

YES！产品经理（上、下册）

作者：汤圆 / 老马

YES！产品经理（上、下册）

汤圆 / 老马

简介

YES！产品经理（上、下册）

Chapter_1

YES!产品经理 上

YES!产品经理 上 文前部分

致“编外”读者

本书是一本小说体裁的关于产品经理并包含产品管理体系、思想、工具、方法的书，一本具有实际指导意义的书，一本50万字的书，一本写给产品经理的书，一本包含UCPM多年研究与实践成果的书。这一切都缘于我们努力想让产品经理们了解什么是真正的产品管理和如何做一名合格的产品经理。但这些让我感觉还不足够。一种新的管理思想涉及企业的方方面面；意识与管理、工具与方法、组织与流程、组织的纵向与横向、效率与效果，等等，都是影响其成效的众多因素。所以不仅具体的执行人——产品经理要理解、明白，我们更希望相关的公司各组织部门、管理层都要明白设立产品管理机制的根本意义和价值。

偶然机会与国内一位某机械制造企业的副总聊起产品管理，他用“急迫”两个字来形容其心情。可见一些企业已经意识到产品管理的重要性和迫切性。我们不希望企业在感到迫切时才考虑如何解决，让自己措手不及。产品管理在国内刚刚起步，一切都需要在实践中不断完善和发展。我们希望通过这本书给予有“急迫”或者“有意为之”的企业一个略有价值的借鉴。同时我内心更希望每个企业的相关管理层同我提到的这位副总一样，能够对产品管理有客观、全面、理性的认识，认识到它存在的必要性和对企业发展的长远价值。只有这样，企业的产品管理体系才能在统一认识的平台上顺利成长和发展。

产品管理对于企业的价值和意义影响深远，当企业某日感叹于产品管理体系为企业带来丰厚的回报时，一定不会吝啬体系建立初期的看似平淡的短暂过程。其实企业在发展中总要不断蜕变才能成长。这种蜕变的阵痛实属正常，就看用什么样的心态去面对。现在很多企业设立了产品经理职位，但由于种种原因难以体现出其作用和价值，当然这与产品管理行业发展不成熟有关，与对产品管理认识的局限性有关，与产品经理人的职业能力有关，但起到关键作用的还是企业的认识与态度。企业只要从现在开始了解产品管理并逐步建设产品管理体系，我们相信巨大的回报就在不远的将来。

当然对于这一切都要从具体的执行者入手，就是这些被寄予厚望的“产品经理”。希望企业能够明白，这些“聪明人”其实就隐藏在企业内，现在最需要的就是把他们找出来，推至前台，给他们责任，给他们信任，为他们提供一个平台，授予认可，给予机会，让他们发挥应有作用，为企业创造更大的价值。同样这是企业悄然蜕变的一个看似不华丽却意义深远的过程，也是企业积极面对市场竞争，建立竞争优势，实现未来发展目标而必须要做的一个重要决定。

本书面向的读者：产品经理，或即将成为产品经理，想了解产品经理的读者。

序

数年前，跟一位朋友在上海浦东一家很冷清的咖啡馆闲谈。我们畅谈“中国制造”在美国大小商店无处不在的情形，我们感慨日本电子卖场示威般高悬的“日本造”标签，我们景仰“德国品质”的持久竞争力，也担忧起我国电子信息产业、企业、产品的现状与未来……沉寂中，他向我讲述了这样一个故事。在德国求学和供职15年后，他决定离开德国雇主回国创业。这时，一位担任产品经理的同事连夜在车间打造了一件个性化礼物。这是他最喜爱的礼品，它充分体现了德国雇主技术、产品的实力，体现了这位产品经理的精湛技术和过硬的动手能力，也体现了他们之间浓厚的感情。他的喜爱并没有停留于此。他的震撼在于：正是有无数个这样的产品经理，才造就了德国品质享誉全球的口碑。“我国电子信息产业的做强做优，迫切期待产品经理阶层的崛起”——这是我们不约而同的结论。

自从那次纸上谈兵之后，我就与产品经理结下了不解之缘。无论是新闻选题策划，还是日常采访报道，无论是经营项目的运作，还是平日的社交圈子，产品经理已经成为我工作和生活的主角。正是这种发自内心的对产品经理的崇敬和期待，我有幸接触到汤圆等人自发组织的产品经理“草根群”。

为了给产品经理正名，为了产品经理阶层的崛起，为了让产品经理在“中国创造”中充分发挥中流砥柱作用，他们贡献微薄的收入，组织沙龙，开展培训，开发网络平台。如今，他们将多年产品经理调研、培训、实践的知识结晶结集出版。这不仅是他们个人事业中的里程碑事件，也是产品经理阶层崛起的标志性事件。

图书即将出版之际，作者邀请我以媒体从业者身份写序。我很纠结，一来我很想写，因为我认同、崇拜产品经理，震撼于作者的热心和韧性。二来我不敢写，之于产品经理，我仅仅是一个铁杆的“粉丝”，面对厚重的书稿，我是诚惶诚恐。盛情难却，还是想以作者和产品经理“粉丝”的身份，谈几点心声。

一、产品经理是产品、品质的灵魂。目前，产品经理研究并没有上升到系统学科，类似的书籍并不多，但有关产品经理的定义可谓众说纷纭。有一位IT企业的产品经理曾经告诉我，产品经理也称品牌经理，其职责是掌管4P，即产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion），我并不认可这种观点。因为4P营销理论适宜于社会形态单一、社会供求不足、顾客需求简单化、媒介传播大众化的市场环境。在社会形态多元化、供求过剩、顾客需求多样化、媒介传播精准化的网络时代，产品经理更加注重客户需求的把握，更加注重技术的产品化，更加注重产品的解决方案化。概括地说，产品经理更加致力于规划、研发和技术等前端环节，引导消费者意志前置于生产环节的前端，是要对产品的性能、效能、品质负责的，是一条产品线的灵魂。当然，我不敢给产品经理妄下定义，更加系统，更加精确的界定均包含在本书当中。

二、产品经理是新型工业化生产的代表。无论是20世纪中叶的规模化生产，还是发起于20世纪80年代的精益管理，其核心是经济人按照生产线流水作业，其效率得益于“泰勒-福特制”的科层式官僚体制。伴随着生产流程再造、柔性制造的诞生，特别是金融危机后世界发达国家提出的“去工业化”、“再制造”等方式，加速了网络时代“定制-温特制”扁平式管理的诞生。在这种生产管理方式下，企业高效率管理不再是传统的机械化，也不再是一般意义上的自动化，而是以产品经理为生产方式和管理模式的核心，及时捕捉客户和市场的需求，及时掌握技术和生产的革新，高效调配企业内外部资源，快速生产、销售满足市场需求的产品，并跟踪服务、调试、修正产品或解决方案。在网络时代的扁平化管理体系中，产品经理首先是一个社会人，他面对的不是生硬的生产线，而是面向市场、调配资源的团队。

三、产品经理是社会良性流动的标志。尽管改革开放已经走过了30余年，尽管企业化、市场化已经从书面走向实践，尽管社会水平流动和垂直流动体制已经得到很大程度的改善，但是“学而优则仕”带来的社会阶层固化依然存在，企业资源向行政职务集中现象依然存在。当企业良性运行产品经理制度之后，产品经理作为行政职务的重要补充，为企业员工创造了新的发展舞台和新的升迁“梯子”。在产品经理制度健全的企业中，产品经理作为产品和品质的灵魂，作为新型工业化生产的代表，同样掌控着依托产品线的研发决策权、资源调配权和收益分配权。这不仅为不善管理、不屑管理的业务骨干提供了健康的升迁流动机制，也为企业充分调动员工积极性、充分发觉企业知识资本，创造了良好的体制氛围。更甚者，在产品经理体系中，原行政或管理职务担当者扮演着协调、参与人的角色，有利于企业管理层深入一线、科学决策、高效执行。

总而言之，产品经理阶层的诞生标志着产品规划、技术研发、解决方案提供和客户关系发展的一次变革，标志着社会人力资源健康流动的一次创新，标志着产品和品质的一次飞跃。当然，产品经理阶层是伴随着中国特色工业化进程的新生事物，是“中国制造”走向“中国创造”的必然产物。新事物战胜旧事物的道路是曲折的，前景是光明的。在产品经理成长的过程中，困惑和磨难在所难免。本书系统地回答了产品经理工作、生活中面临的实际问题，并以鲜活的事例予以启发，相信本书将对每一位致力于产品经理的人，包括产品经理的领导者们，都将大有裨益。

中国电子报社常务副社长、中国计算机学会高级会员 张建设

前言

ERROR The requested URL could not be retrieved

While trying to retrieve the URL: http://vip.book.sina.com.cn/book/chapter_190820_162731.html

The following error was encountered: Read Timeout

The system returned:

[No Error]

A Timeout occurred while waiting to read data from the network. The network

or server may be down or congested. Please retry your request.

Your cache administrator is webmaster.

Generated Fri, 06 Jan 2012 08:45:25 GMT by cache.sina.com.cn (squid/2.7.STABLE6)

如何阅读此书

是的，没有错，阅读此书很简单，用眼睛就可以了。

但是，很少有人过目不忘，因此，如果有条件，再找一支笔，一个小本子就可以了，把你认为有价值的记下来，一方面可以做个整理，另一方面也可以恢复一下自己的书写能力。

当然，用眼睛看，用笔记，只不过是一个输入的过程，我可不希望这是一次只有输入，没有处理和输出的阅读经历，因此，把你的大脑用起来，原则上我是希望一脑专用的，但是如果你有一脑多用的本事，那也是可以的。

因为本书过于复杂，因此，我必须让一个负责此书的产品经理带你阅读此书，当然，他不仅仅是一个阅读的向导，更是一个不断提出各种问题的家伙，希望这个家伙能够担当此任，对得起每个月发给他的薪水。

本书共分为三个部分，分别是：

1. 产品管理的基础问题

我们发现，许多基础的问题依然困扰着大部分的产品经理和企业，这是一个意识启蒙的过程，如果这些问题搞不清楚，你就会像酒后驾车一样，不知道什么时候就出事了。

2. 产品经理的问题

这类问题很多，也比较分散，各个行业的产品经理都认为他所遇到的问题是针对性的，因此，他们都期望能够给予最现实和直接的回答，我们优选了若干个问题，希望能够起到抛砖引玉、举一反三的作用。

3. 产品管理的问题

必须承认，有时候产品经理做不好事情，除了一部分个人能力原因外，也有很大一部分是企业自身的问题，企业如何看待产品管理和产品经理直接决定了做事的成效，因此，个人的问题很多时候是企业的问题，而企业的问题有时候也会引发个人的问题，我们希望能够调节这种关系，实现个人和企业的和谐发展。

好了，不多说了，那个家伙已经迫不及待地要亮相了，我的任务已经完成，现在主角就是那个家伙了。

YES!产品经理 上 第一部分

第1问：产品经理是什么（1）

三个原因促使阿泡努力要面试成功，争取留在Eyoung公司。

第一、这是一家规模不大不小，实力不强不弱，产品不好不坏，但是名气却还可以的本土软件企业。

话说20世纪90年代，当中国的软件产业开始迅猛发展的时候，这家企业就在一个专业的领域里获得了极高的知名度，据说当时该企业主打产品的装机率最高时达到了95%，当然了，95%里的95%是拜盗版所赐。

这类企业（不仅仅是软件企业）占据了中国企业数量的90%，它们通常具有这样的特点：

初期靠几个创始人的原始资本（可能是技术，可能是人脉，也可能就是一个机会，反正很少有初期就靠大规模资金的），辛勤地工作逐渐打下一片江山，随着市场和企业的发展，做的产品越来越丰富，企业员工越来越多，部门编制也越来越大，而开创者却越来越少地和客户交流（在他们的通信录里只有投资商的信息了），越来越只能从意识层面给予指导，操作层面的东西则给予的越来越少。

这类企业通常只有两个归宿：第一是快速地发展起来；第二是快速地消亡下去。

可惜的是，大部分这类企业都走向了后者，属于前者的企业凤毛麟角。

因此，它们被官方统称为：中小型企业。

Eyoung公司就是凤毛麟角的那种，据业内小道消息所传，这家企业今年将完成第一轮，规模达到数千万美金级别的融资，并且在融资完成后，随之就是启动IPO的计划。

如果真是如此，那么，这家企业极有可能摆脱吃了上顿没下顿的窘境，进入到不愁吃喝的小康生活阶段。

阿泡现在是愁吃愁喝的，因此就想找一家能长期解决温饱问题的东家。

第二、这家企业正准备实施产品管理制度。

这对于阿泡来说，是相当有吸引力的。

有个有趣的现象，凡是做产品管理工作的，多少有些自虐倾向，明知道产品管理目前国内并不是一个容易出成绩的岗位，但凡是铁了心要走这条道的产品经理，总是不断地为自己找麻烦，负责一个产品的时候就琢磨着什么时候能负责一条产品线，等负责一条产品线了，又开始琢磨什么时候能负责公司整个产品部，等真正做到产品部经理了，又开始琢磨什么时候能够管理公司全部的业务，总之，产品经理是典型的“明知山有虎，偏向虎山行”的一根筋。

阿泡也不例外，听说这家公司今年要实施产品管理，这对于一个想在该岗位上再进一步的产品经理来说，精神上的追求显然超越了物质上的。

第三、让大家失望了，真的还有超越精神层面的，至少对阿泡来说如此，甚至可以说即使没有前两点因素，阿泡也要努力留在这家公司最根本的因素。

阿泡必须承认，这家公司的HR姐姐长得确实很漂亮。

阿泡是不会承认自己好色的，只承认自己有追求美的渴望，呵呵。

美的东西，包括人（那就是美人了），是能够改变态度的，甚至是能影响决定的。

听说国内某互联网公司老大是帅哥一个，因此，有不少职场女性就冲着帅哥CEO挤破了头皮要进入这家公司。

现在阿泡面临的就是这样一种情况，因此，阿泡在把前面两条因素彻底丢弃后，就把这条作为留到这家

公司的最直接理由。

因此，接受美女HR姐姐的面试，阿泡必然是倾尽全力，积极应对的，当然，这种尽力和积极应对也只是在看到HR姐姐后才临时决定的。

第1问：产品经理是什么（2）

实话实说，阿泡在产品管理这个岗位上应该属于半成品。

经验是有点，但不切实际的东西居多；

水平是有点，但夸夸其谈的东西居多；

见识是有点，但纸上谈兵的东西居多。

但是，阿泡还是非常自信地认为：应付HR的“一面”还是绰绰有余。

通常HR的面试都是流程化的，包括要提问的问题都是标准化的内容，就拿面试产品经理来说吧，通常分为三个阶段。

1. 个人介绍：此阶段主要包括个人信息、既往工作经历说明，完全就是口述一遍简历。

2. 产品管理知识问答：此阶段通常以问答题的形式进行，虽然说是关于产品管理方面的，但基本上HR都不会问到很专业的问题，只是初步了解一下你对产品管理到底有多少认识，当然，不排除那种敬业的HR会提前做一些相关准备，例如问你什么是产品经理，记住，这个时候尽量不要发挥，一定要引经据典地回答，因为HR很有可能也看了这本书。

3. 自由发挥阶段：基于第二点，HR会让你说说你对产品管理、包括对本行业产品管理的认识，这个阶段是最为关键的，虽说是自由发挥，但也要有个度，太发挥了反而会让HR晕掉，一般来说，只要基于HR提出的问题，有条理地说明即可，最好用“1、2、3...”这样的形式，一方面可以简单说明你的想法，另一方面也可以让HR感觉到你这个人很有条理。

做事有条理、有重点，毫无疑问，是产品经理必备的素养之一。

这家公司的HR姐姐虽然漂亮，但外貌漂亮并不代表思路与众不同，因此，在面试中，完全是按照我归纳的流程进行的。

阿泡的记忆力一向不错，因此，在回答前两类问题的时候，可以说是引经据典，环环相扣，有理有据，天衣无缝。

其实阿泡比较擅长的是自由发挥，阿基米德曾经说过，“只要给我一个支点，我就可以撬动地球”，同理，对于阿泡来说，“只要给我一个话题，我就可以侃晕一切”。

“你是如何看待产品经理这个职位的？”HR姐姐表情严肃，甚至可以说是毫无表情地问道。

我想笑，这种问题太没有挑战性了，别看HR问的问题貌似很有深度，其实这个问题对于她来说，就如同高中生面对解析几何一样，大道理都懂，但是深究就不行了。

因此，回答这个问题的根本在于：你能否把HR侃晕。

我整理了一下思路，调整了一下状态，开始口若悬河。

“我个人认为，产品经理其实什么都不是，就是一个职位名称而已，英文名是Product Manager，来到国内后，被翻译成产品经理，因此有不少企业就根据产品经理这个职位名称，想当然地认为产品经理就是‘对产品进行管理’的职位，但是，我认为这种认识不能说是错误的，但至少是片面的。”

“为什么呢？”HR姐姐开始上套了。

“首先，产品经理是一种习惯性的称谓，也是被大多数行业所认可的，事实上，对于这个职位的称谓还有很多，例如我们熟悉的品牌经理，除此之外，还有以下几种名称：

顾客细分经理：Customer Segment Manager；

产业经理：Industry Manager；

大型产品领导人：Large Product Leaders；

方案经理：Program Managers；

等等。

因此，我认为我们不能基于职位名称来说明他做的就是产品管理的工作，而应该是根据他所担负的职责来定义他是否是产品经理。”

第1问：产品经理是什么（3）

ERROR The requested URL could not be retrieved

While trying to retrieve the URL: http://vip.book.sina.com.cn/book/chapter_190820_162735.html

The following error was encountered: Read Timeout

The system returned:

[No Error]

A Timeout occurred while waiting to read data from the network. The network

or server may be down or congested. Please retry your request.

Your cache administrator is webmaster.

Generated Fri, 06 Jan 2012 08:45:25 GMT by cache.sina.com.cn (squid/2.7.STABLE6)

第1问：产品经理是什么（4）

3. 担负根本职责

什么是根本职责？我认为，根本职责就是：导致产品成功或者失败的策略和方法。

一个产品的成功可能会有很多原因，而一个产品的失败则只有一个原因，那就是策略和方法的失误，因此，作为产品经理，更多的时候要担负的责任是‘让产品不失败’，这就是产品经理的根本责任。

那么这些根本职责都有哪些呢？我个人认为至少有：

- （1）根据公司战略制定所负责产品（线）的战略和目标；
- （2）根据产品季（年）度情况调整产品战略和目标；
- （3）根据公司战略优化产品（线）；
- （4）根据产品的市场反馈，为高层提出可决策的各类建议；
- （5）制定有效的竞争分析和竞争策略；

(6) 对现有产品和新产品进行管理。

以上6点为产品经理的根本职责，而我们所作的工作都是在此职责之下的具体表现，这包括的就多了，比方说：

(1) 竞争对手分析；

(2) 产品组合管理；

(3) 产品品牌管理；

(4) 市场需求管理（商业需求、市场需求、产品需求）；

(5) 规划和制定相关的产品策略；

(6) 产品所需资源的管理；

(7) 制定营销策略（价格、渠道、推广等）；

.....

同时，如果仅从工作内容上来判断一个职位是否是产品经理，肯定是有问题的。

例如，市场需求的收集、整理和分析，在一些公司，市场部门、客服部门，甚至直接的开发人员都或多或少地在做，还有在开发过程中的资源协调、进度跟进等，项目经理同样具有这样的职能，因此，工作内容不具有排他性，而根本职责则具有排他性，所以说，判断一个职位是否是产品经理，要从这个职位的根本职责上来判断，单单依靠工作内容来定义，是不科学的。

因此，我认为：

产品经理被称为什么并不重要，重要的是这个职位是否担负起了一个产品经理根本的职责。”

人总是有好为人师的心态，阿泡也不能免俗。

此番高论说完，连我自己都情不自禁地为自己叫好：“阿泡，你又长进了，看这话说的。”

HR姐姐只是边听边记录，我不知道这是因为她听不懂我说的，还是真的被我侃晕了。

停顿片刻，HR姐姐终于说话了。

“你的回答很精彩，让我这个外行都大概知道了产品经理应该做什么，看来你对产品经理有很深刻的认识，我会把这次面试的结果交给产品部经理，在一周之内，公司会通知你是否进入下一轮面试。”

可以听得出，HR姐姐对阿泡的认可是发自内心的，而不是那种礼貌的回应，因此，就在此时此刻，我认定，一周之内，我必然会再次坐在这个座位上。

“你还有什么要问的吗，如果没有，麻烦你通知下一位，好吗？”HR姐姐不等我说话，就客气地让我腾出了这个座位。

其实我是想问HR姐姐“姐姐，你的电话是多少”。

APAO Say:

产品经理是什么？这个问题要是搞不清楚，下面的100问也就没什么看头了。

那么产品经理到底是什么？

正如阿泡在面试时和HR姐姐说的，产品经理其实什么都不是，只不过是一个负责产品管理的职位名称罢了。

即使如此，这个职位名称不是唯一的，在不同的行业有不同的叫法。

这就是阿泡要说的，是否从事产品管理的工作，一定不能从职位名称来定义，而一定要从现实的工作职责来定义。

现在，名不副实的产品经理太多了，滥竽充数的就更多了，还有不少不完整的产品经理，大概估算一下，基本得占到这个人群的95%以上。

因此，我们讨论产品经理是什么，其实根本是要搞清楚产品管理是什么。

那么产品管理又是什么呢？

产品管理就是我们理解的对“产品”的管理吗？

如果真是这样，这个工作倒是简单了，是个人就能做了。

但问题是，现在许多朋友都认为产品管理就是这样的，因此，一大堆和产品有点关系的职位也把自己当成了做产品管理的了。

同时，要知道，一种管理思想的普及必然是因为它的普适性，绝不是用一种坐井观天的视野去审视这个工作。

因此，要理解产品经理是什么，一定要搞清楚产品管理是什么，它的普适性到底在哪里，只有这样，才能真正理解我们所从事的这份工作的价值到底是什么。

还好，郭姐姐并没有问得这么细，我就不详细说了，但是有一点知道就可以了：产品经理，绝不是对“产品”进行管理，也绝不是天天琢磨着做一个什么不切实际的改变世界的产品出来。

第2问：产品经理应该做些什么（1）

在“一面”结束后的第三天，我就接到了Eyoung公司要我去复试的电话。

由此可见，他们是真的要招产品经理，并且也希望能够尽快招到然后上岗，不过阿泡个人认为，最为可能的原因是在“一面”中给HR姐姐留下了深刻而美好的印象，因此，HR姐姐一定在复试负责人面前对我大加赞赏了一番，才使得复试负责人迫不及待地想看看这个叫阿泡的生物到底是骡子是马。

阿泡在前面说到过，一般来说，初试务虚，复试务实，因为初试通常都是HR来完成的，涉及的问题基本都是围绕简历开展的，大致就是三个阶段（请参见第1问），而复试的问题通常就超出了简历的范围，相对来说，针对性会更强，因为面试官极有可能就是你未来的领导，对于他来说，他当然希望能够通过自己自认为不错的眼光来从HR提供的候选人中选择最合适的下属了。

如果说初试的目标是“优秀”的话，那么，复试的目标就是“合适”了。

因此，我们面试的原则就是：在HR眼里，要表现出你是最优秀的，在复试负责人眼里，要表现出你是最合适的。

因此，我通常认为复试是没有太大必要做功课的，因为你根本不知道面试官会如何考察你。

有量化考核的，给你一份考卷，让你回答一大堆问题；

有谈话考核的，和你谈几个比较专业的问题，看看你的思路；

还有下套考核的，通过面试时一个小的场景来看看你的素质。

总之，企业是想尽办法，用尽一切手段来折磨求职者，而求职者如果想通过做功课来应对各种预料到的和不能预料到的考核，我想那就只能是自寻烦恼，事倍功半了。

唯一的方法就是：以不变应万变，临场发挥，投其所好。

因此，我去面试，只是把自己捋得干净利索，精神饱满就行了，饭我是不会吃的，无论是早上还是下午，因为阿泡认为吃饭后会让人疲倦，面对往往能够决定存亡的一关，我是不能在任何一个细节上疏忽的。

阿泡最为反感的复试形式有两种：

1. 让面试的产品经理做一份题

如果是这样的形式，我可以告诉你，这家公司90%基本不知道产品管理和产品经理是什么，如果你脾气好，给对方面子，你可以忍着把题做完，在走出这家公司后，对着这家公司的大门挥挥手，“拜拜了您！”；如果你脾气不好，根本不想给对方面子，你大可以在卷子上写下一句话后，起身走人，这句话就是：你们家也是用考卷选拔CEO的？

2. 让产品经理提供曾经做过的文档

不排除有些公司这样做确实是为了想通过这些文档来了解面试者的技能，但是，阿泡可以负责任地说，大部分这样做的公司其最终的目标肯定不是面试者，而是这些文档。

如果你不幸遇到了这种情况，那么，你可以很直接地告诉这家公司：对不起，我无权向还没有签订劳动协议的公司提供我的任何涉及个人以往工作成果的资料。

当然，阿泡是幸运的，至少这次复试没有出现这两种情况。

为什么这么说呢，根本原因在于：不是我懂的多，而是面试我的那个人懂的太少。

打他一进门，我立马看出这个人做技术出身的，原因很简单，衬衣扣都扣错位了，他还浑然不知。

他进来后还直和我握手，一个劲说“抱歉，抱歉，刚处理了一些事，来晚了”，没错，肯定是搞技术出身的，连面试官的排场都装不出来。

第2问：产品经理应该做些什么（2）

这下我放心了，在还未交手之前，你的对手已经把底子露了出来，反正在阿泡的面试经历中还是第一次，难得，难得。

仔细端详来人，年纪不大不小，个子不高不低，身材不胖不瘦，就是在脸的两颊分布了不少低洼地带，就像飞机轰炸过的弹坑，按说他这个年龄早已过了出彩的岁数，嗯，可以肯定了，内分泌失调。

搞技术的作息不规律，饮食不规律，多少都有些内分泌失调的情况。

初次见面就让阿泡感到很轻松，环境轻松，心理也轻松。

轻松的环境是很容易出成绩的，有时候我就想，要是企业把工位都设计成半米多宽的大沙发，放上轻松的音乐，再加上漂亮的HRMM走来走去，是不是是个公司就能进500强呢？

说正事，我就是这点不好，经常神游千里之外。

流程性的互相介绍。

“我叫阿泡，在做产品经理之前做过2年的开发，从2003年起开始做产品经理，负责过的产品有……”

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《YES！产品经理（上、下册）》汤圆 _ 老马 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/351.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

