

5.5 產品經理該做什麼

我合作過的絕大多數公司都誤解了產品經理的角色，甚至根本不知道有產品經理的存在。他們以為這是行銷（並不是）、是專案管理（並不是）、是媒體公關和溝通（並不是）、是設計（並

產品經理或產品行銷經理（product manager or product marketing manager）：產品行銷和產品管理基本上是同一件事，至少理論上應該要是這樣才對。產品經理的

：負責協調任務、協調會議、行程、資源，以讓個別專案準時完成。務必要記得，專案經理並不只是記錄者而已。如果說產品經理是產品的聲音，那麼專案經理就是專案的聲音，他們的工作是要警告團隊可能拖慢或阻

計畫經理（program manager）：負責監督各類專案及各個專案經理，同時專注在公司的長遠目標和短期成果上。

讓情況更複雜的還有，某些公司會給予產品經理不同的職稱

為了要避免PM這個縮寫帶來的混淆，我們以後最好還是改用以下的簡稱吧：

PdM：產品經理

PjM：專案經理

PgM：計畫經理

每次又有執行長跟我說他們不知道產品經理到底是在做什麼時，總會讓我想起1980年代的設計。

因為在1980年代，多數科技公司並沒有設計師。

沒有地方可以學習設計，沒有正式的訓練。而所有千辛萬苦謀得工作的設計師，也都屬於次等公民，沒有權力可以打槍抄捷徑敷衍的工程師。當年的工程師只會聳聳肩說：「唉唷

，設計師要求的我們大部分都達到了啊，又沒辦法全部完

接著蘋果、Frog設計公司、大衛·凱利、IDEO、設計掛帥的思維在1990年代崛起，提升了設計的地位。設計師不須再向工程師回報。設計學校也成立了。這個職業自成一格，成為正式的

在今天，產品管理也正在這條路上邁進。不幸的是我們還沒抵達終點。

要一直到過去五到十年間，自從iPhone和應用程式經濟崛起之後，某些公司才開始真正了解產品管理，並能欣賞其價值。但有很多公司

這是個我在很多新創公司以及大公司的專案團隊中發現的問題。創辦人或團隊領導者常常會在一開始扮演產品經理的角色，他們定義出願景，並和公司的其他團隊合作，將願景化為現實。等到團隊成長至40、50、100人的時候，就會出

但他們無法想像把自己的寶寶交出去。怎麼會有任何人可以去理解、去愛、去讓寶寶盡可能好好成長呢？這個功能是要

大公司也會發生同樣的事，他們也一樣困惑。工程師會自己想出要打造什麼

我在2021年撰寫本書至此的時候，Google正首次嘗試給予產品經理更多權力。Google一直以來都是由科技和工程領導，但今日的Google搜尋已重新調整，讓

背後的理由非常簡單：團隊中需要顧客的聲音。工程師喜歡用最酷的新科技打造產品，銷售團隊則想要開發出可以發大財的產品。但是產品經理唯一的重點和責任，便是為他

他們的工作就是這樣而已。

麻煩的地方在於，產品經理的職責在不同的公司中可能大相逕庭。產品管理比較不像是定義明確的角色，更像是一系列的技能，活在一切之間，是根據消費者、公司需求、參與者的能力

優秀的產品經理什麼事都會做一點，以下事項則要做很多：

- 規劃產品的功能以及開發過程的藍圖。
- 制訂並維護訊息促進表。
- 和工程團隊合作，讓產品依據規格開發。
- 和行銷團隊合作，協助他們理解技術細節，以便想出創新又有效率的訊息傳遞方式。

- 和管理階層介紹產品，並獲得主管的回饋。
- 和銷售及財務團隊合作，確保產品擁有市場，而且最終能夠
- 和客服團隊合作，撰寫必要的說明、協助處理問題、接受顧客的要求和抱怨。
- 和公關團隊合作，建立公眾形象、撰寫模擬新聞稿、而且還常常會擔任發言人。

接著還有那些範圍更模糊的事。產品經理要負責尋找讓消費者不開心

產品經理有時候必須要非常懂技術，這通常是在B2B的情境中，因為產品的使用者也很懂技術。如果你是要賣剎車系統給汽車公司，那你最好也要很懂煞車。你對煞車擁有深入的知識，這是你和

但如果你是在為一般人開發車子，你就不需要知道煞車如何運作的所有細節。你只需要知道得夠多，足以和打造煞車系統的工程師溝通即可。接著你必須要決定煞車對於你要和顧客述說的行銷故事而言，

多數科技公司會將產品管理和產品行銷拆成兩個獨立的角色：產品管理負責定義產品，並完成開發；產品行銷則負責撰寫訊息，也就是你想要傳達給顧客的事實，並且想辦法銷售。

但是以我的經驗來說，這是個非常嚴重的錯誤

你傳遞的訊息就是你的產品，你述說的故事將形塑你打造的事物（可參見3.2

我從史帝夫·賈伯斯身上學習如何說故事。

產品管理則是從葛瑞格·喬斯維克（Greg Joswiak）那裡。

喬斯來自密西根的沃夫林（Wolverine），是個各

他不只是了解顧客而已，他自己成為了顧客。他可以丟下他對產品擁有的深

所以當喬斯帶著他的下一代iPod踏進真實世界測試時，他會像個新手一樣把玩，他會拋下所有技術細節，除了一樣：電池壽命。

沒人會想要他們手上的iPod在搭飛機搭到一半、到派對當DJ、去跑步時沒電。

充一次電撐幾個小時不夠。必須要撐好幾天才行。

電池壽命對顧客來說非常重要，對史帝夫·賈伯斯來說也是。你不可能就這麼跑去找賈伯斯然後說：「下一代iPod的電池只能撐12個小時，不如上一代的15個小時。」他會把你轟出

所以我和喬斯沒有給賈伯斯數字 我們給他的是顧客。像莎拉這樣的通勤人士只會在上下班通勤時使用iPod，湯姆這樣的學生雖然一整天都會用，但只是在課堂之間，或是籃球比賽時的短暫空檔而已。

我們創造出典型的顧客形象，接著走過他們生活中使用iPod的不同時刻 慢跑時、派對中、在車上等等。然後我們讓賈伯斯知道，即便工程團隊給我們的數字是12小時，但對大多數人來說，這12個小時實際上可以撐上一個禮拜。

數字如果沒有顧客就是空洞的，事實如果沒有脈絡也毫無意義。

喬斯總是會了解脈絡，而且還能將其化為有效的敘述。我們就是這樣說服賈伯斯、記者、顧客的。我們就是這樣賣爆iPod的。

找出要打造什麼，以及為什麼要打造，是產品開發過程中最困難的部分，而且不可能獨力完成。產品管理不能只是把規格直接丟給團隊其他成員，所有人都應該要參與才行。但這並不代表產品經理應該要按照共識去做事，而是說，工程、行銷、財務、銷售

產品的規格和訊息並非不可更動的命令。它們會變形，會轉換，會在新構想出現或新的現實狠狠打擊你的時

打造產品就像在創作音樂。

樂團是由行銷、銷售、工程、客服、製程、公關、法務團隊組成。產品經理是製作人確保每個人都知道旋律、沒人走音、

但產品經理也不是要指揮所有事，他們的工作不是要成為產品的執行長，或成為某些公司口中那種夭壽的「產品主人」。他們不能隻手決定什麼要留下，什麼又要刪掉。有時候是會由他們進行最後決策，有時候他們必須說「不」，有時候他們

不過過程當然不一定總會很順暢。

工程師可能想對他們打造的事物擁有更多主導權，他們會宣稱產品經理不夠懂技術，或者就是認為只有工程師才最懂。行銷團隊也很少會想

所以產品經理必須要是協商大師和溝通大師。

他們必須講述顧客的故事，並確保每個人都感受到了

有次我剛好在和Nest超級敏銳又富有同理心的產品經理蘇菲·勒昆（Sophie Le Guen）聊天。

她跟我說起新的Nest智慧保全系統開發非常初期的時候，她有次和工程團隊討論「為什麼」

但蘇菲先前已經訪談過不少人，注意到男性通常會關注沒人在的家，但女性關注的則是有人在家。當女性單獨在家或是和小孩在家裡時

蘇菲的工作便是講述她們的故事，協助獨居的單身工程師了解家長的觀點。她的工作接著是要把這個觀點變成對整個家庭都有用的功能，一個想要安全、回家時就會打開保全系統，卻不想覺得自己在家像在坐牢的

顧客的故事協助工程團隊了解痛點，他們打造出處理這個痛點的產品，

而把這所有人、團隊、痛點、渴望連結在一起的，正是產品管理。對所有成功的產品和公司來說，你事業的每個部分最後都會回到產品管理，一切都匯集在一個中心點上。

這就是為什麼，產品經理是最難雇用和訓練的人才。也是為什麼優秀的產品經理如此珍貴又受到愛戴，因為他們必須了解一切，並讓一切變得合理。而且他們孤軍奮戰。他們是全世界最重要的團隊之一，規模卻是最小的。

由於每個產品和每間公司的需求大相逕庭，產品經理因而是個非常難描述的工作（可參見上述三千字），更不要說真的去雇人了。根本沒有現成的工作描述甚至是合適的工作需求。許多人都以為產品經理必須要懂技術，但這絕對是錯誤的想法，特別是在B

現在沒有什麼產品管理的大學學位，也沒有明顯的相關人才來源。傑出的產品經理通常是從其他角色中嶄露頭角。他們可能是從行銷、工程、客服出身，但是因為他們很重視顧客，便開始修正產品，並努力調整，而不只是去執行

他們會創造出成為優秀產品經理所需的經驗。

要找到這種人，就像是大海撈針。這是種幾乎不可能出現的組合，必須具備嚴謹的思考，又是個眼光長遠的領導者，同時擁有令人驚豔的熱情，但也要能堅定地一步步實踐。他們必須活力充沛、樂於與人交流，卻同時受科技吸引，還超級會溝通，可以和工

這種人極其稀有，十足珍貴，而且他們能夠，也將會協助你的事業朝應該前進的方向