做这些，也许他们认为开发不需要了解这个，也许他们认为开发应该一看就明白这是什么，但实际上，往往这里就产生理解歧义。这是很常见的问题。

此外，产品人员，特别是没有技术背景或技术背景一般的产品人员，有时候会替开发人员多想，比如会认为这样做简单而那样做复杂，但也许技术实现成本并不是他想象的那样，而对于创业公司，实现成本往往也是特别重要的需要考虑的因素，产品人员往往没有给出实现成本最低的方案，而开发人员则盲目按照定义的需求出发，有时候做出的东西从实现成本来说非常不经济，特别是时间成本，消耗非常巨大。

在符合第一要旨的前提下，开发人员应能参与需求的讨论，我知道有些大公司或者产品经理不希望这样，我定义好的需求你去实现就好了，你做研发的讨论这个干什么？但这样其实是有好处的。

1. 研发人员的参与意识强，对产品的热爱度和积极性会提高。

2. 加深对需求目标的理解，减少开发过程中因理解歧义做出无用功或不符合需求的状况。

3. 有可能提供目标一致，而更低实现成本的方案。对创业公司，开发力量不够完善的场景而言，这一点也非常重要。

当然，强调一点，研发人员可以参与需求设计的讨论，但决策权仍需要明确掌握在产品经理手里。（如果研发人员确实更懂得需求定义，可以兼任产品经理。但只要你赋予了独立的产品经理角色，这个需求的决策权还是必须给予保证的。）

第二要旨：产品人员应给出所有功能需求的流程和结构图

在给出具体的功能需求设计之前，应给一个总纲，也是为了加深需求理解，形成完整的需求概念的一步重要工作。

很多时候，产品经理会觉得，我说的都那么清楚了，你怎么不明白呢？其实主要就是因为在这个环节上产品经理对整个项目的背景、结构、前提、目标早已有了代入感，所以觉得每个细节都理所当然是这样的，但是对研发而言，他们并没有得到完整的背景信息，对细节的理解往往就出现偏差和误判。对彼此功能点的关系，相互的联系了解的支离破碎，那么实现起来这个系统也就难免出现不尽如人意的地方。

常见的，比如用户的某个属性在某个功能中体现出来，而在另一个功能中则被赋予了新的或产生了变化，但是因为需求设计的时候，没有给出整体的结构和流程，只是在局部的设计中提供





了不精确不严谨的描述（产品经理也许觉得描述得足够清楚了，但是缺乏必备的背景信息铺垫），那么实现的工程师（甚至可能两个不同功能是由不同工程师实现），也许会误判做成两个不同的字段，赋予不同的定义。这样这个属性的实现就彻底错了，而在上线前甚至双方都没意识到存在这样的问题。

第三要旨：具体视图设计的三要素

不论是设计网站，还是设计 APP，都是由一个或多个交互视图组成需求设计。产品人员在提供这样的视图时应给予研发者如下三要素：界面元素

比如哪里是文字，哪里是下拉框，哪里是按钮，这些属于界面元素，可以用草图，或 word 简单排版，但要明确界面上的元素是什么，如何展现。是静止？浮动？

数据逻辑

这一点往往也是非常多创业团队和新手产品经理容易忽视的，比如页面这里是最新新闻，那么你要说明，这个最新新闻是基于怎样的数据逻辑获取的，当然这个基本上工程师都知道，按照时间逆序就好，但是如果涉及，比如有一个区块叫做推荐游戏，那么你要告诉开发人员，这个推荐游戏是从什么地方取出来的信息，按照什么逻辑取出来的。有的产品经理说，这不是技术活么？我怎么知道？哦，要是真不知道，就要跟技术人员沟通这个问题，看看你需要这个地方出现的东西体现出怎样的一种特征，然后问他应该怎么

来设计，然后你也要参与思考，这个数据逻辑是否符合用户的预期，以及在运营中是否会出现一些比如说位置会固化，新数据无法体现的问题，这些都是产品经理要思考和确认的，不能说甩手给技术，当然，如果你遇到一个特别有产品经验和理念的工程师，他真能帮你都解决好，但这情况其实非常罕见。

操作逻辑

界面上可以进行操作的有哪些元素，哪个可以点击，可以选择，操作后出现怎样的反馈，比如显示浮层？进入新页面？或怎样怎样？这也是要在需求设计文档里说清楚的。

一个视图的设计，说清楚界面元素、数据逻辑、操作逻辑，开发者才能明确这个视图的开发需求。不要让开发的工程师自己去猜、去揣测，如果有些逻辑涉及算法产品经理不清楚，也要与开发者确认他所采用的逻辑是什么以及效果是什么，并与自己所预期的效果做比对，而不是说这个我不清楚，让工程师决定。操作逻辑可能会指向其他视图，这就是前面说的，结构流程图要说明的地方。

在百度这样的公司，产品经理要写繁琐冗长的 MRD（其实早期的 MRD 不繁琐，也不冗长，但后来对需求定义的精确性要求越来越高，内容就越来越繁琐了）。其实我不喜欢这样的风格，沟通成本太高，所以对于创业公司而言，还是尽可能简单直接有效最好。那么我认为，要做到简单直接有效，做好如上几点，对于大部分场景来说，应该就可以满足。

重复一下，第一，要让开发明确需求的目的并参与讨论。第二，要给出结构图，流程图，对需求有完整的认识。第三，针对具体的视图，提供元素、数据逻辑、操作逻辑三要素，其实并不复杂，正常一个视图写一页到两页就够了。如果开发工程师配合默契，有较多合作基础，中间很多内容可以省略。但是这个结构建议还是养成习惯。

说一个执行中的要点，当产品经理给技术人员展示完文档，表达完需求后，最好的一种确认方式是让技术人员按照自己理解重述一下需求，重述的过程往往容易暴露出理解的歧义。确保你表达的与对方理解重述的一致，这样有可能减少很多后续的麻烦。■

在一起，创梦想

华为召开首届开发者大会

来源：Sally



置身信息技术迅猛变革的时代，物联网、云计算、大数据、SDN 等技术深刻影响着我们的生活，也为瞬息万变的全联接世界带来了无限可能。2015 年 10 月 19 日华为首届开发者大会，2000 名开发者精英齐聚深圳，探讨如何基于华为领先的 ICT 产品和技术实现梦想，用软件定义世界，用开发创造未来。

信息技术迅猛变革的时代，云计算、大数据、物联网等 ICT 技术深刻影响着我们的生活，“+ICT”是各行业创新的引擎，推动一个又一个商业奇迹的迸发。华为重磅打造以“在一起，创梦想”为主题的首届开发者大会，为各行业开发者提供成功案例的分享平台、开放能力的体验平台和与华为技术大咖的交流平台。

大会亮点聚焦于以下六个方面：

1. 战略剖析：开发者生态圈建设举措，如何构建华为企业云、物联网、电信能力云等生态系统。
2. 精英分享：13 个主题论坛，行业精英为您分享携手华为联合创新的解决方案成功故事。
3. 行家论道：100+ 技术讲坛，华为技术大咖面对面为您阐释华为“云、管、端”全领域开放能力。
4. 体验创造：6000 平米“创新工厂”，互动展示、动手实验室，激发您的创新灵感。
5. 开放社区：首次发布华为开发者社区，全面呈现开发者全流程技术支持体系。
6. 多彩互动：开发者沙龙、开发者之夜，打造属于开发者的社交圈。

此次大会主题演讲在华为大会活动网页进行在线直播，感兴趣的朋友们可以持续关注。知悉更多大会详情，可访问大会官网 <http://hdc2015.huawei.com>

京东牵手腾讯发布“京腾计划”

来源：赛迪网 图/36 氦

10月17日，京东集团与腾讯集团共同宣布推出全新战略合作项目 - 京腾计划，双方将拿出最强资源和产品打造名为“品商”（Brand-Commerce）的创新模式生意平台。

在信息爆炸、移动社交全面渗透大众生活的新环境、新趋势下，商业生态已经发生了巨变，京东和腾讯作为电商和互联网领导企业，通过深度整合双方优势资源，引领互联网+时代的前沿商业趋势，共同向品牌商家提供一套有效建立品牌、提升营销效果和顾客体验的完整解决方案，打造“互联网+”时代的电子商务新模式，助力商家互联网+转型。京东集团首席执行官刘强东、腾讯公司董事会主席兼 CEO 马化腾及双方多位高管和众多品牌商家高层出席了这一战略合作发布会。



京东集团首席执行官刘强东、腾讯公司董事会主席兼 CEO 马化腾出席发布会

随着 80 后、90 后等新兴消费群体的崛起，用户需求、购买行为、沟通互动方式都正在发生着天翻地覆的变化，呈现出个性化、碎片化、社交化的趋势，每个品牌都渴望在新兴的消费群体中树立品牌形象，建立独具特色的商业场景，在以个性化、碎片化为特征的社交生态中能够有效触达目标消费群体，并提供更好的消费体验。在互联网+大潮下，及早抓住机遇、布局未来。

京腾计划中的“品商”（Brand-Commerce）创新模式生意平台为品牌商家提供包括“精准画像”、“多维场景”和“品质体验”等在内的完整营销解决方案。京东和腾讯专门组建联合团队，为广大的品牌商家打造移动社交趋势下“品效合一”的定制化专属服务：

- 1、精准画像。基于腾讯庞大的社交行为数据和京东庞大的购物行为数据，为品牌商提供更为精确的目标消费群体画像和丰富选择的触达通道，助力品牌商家实现更加有效的精准营销。
- 2、多维场景。基于腾讯社交平台丰富的场景和京东庞大的电商销售平台，在社交传播中有效沉淀粉丝用户、激发在多维场景下的购买行为。

3、品质体验。京东以“正品低价、品质保障”的品牌内涵和“用户至上”的核心理念，始终致力于提供最佳的网购用户体验，达成更好的用户满意度。



作为中国领先的电子商务平台，京东 2015 年第二季度在中国自营 B2C 市场份额达到 58%，截至 2015 年 6 月的年度活跃用户数达到 1.18 亿。京东在帮助每个家庭获得更高品质生活为己任的理念下，一直提供高品质的商品及服务，因而收获了极高的用户满意度，根据行业权威调查，京东在“电商品质保障”、“物流快递服务”、“售后服务”等指标上的用户满意度远远领先于行业平均水平。腾讯则为消费者提供了在线生活的所有入口，包括交流、分享、娱乐等，其社交产品中，微信和 wechat 合并月活跃账户数达 6 亿，同比增长 37%；QQ 空间智能终端月活跃账户数达 5.74 亿，同比增 15%；QQ 月活跃账户数达 8.43 亿。腾讯以丰富的产品，对中国互联网用户进行了全覆盖。基于强大的海量数据获取和处理能力，腾讯更加懂得用户需求，可为品牌商提供更为精准且覆盖中国全年龄层用户的品牌曝光机会。京东和腾讯资源的深入整合，打通了从品牌建设到商品销售的通道，帮助品牌商家切实实现业务增长，同时提升用户体验。

京东集团副总裁 & 京东商城市场部总负责人熊青云表示，京东不仅对战略合作商家在近期推出了仓配补贴政策，还将在站内流量导入、专项卡券资源以及个性化营销方案的定制等方面全面支持品牌商家。“腾讯也将在多元的流量资源和专项数据精准营销等方面给予商家更多助力”，腾讯公司副总裁林璟骅表示。

会上，京东集团首席执行官刘强东，腾讯公司董事会主席兼 CEO 马化腾进行了巅峰对话，围绕移动互联网趋势下，如何抓住机遇、布局未来分享了精彩观点。马化腾先生表示：“腾讯和京东合作的进一步深化，将会给大量品牌商家带来超越以往的全新能力，商家可以更好地了解顾客的需求、更加精准地触达他们的目标顾客群体，从而有效地提升品牌影响力。”刘强东先生表示：“京东与腾讯所达成的战略合作已经大幅提升了用户的移动购物体验，微信和手机 QQ 已经给京东带来了大量新用户。未来在移动端购物的用户将继续保持快速增长，京腾计划会帮助商家让对的商品出现在对的场景和消费者面前，有效提升销售业绩，同时，也让用户得到更好的体验。”

移动社交电商是电商行业新的风口，如何在无处不在的场景中强化品牌认知、激发消费，是所有品牌商渴望实现的崭新商业形态。而在社交互动中自然地完成愉悦而有品质的购物体验，也是新时代的消费者向往的生活方式。通过加入京腾计划，品牌商家能够把握移动社交发展趋势，在更为立体和多维的场景中有效地建立品牌和实现业务增长，并逐步完成商业模式的转变和升级。

业界专家认为，是腾讯强大的社交产品和京东高品质的购物体验催生了电商 3.0 时代的到来，而京腾计划则是基于用户需求变化及商业业态演进推出的创新解决方案。“互联网+”时代的电子商务新模式已经形成，新的风口上，商家紧跟趋势，踏准节拍，才能赢得未来。

海尔推 HOPE AGENT 计划 寻找技术合伙人

来源：海尔 HOPE

近日海尔 HOPE 平台上线了 HOPE AGENT 计划。为了更好地协助企业突破技术难题，大幅度缩短产品开发迭代周期，同时促进各类创新技术的产业化和技术服务的发展，HOPE 开放创新平台作为连接技术供、需方的高效对接平台，邀请广大的科技创新者及研发从业人群作为 HOPE 平台的 Agent，共同打造技术代理人与供需方间强大的创新合作网络和共创共赢的创新生态系统，为技术供需方带来更多的商业机会。

HOPE-Agent 包括但不限于研发人员、工程师、研究员及技术代理等。海尔将为优秀的技术代理人提供真实的技术对接需求，直接及间接的经济收益，以及完备的技术对接和服务支持。



什么是 Agent ？

Agent- 技术合伙人是 HOPE 资源众包平台重要的组成部分。任何愿意促进企业之间，高校与企业之间以及国内外机构之间科技交流的组织和个人，都可以成为 HOPE Agent，包括但不限于研发人员、工程师、研究员及技术转移经理等。HOPE 平台将为优秀的技术合伙人提供真实的技术需求，并回报以直接及间接的经济收益，以及完备的技术对接和服务支持。通过 HOPE 平台和 Agent 网络的共同努力，让世界没有解不开的技术难题。

Agent 能够获得什么？

让项目自己找上门来 ----HOPE 助手提供专属服务的项目对接信息；注册成为 HOPE Agent 后，HOPE 助手会按照您感兴趣的专业方向向您推荐国内外知名企业的真实技术需求。如果您提供的技术报告或者技术线索进入到需求方的筛选列表中，即会获得现金奖励。如果您的技术方案最终被需求方采纳，您将获丰厚的项目对接成功提成。

有兴趣成为海尔 HOPE agent 的朋友们可访问 HOPE 官网 <http://hope.haier.com/agent> 了解更多详情。■



有奖征文

《创新与研发》是由中天华夏企业管理咨询主办的聚焦于产品创新与研发的专业期刊，面向研发创新型企业免费推送，致力于为企业及研发从业者提供创新和研发领域的专业文章和资讯，助力提升其创新及研发管理能力。为了增强与读者的互动、贴近研发人员的工作和生活，特此进行有奖征稿，征稿说明如下：

征稿文章类型：

1. **专业文章类。** 产品创新或研发管理的相关文章。主题不限，产品创新、项目管理、产品经理、研发人力资源、产品测试等与创新或研发相关主题均可。【观点明确、条理清晰、文风严谨；1500字以上。】
2. **工作技巧类。** 管理小技巧或研发技巧、技术等。【文风轻松，内容实用；600字以上。】
3. **工作感悟类。** 描写从事产品创新或研发相关工作中的感悟、故事等，呈现研发人员的工作生活和职场心路。【文风不限；800字以上】
4. **热点评论类。** 根据创新和研发领域的热点事件发表分析评论或感悟。【文风、字数不限。】
5. **生活类。** 工作之外的精彩生活、人生感悟等。【文风不限；1000字以上】

来稿有奖：

文章一经采用，即可**免费获得价值 3600 元的中天华夏公开课课程名额**一个（12 个月内有效）；所有来稿文章均可参与本刊年度最佳文章评选，获奖文章可获得神秘大奖。

投稿方式：

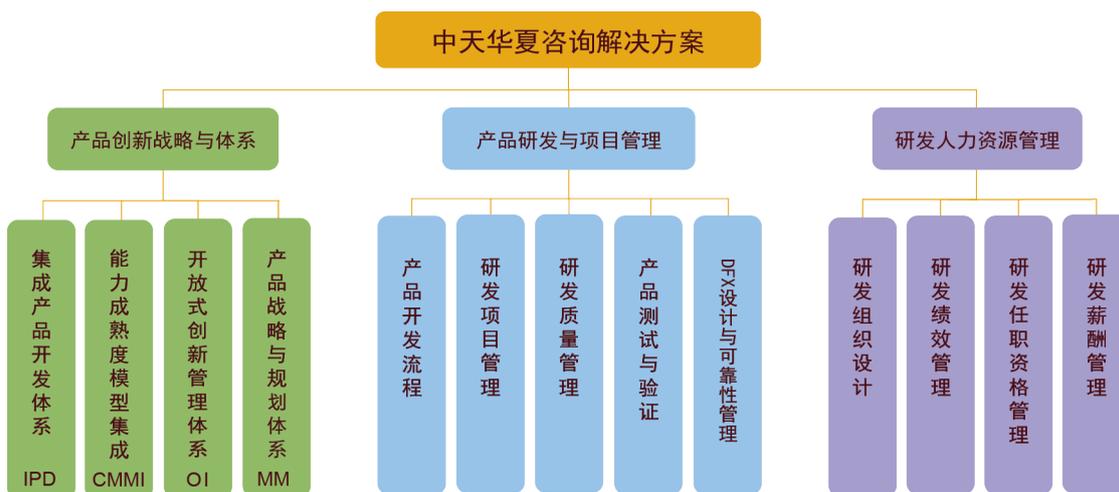
投稿邮箱：article@innovationview.org

来稿请注明：笔名（如无可不写）+ 真实姓名 + 联系方式 + 公司名称
文章要求原创，文章中的引用请标明出处。

欢迎踊跃来稿。

中天华夏企业管理咨询

- 中国企业研发管理人才培训示范基地
- 国际领先的产品研发管理咨询能力
- 超过 3000 家中外企业的选择与见证
- 世界 50 强企业的研发管理服务提供商



中天华夏 2016 年 1-3 月公开课，敬请关注：

了解更多，请关注微信公众号：

深圳	研发绩效管理与员工激励高级实务	1月 15-16 日
深圳	基于业务领先模型 (BLM) 的产品 战略与规划	1月 22-23 日
深圳	研发跨部门协作与沟通	3月 18-19 日
深圳	职业化的研发项目经理修炼	3月 25-26 日
北京	研发项目管理沙盘高级实战	3月 25-26 日



欢迎来电咨询： 0755-86590274

产品创新与研发管理领域的领导者

中天华夏企业管理咨询



- 国际领先的研发管理咨询能力
- 超过3000家中外企业的选择与见证
- 中国企业研发管理人才培养示范基地
- 世界50强企业的研发管理服务提供商

地址：深圳市南山区科技中三路5号国人通信大厦A栋505

网址：<http://yanfaguanli.com>

电话：0755-21675516

传真：0755-21675516

邮编：518000



微信号：innovationview

关注本刊微信公众号，更多精彩文章等您来看