

## 基于价值的产品经理思维构建

唐宇捷, 王德臣, 赵 硕

同济大学 上海

**【摘要】**从二十世纪末到现在二十一世纪初, 我们国家经历了互联网急速发展的三个阶段, 从 PC 驱动时代到移动互联网时代, 再到如今的人工智能·大数据时代, 市场需求在不断变化, 用户增长模式也渐渐发展到现在的用户留存模式..... 对产品经理而言既是挑战又是机遇。产品经理需要更聚焦价值才能让产品更具竞争力并扩大优势, 从而赢得更多市场份额, 为企业持续创造经营效益。

**【关键词】**互联网; 产品经理; 用户价值; 商业价值

**【收稿日期】**2023 年 11 月 2 日 **【出刊日期】**2023 年 12 月 20 日 **【DOI】**10.12208/j.ispm.20230005

### Constructing a product manager's mindset based on value

Yujie Tang, Dechen Wang, Shuo Zhao

Tongji University, Shanghai

**【Abstract】** From the end of the 20th century to the beginning of the 21st century, our country has experienced three stages of rapid development of the Internet. From the PC-driven era to the mobile Internet era, and now into the era of artificial intelligence and big data, market demand is constantly changing. The user growth model has gradually developed to the current user retention model. For product managers, it is both a challenge and an opportunity. Product managers need to focus more on value in order to make products more competitive and expand their advantages, thereby winning more market share and continuously creating operational benefits for the enterprise.

**【Keywords】** Internet; Product Manager; User Value; Commercial Value

#### 引言

产品经理从起源发展到如今, 从原先快消行业的品牌经理角色逐渐变为互联网行业为用户、为市场、为商业模式而负责的综合型角色, 其能力模型也在不断变化。如今已是存量时代, 产品经理需要更好地聚焦价值才能打造出符合用户需求、顺应市场潮流的产品。

#### 1 产品经理发展历程

##### 1.1 起源

“产品经理”这个岗位角色从快消行业——宝洁公司 (P&G) 发展而来。1927 年宝洁设立了有史以来的第一个“品牌经理 (BrandMan)”岗位角色, 主要职责是让担任该岗位的员工解决某款新肥皂销量不佳的问题。原来公司的所有部门团队都是各司其职, 大家只负责自己的一亩三分地, 无法从全局视

角分析客户的需求和市场行情, 而这个“品牌经理”就肩负起了这些职责。品牌经理从新肥皂的研发生产、营销以及售后环节进行管理, 从而来提升新产品的知名度和销量, 提升市场占有率。

从上述背景可看出来, 起初的产品经理是从快消品公司为了提升其某一产品的销量而构建出来的管理角色“品牌经理”, 其定位更多是作为某一款产品的品牌和市场负责人, 需要在管理过程中不断分析整个生命周期内的不同环节, 然后协调资源来推动业务发展。

##### 1.2 发展

自从宝洁的初次尝试成功以来, 市面上各大消费品公司都开始效仿, 很快便流行起来。到了二十世纪八十年代的时候, 宝洁前职员 ScottCook 将一直以来的“品牌经理”岗位概念引入计算机 IT 领域, 逐

渐诞生出“项目经理”的角色,主要帮助公司管理商业软件<sup>[1]</sup>。当时全球处于 WEB1.0 时代,计算机 IT 行业企业开始增多,但都未能找到很好的盈利模式。项目经理负责把控软件方案设计,需求分析师负责收集和分析用户的需求,输出软件设计文档,最后由内部研发团队或外包团队负责软件的研发实现。改革开放后,中国经济发展迅速,到了二十世纪末,中国开始进入互联网强劲有力的发展时期,各大知名互联网大厂如雨后春笋般出现,那个年代诞生了腾讯、阿里巴巴、搜狐、网易、新浪等一众互联网平台,我们也进入到 WEB2.0 时代。当时的中国已是个拥有约 12 亿人口的大国。在这样的环境下,互联网平台用户量激增,彼时中国处于互联网发展的第一阶段。

迈入二十一世纪,互联网行业的业务逐渐开始多元化发展,这也就对产品经理这一角色的需求度增大,产品经理主要负责产品的前期市场调研和需求分析,然后制定产品方案并对业务流程参与设计,随后推进产品的研发和上线,上线后继续不断分析需求并迭代产品。在这一阶段产品经理的基本能力模型已形成雏形<sup>[2]</sup>。从 2010 年开始,中国进入移动互联网高速发展的时代,也进入了互联网发展的第二阶段。此时互联网行业的垂直业务领域越来越多,遍布人们日常生活的方方面面,如网购、旅游、社交、医疗、教育体育、文娱等等。产品经理的市场需求量进一步增大,此时已经出现了更为细分的产品经理职业类型,如用户产品经理、企业产品经理、交易产品经理、搜索产品经理.....如今已进入 WEB3.0 时代,也是大数据、人工智能迅速崛起的时代,各大企业对于产品经理的能力模型要求也进一步拔高。

## 2 产品经理角色定位与价值理论基础

### 2.1 产品经理的角色定位与职责范围

在第一章中系统性地回顾了产品经理从初期的角色出现到发展阶段再到现在的需求井喷阶段,可见产品经理如今在互联网行业中是个非常重要的岗位角色,其主导产品的构思、逻辑或策略设计、发布上线,到持续优化和迭代——这样一个完整的生命周期管理,产品经理在目前的市场环境中的重要性不言而喻<sup>[2]</sup>。

那么产品经理在不同环境,面对不同团队或者在不同的项目阶段都有着怎样的角色定位呢?

首先是产品创新与挖掘者——不论最初在快消品公司的“品牌经理”还是现在的互联网产品经理,他们的共性特点之一就是要作为企业内部创新的驱动力,通过各种市场行情调研、用户访谈跟踪、需求分析而挖掘新产品、新业务,对具有竞争力的产品方案负责并落地。

决策者的角色——当新产品、新业务被探索出来后,产品经理需要制定或协助参与一些商业策略、内部流程 SOP 的制定,这样才能既满足产品的目标用户群体,同时兼顾到企业的内部经营提效和市场商业回报。

产品经理还会担任项目经理的角色——当需求明确,且落地并推进后,产品经理需要协同研发团队、测试团队、数据团队等推进需求的研发和落地,确保最终顺利交付,有时还会协调外部资源配合。上线后产品经理还需要协同运营团队、业务团队持续跟进产品使用情况进行数据分析,以便持续迭代优化。

由此可见产品经理的职责范围,前期需要根据公司战略和市场需求制定产品发展的短期计划和长期计划,明确产品的规划路线。通过用户调研等方式确定需求方案并协调各个团队资源共同推进需求的落地上线。后期根据上线运营情况做必要的数据分析并持续迭代和优化产品,以此形成完整的产品生命周期管理闭环<sup>[3]</sup>。

### 2.2 价值理论在产品管理中的应用

价值理论主要是在经济学和社会学中基于事物之间的价值关系而由人们研究得出的基础理论。

不论是社会还是企业,现在都以价值思维去思考人事物生态体系。从社会角度来说,我们一直提倡科学发展观,这就是以人民利益为重的价值思想。人们的自我价值得到体现,才能更幸福地生活,这样的价值可能来自物质层面或者精神层面。久而久之社会更加繁荣、更加稳定。对企业来说,想要在竞争激烈的市场中脱颖而出,一定要兼顾产品本身和客户价值,两者是相互促进的关系,以客户利益为重,做好服务,这才能为企业带来竞争优势,赢得客户信任和青睐。

结合产品经理的角色定位和岗位属性来看,产品经理主要聚焦于用户价值、商业价值。接下来将针对这两种价值类型的思维框架构建进行分析阐述。

### 3 基于价值的思维框架构建

#### 3.1 用户价值思维

用户价值的打磨需要从用户行为和心理出发, 回归业务场景中, 通过研究和分析用户的各种场景(如网络购物、社交娱乐), 打造出符合用户预期的产品交互样式、产品功能, 从而促进用户价值最大化。

接下来按照产品的全生命周期管理三个阶段进行分析。

第一阶段, 深入调研和理解用户需求: 不论是从 0 到 1 的产品, 还是后期迭代从 1 到 n 的产品, 都需要产品经理在前期进行大量且充分的用户调研, 方式多种多样, 如问卷调查、面对面访谈, 再将收集下来的信息进行汇总, 预处理数据, 若有必要可将用户按照一定的结构进行分类合并, 如男性和女性、青少年和中老年人、不同职业背景的人...通过这样的步骤操作可探索出用户痛点, 并进行有效的量化, 得出一些结论, 为后续进行产品方案设计奠定基础。

第二阶段, 产品方案设计与构建: 有了用户调研结论, 在制定产品方案与计划的时候依然要保持“以用户为中心”, 基于用户实际的业务场景去设计产品方案, 其中不论是页面的 UI 样式或交互逻辑, 还是产品功能底层逻辑, 都要做到流程闭环、功能易用, 这样的产品才能确保优质的用户体验, 极大地满足用户心理预期。

第三阶段, 产品质量监测机制建立: 当需求上线后, 产品经理需要不断跟进线上运营的数据, 根据适配需求的核心指标进行拆解和数据分析, 如有必要可再次进行用户调研, 按照前期进行需求调研时的流程执行, 从而建立起质量监测机制, 这样便能及时掌握用户的反馈, 从而在后续运营过程中持续迭代产品策略, 让用户价值可持续增长。

从这三个阶段产品经理推进需求的过程中可以发现, 从始至终都是“以用户为中心”, 这样逐步构建的用户价值思维, 能够帮助产品经理做出更好的产品, 用户价值得以体现, 才能助推企业可持续发展。

#### 3.2 商业价值思维

企业都是靠自身业务而盈利, 企业的产品又是为业务而作为服务支撑, 所以产品经理必须懂业务、懂商业, 在做产品需求时需要有商业价值思维, 才能

真正做出能为企业带来经营效益的优质产品。接下来将从企业内部和企业外部两个方面探讨产品经理商业价值的思维构建过程和方法。

##### 3.2.1 企业内部

企业都会在每一年年初的时候制定一年的战略目标, 作为产品经理需要深刻地思考和理解企业战略目标, 因为这和企业自身的业务体系直接挂钩, 而产品经理要基于业务体系打造产品。在制定 OKR 时就需要依据企业战略目标进行细分拆解, 落实到每一个需求中执行。把上述落实到位, 产品经理对企业的商业层面也就有了具象化认知。

在推进需求落地时, 产品经理和各个干系方团队沟通协调资源, 可以从商业层面需要实现的目标作为切入点, 比如: S 公司是一家物流科技公司, 在某一年初制定的战略目标是实现净营业收入提升的同时持续做好物流线下和线上服务, 提升客户体验。产品经理便可对该战略结合可落地的产品策略方向进行理解——先和业务团队建立合作机制, 充分了解业务团队的新动向, 如开拓新的线下驿站站点, 对线下物流服务节点优化, 制定新的 SOP。当业务背景和需求调研完成, 此时开始制定产品策略, 落实到产品中会涉及后台物流管理系统的升级改造, 而新的 SOP 则对应用户端页面交互、UI 样式、操作流的升级, 一切将以用户操作简易化、智能化为核心目标。接着对商业价值进行数据分析和测算, 上述所有方案均可进行收益量化——用户平均操作时长的减少量、服务流程优化带来的客诉率下降量, 这些都是值得衡量的商业价值, 产品经理在后续推进各个团队合作时便可以此作为结果导向。

##### 3.2.2 企业外部

产品经理除了基于企业内部商业价值进行决策和推进需求落地, 还需要构建以企业外部商业价值协同的分析与思考机制, 可以从下述三个方面进行。

每一次调研业务背景时, 可通过 SWOT 分析、PESTLE 模型分析充分了解经济环境、国家政策、竞争对手的产品发展情况等信息。这些有助于产品经理更好地对自己企业的产品进行定位, 找准差异点从而尽可能避免市场上的产品同质化。

积极参与良好的口碑建设并打造 IP。企业想要将业务做大做强, 提升市场占有率, 就要有良好的口

碑, 产品经理在对产品进行迭代优化时还是要从市场和用户角度出发, 做好产品质量, 而互联网行业属于服务业, 具体来说就是做好服务质量, 这样才能建设良好的口碑, 量变发展为质变, 就会带来企业 IP 的发展。当口碑做好了, 就可以进入下述的环节规划和思考。

产品经理可以思考并尝试串联生态体系构成完整的产业生态链。如当下月活跃用户数超过 7 亿的抖音, 主打短视频生态体系, 从做直播开始便接入外部上下游资源, 形成了直播电商购物的产业链, 其除了作为字节跳动内部的庞大流量入口, 赋能内部别的应用, 还能带动上下游的客户、供应商的各个中小公司、个人工作室等协同发展, 这就是非常典型的企业外部商业价值兼顾的案例。

#### 4 结语

我们正处在一个快速迭代和发展的时代, 现在信息化进程依然很快, 尤其对于互联网行业的企业, 业务发展和技术发展都是刚需, 所以往往都是双驱动。产品经理作为互联网企业非常重要的一个岗位角色, 其肩负的责任和对企业发展的意义重大, 产品经理一定要基于价值去制定策略和决定产品设计方案。

基于价值的产品经理思维构建不是一蹴而就的,

需要不断从项目中总结和提炼经验, 这是一个持续积累的过程, 这样产品经理也会实现自己的价值。

#### 参考文献

- [1] 余益民, 江国才, 步文清. 产品经理关键能力评价模型研究[J]. 中国多媒体与网络教学学报(中旬刊), 2018(10): 89-93.
- [2] 张惠娜, 傅一凡. 互联网产品经理特质要求探究[J]. 中国集体经济, 2012(07): 150.
- [3] 靳星星. 产品经理需具备需求调研的高阶能力[J]. 商业观察, 2023, 9(16): 6-9
- [4] 曾玉寒. 出版深度融合下产品经理思维模式的构建[J]. 中国编辑, 2023(1): 64-67.
- [5] 王金峰, 钟声, 董谱祥, 等. 浅析互联网行业产品经理职能[J]. 中小企业管理与科技(中旬版), 2019.

**版权声明:** ©2023 作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**OPEN ACCESS**