

编辑导语：虽然产品经理的基本素质和技能类似，但是每个行业的产品经理所应对的业务差别很大，所以在专业方面会有很多不同，但本质上都是为了“产品”以及“用户”；本文作者分享了关于硬件类产品经理的核心职责，我们一起来看一下。



这篇文章是写给那些想成为但是因为各种原因还没有成为【产品经理】的人；不管你是在校大学生正在选择职业，还是职场老狗考虑转行，不管你纯粹是因为觉得产品经理这个岗位好玩还是入行门槛低，我都希望大家能看完整篇文章，可能会让你放弃或者更加坚持选择产品经理这条职业道路。

认真算起来，这已经是我在产品经理的岗位上的第八个年头。职业生涯中的两份产品工作都是在实体行业，相比最近几年流行的互联网产品经理，在一些具体的工作内容上还是有所区别的；但是个人觉得，既然岗位名称一致，那就万变不离其宗，实体行业和互联网行业的产品底层逻辑还是一样。

我接下来的所有内容，会围绕实体行业产品经理的工作来讲述。

这八年来，经常会有人问我这样一个问题：产品经理的核心工作内容是什么？

产品经理由两个词组成：产品+经理。重点在“产品”。

什么是产品？

通俗易懂的说，所有能被作为商品提供给市场，供人们使用和消费，并能满足用户某种需求的任何东西，就是产品，产品还包括有形的物品、无形的服务、组织、观念或它们的组合。

而“经理”在这个组合里面和大家理解的应该不一样。因为产品经理是不具备行政权的管理者，而是一个产品生命周期的管理者；这句话简单理解为，产品经理是没有实权的管理者，他管理的对象是“产品”，并不是“人”；所以在很多企业，产品经理都是光杆司令。

产品经理的定义：负责调查并根据用户需求，确定开发何种产品，选择何种技术、商业模式等，并推动相应产品的设计和开发组织，根据产品的生命周期，协调研发、营销、运营等，确定和组织实施相应的产品策略，以及其他系列相关的产品管理活动的人。

下面进入正题，说说我做产品经理的一些工作内容，为了让大家更好的理解，我尽可能说的通俗易懂一些。

前面提到，产品经理是一个产品生命周期的管理者，产品经理会决定这个产品的容貌、有什么特征、出生时间、上市时间、市场表现以及退市时间。

在具体的产品项目中，可以分为以下几个阶段：

第一阶段：市场研究 第二阶段：市场细分 第三阶段：选择目标市场 第四阶段：市场定位
第五阶段：产品战略规划 第六阶段：产品设计 第七阶段：产品开发 第八阶段：产品上市
第九阶段：产品生命周期管理

01 第一阶段：市场研究

在公司内部，启动重要的产品项目，产品经理首先要做的就是：市场研究。

市场研究的内容比较枯燥但是很重要，整体围绕以下四个方面进行研究：

整体市场研究 竞争环境研究 宏观环境分析 用户研究

1. 整体市场研究

为什么要先做整体市场研究，因为这部分主要是看趋势；以此刻为原点，通过过去到现在的趋势变化来判断从此刻到未来的趋势。

整体市场研究就是研究行业整体走向是什么，这个维度的研究颗粒度会稍微大一些；比如推荐看行业最近 3~5 年整体市场大盘数据、增长率、访客总数（线下销售为主的推荐看中怡康的行业分析报告，线上销售为主的可查看生意参谋）。

这些数据可以大致的判定该行业的状态：

如果该行业大盘数据近几年呈现 50%以上的增长，说明这个行业是处于蓬勃发展的阶段，也就是互联网常说的“风口”，可以毫不犹豫的进入；如果涨幅在 0~10%，说明该行业的发展可能遇到了一定的瓶颈，需要进一步分析原因，是市场已经饱和还是产品没有创新突破；如果该完全没有增长的迹象甚至规模在萎缩，建议放弃这个行业，因为数据已经说明该行业没有希望了。

2. 竞争环境研究

通过整体市场研究之后，我们掌握了行业近几年的大盘数据，可以从中看到该行业 top 品牌的份额数据；品牌份额可以清楚的看到现有的市场里有哪些玩家，它们的表现如何。

通过竞争环境的研究，可以快速的初步锁定竞争品牌，后期可以根据竞争品牌在产品布局和定价方面进行参考。

3. 宏观环境研究

是指那些给企业造成市场营销机会和形成环境威胁的外部因素。这些因素主要包括人口环境、经济环境、自然环境、科技环境、法律环境以及社会和文化环境，这些主要社会力量是企业不可控制的变量。

举几个例子说明：

比如人口环境中的晚婚、子女减少、离婚率高、职业妇女增多、非家庭住户兴起等因素，对行业以后的发展会不会有影响？比如经济环境中购买力的变化以及人均可支配收入，是否会影响产品的定价等。

4. 用户研究

用户研究是整个市场研究中最重要的一环也是最贴近产品实际状态的一环，因为用户研究的相关结论会直接影响到产品的概念、具体特性，比如外观、功能和价格等。

用户研究的方法有很多，这里就不展开讲，以后会专题说到。

02 第二阶段：市场细分

市场细分是选择目标市场的基础工作。

市场细分的概念是美国市场学家温德尔·史密斯(Wendell R.Smith)于 1956 年提出来的，按照消费者欲望与需求把因规模过大导致企业难以服务的总体市场划分成若干具有共同特征子市场，处于同一细分市场的消费群被称为目标消费群，相对于大众市场而言这些目标子市场的消费群就是分众了。

市场细分主要有以下几个思考维度：地理、人口、心理、行为这四大类：

按地理位置去细分市场——即按照消费者所处的地理位置、自然环境来细分市场；举个空调的例子，用户购买空调，海南的用户和黑龙江的用户，他们的关注点和产品需求肯定是不一样的。按人口去细分市场——即按人口统计变量，如年龄、性别、家庭规模、家庭生命周期、收入、职业、教育程度、宗教、种族、国籍等为基础细分市场；比如最基本的性别、年龄，有些美妆类的产品就主要是专注年轻的女性市场；按心理细分市场——即根据购买者所处的社会阶层、生活方式、个性特点等心理因素细分市场，这就是大家常讲的高端产品和入门级产品，比如 iPhone 12 Pro Max 和 iPhone 12 mini 的区别。按行为细分市场——即根据购买者对产品的了解程度、态度、使用情况及反应等将他们划分成不同的群体；比如有些用户需要拿手机进行大量的拍摄工作，有些用户就只需要简单的通话短信功能即可，这就是对产品使用行为的不同造成的产品差异。

以上四种市场细分的方式，在实际产品项目中，往往只需要采用其中的 1~2 种即可；当然也会有 4 种情况都需要考虑的情况，那说明这个行业已经是呈现红海的竞争态势，需要不断的细分再细分，以求找到合适的细分市场。

03 第三阶段：选择目标市场

只有把市场细分做好之后，评估好每个细分市场的发展潜力，才能去选择目标市场。

这和企业可投入的资源息息相关，有些企业可能看到好几个细分市场都可以做，于是企图把这些细分市场份额全部吞下；但是后来发现没有足够的产品去覆盖这些市场，也没有足

够的资金去品牌和产品推广，更不用说去做用户的触达和认知，结果可能导致这几个细分市场都没有做好，反到给了竞争品牌机会。

04 第四阶段：市场定位

选择好一个目标市场，那就需要在这个市场内去确定自己的位置；比如在 25 ~ 35 岁职场女性这个细分市场，品牌和产品要以一个什么样的形象、理念、价位在这群人心中形成认知？品牌是高端的还是极具性价比的？产品是专业的还是常规的？这些需要结合目标市场以及竞争品牌来综合考量，并不是一蹴而就的事情。

05 第五阶段：产品线规划

产品线规划也是非常重要的一环，是企业对其经营的产品的全局性谋划；包括的方面非常多，比如以下问题，都是需要产品经理在产品战略规划这一环中去明确。

21 年计划要上市哪几个产品？22 年规划上市哪些产品？价位段分布情况？21 年产品线中的产品 A 和产品 B，功能区别是什么？目标人群分别是什么？哪些产品是负责树立品牌形象，没有盈利的要求；哪款产品是走量爆款？产品上市的节奏。.....

06 第六阶段：产品设计阶段

设计阶段包装两项：产品的外观设计和结构设计。产品经理在这个阶段的主要工作内容是确定产品的概念（产品概念主要来源于前面几个阶段的研究，重点是用户研究），产品概念确定后，同时启动产品的结构设计和外观设计。

产品经理需要和开发沟通确定基于产品概念的技术解决方案、产品外观造型、产品 CMF 方案、产品开发方案、项目周期以及关键里程碑的确定。

07 第七阶段：产品开发阶段

这个阶段主要是由开发主导，产品经理要时刻关注项目的开展并且在关键里程碑中组织关联模块的评审；比如设计方案评审、模具评审、手板样机的评审等等，其中会进行一些用户测评和体验类的工作，这里不做重点讲述。

关于产品的开发时长，在一些公司会根据项目开发的难度及重要性用 A 类、B 类、C 类、D 类来进行项目开发等级的定义；正常来说，全新 A 类产品的开发周期是 8 ~ 12 个月，D 类产品的开发周期最短，主要是一些改外观的产品升级，时间在 3 个月左右。

需要明确的一点是，在整个产品开发阶段中，用户的参与度越高，产品最终呈现出来的效果会越好。

08 第八阶段：产品上市阶段

在这个阶段，产品已经定型，各种功能参数已经确定。产品经理需要在产品上市前，完成几个重点事项：产品资料包输出（包括参数、卖点提炼、产品图片、技术原理讲解等）、产品包装的确定、跟进产品详情页设计的进度、结合市场运营对销量的预测确定首批订单的数量、下达首批订单等等。

09 第九阶段：产品生命周期管理

产品上市以后，产品经理要开始监控产品的销售情况、用户的评价、竞品的动态，并组织周期性的内部产品检讨分析；在产品完整的生命周期内，产品经理还需要不断配合市场推广进行相应的价格及推广策略调整。

以上是我作为产品经理在一个项目中主要负责的事项，因篇幅有限，其中有些阶段并没有展开来说；可以看到，产品经理的事项多、繁杂且持续时间长，需要你对产品有足够的热爱才能坚持下来。

希望以上的这些内容，能让你大概了解到产品经理的核心工作内容是什么。

八年硬件产品经理 公众号：右边的问号

题图来自 Unsplash，基于 CC0 协议