

产品经理 的第二本书

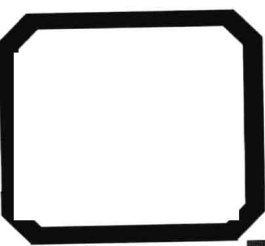
THE PRODUCT MANAGER'S FIELD GUIDE

Practical Tools, Exercises, and Resources
for Improved Product Management

(美) 琳达·哥乔斯 (Linda Gorchels) 著 吴振阳 等译



机械工业出版社
China Machine Press

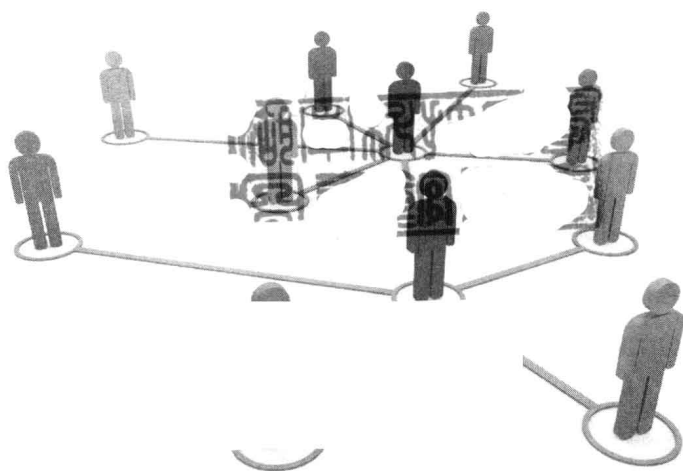


产品经理 的第二本书

THE PRODUCT MANAGER'S FIELD GUIDE

Practical Tools, Exercises, and Resources
for Improved Product Management

(美) 琳达·哥乔斯 (Linda Gorchels) 著 吴振阳 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Linda Gorchels. The Product Manager's Field Guide: Practical Tools, Exercises, and Resources for Improved Product Management.

ISBN 978-0-07-141059-7

Copyright © 2003 by Linda Gorchels.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳－希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。

版权 © 2012 由麦格劳－希尔教育（亚洲）出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）销售。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2011-3947

图书在版编目（CIP）数据

产品经理的第二本书 /（美）哥乔斯（Gorchels, L.）著；吴振阳等译．—北京：机械工业出版社，2012.8

书名原文：The Product Manager's Field Guide: Practical Tools, Exercises, and Resources for Improved Product Management

ISBN 978-7-111-39243-9

I. 产… II. ①哥… ②吴… III. 企业管理－产品管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 172132 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：蒋桂霞 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2012 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·12.5 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-39243-9

定价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）68995261；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

本书作者琳达·哥乔斯在多家企业从事过产品及营销管理工作，为摩托罗拉等许多国际著名企业做过咨询培训工作，对产品管理进行了长期深入的研究，具有丰富的实践经验和深厚的理论知识，本书就是其实践经验和理论知识的结晶。

本书对产品经理需要掌握的知识、技能和方法做了既简练又详尽的介绍。作者认为产品管理是将企业的部分业务（如产品、产品线、服务、品牌和细分市场等）视为虚拟企业所进行的创业管理，其目标是获取长期的客户满意和竞争优势。所以，卓越产品经理应具备五种能力：取得业绩、与人合作取得成果、确保市场导向、指导产品的“匹配”与功能和分清轻重缓急。本书围绕这五种能力展开了深入全面的探讨：制定战略计划、进行市场研究、分析产品及品牌组合、开发新产品、整合营销沟通和形成渠道策略等。

德鲁克常说，虽然答案会随时发生变化，但正确的问题不会经常变化。本书在各章都列出了许多问题，通过提出切中要害的正确问题，巧妙地总结了产品经理的主要工作。当然，这些问题主要是在引导读者进行深入的思考，并结合所在行业和企业的情况，提出自己的答案。

通过阅读本书，刚入行的产品经理可在最短的时间内对本职工作有一个全面的了解，经验丰富的产品经理也可参照本书来回顾总结一下自己的经验和教训。

也许有人会说，本书主要是为大型企业的产品经理撰写的，因为大型企

业的产品经理需要更全面广泛的相关知识和技能。但中小企业的产品经理也需要掌握和培养大型企业产品经理的知识和能力，这不仅能够促进企业的发展，而且有助于个人的职业发展。

目前，中国被誉为世界工厂，中国制造的产品遍布世界市场，中国的产品经理亟须掌握全面广泛的相关知识和技能，本书的翻译出版可在很大程度上满足这一需求。

阅读本书后，我们不难发现，虽然商业环境会发生很多变化，但本书所阐述的基本原则能够经受时间的考验。另外，作者具有非常深厚的理论功底和驾驭文字的娴熟技巧，这也体现在本书的特色上：文笔流畅、直观简洁、深入浅出、化繁为简。

本书是团队合作翻译的结晶。浙江师范大学张幼蓉、韩丽丽、陈源、陆燕参与了全书的初译，胡娴婕（第1~9章）、赵栗锋（第1~6章）、黄文妍（第10章）翻译了部分初稿；胡娴婕、赵栗锋、张幼蓉、陈源等又交换了译稿，核对整合了翻译初稿；在此基础上，郑瑶瑶（第1章）、杨露（第2~12章）对翻译初稿进行了进一步的校对修正；在翻译过程中，胡娴婕、赵栗锋做了大量的协调管理工作；吴振阳负责本书翻译的统稿，并对全部译稿进行了最终的审定修改。

本书翻译得到了作者琳达·哥乔斯热情洋溢的帮助和认真细致的指导，并特意为本书提供了一些最新的相关资料，我们在此致以诚挚的感谢和深切的敬意！

我们始终认为，翻译是个看似容易却很难做好的工作。在翻译过程中，我们力求做细做好，但还是会存在不少问题，敬请专家读者不吝批评指正！

吴振阳

译者序

第 1 章 卓越产品经理的能力 /1

取得业绩 /3

与人合作取得成果 /6

确保市场导向 /10

指导产品的“匹配”与功能 /13

分清轻重缓急 /15

创业技能与特征 /17

建立产品经理计分卡 /18

第 2 章 项目和时间管理基础 /20

项目管理基础 /21

时间管理 /27

第 3 章 计划框架 /33

明确范围 /33

环境扫描 /35

目标与目的 /38

战略和战术 /40

实施 /43

跟踪 /45

第4章 市场研究 /48

建立信息来源网络 /48

确定研究问题 /49

研究设计及进度安排 /55

确定现场研究过程 /57

问卷设计 /58

数据的搜集、编辑和编码 /61

数据处理和决策 /62

第5章 计划的财务基础 /66

评估产品线 /68

弹性产品预算 /69

产品成本计算 /71

评估投资方案 /78

第6章 产品及品牌组合分析 /82

产品线规划 /83

品牌资产管理 /87

全球产品计划 /89

产品合理化 /92

第7章 战略愿景和计划 /95

战略思考 /95

战略制定 /99

战略实施 /104

第 8 章 新产品的概念与开发 /107

新产品的目标 /107

创意形成 /109

预测和概念筛选 /112

概念完善和规格要求 /118

样品测试 /122

第 9 章 新产品上市指南 /126

上市准备：尽早开始 /126

上市实施：获取承诺和支持 /139

上市后追踪：尽早调整 /146

第 10 章 定价框架与策略 /150

定价目的与目标 /150

新产品定价 /152

产品线延伸定价 /154

价格决策因素 /156

辅助性服务与选项定价 /157

行业价格调降 /158

价格变动 /159

销售折扣 /159

全球定价 /160

第 11 章 整合营销沟通 /164

营销沟通 /165

品牌资产和定位 /166

整合营销传播 /170

销售支持材料 /176

辅助性沟通活动 /177

第 12 章 渠道策略 /180

策略匹配问题 /181

持续支持 /187

卓越产品经理的能力

以高于他人期望的标准来严格要求自己。

——亨利·沃德·比彻 (Henry Ward Beecher)，19 世纪评论家

一般而言，产品经理职位的工作描述包括竞争分析和新产品开发等职责。^①这些职责明确了职位的要求，可用来衡量其称职与否。工作描述虽然确定了产品经理应该做什么，但没有说明应该如何做，即影响业绩的个人能力。那么，为了成功地履行工作职责，产品经理应如何提高能力？卓越的产品经理需要具备哪些技能、知识和特征？产品经理的行为决定了业绩，而能力又决定了行为。

确定工作能力是个探索发现的过程。很多企业都是通过分析业绩卓越的产品经理来揭示其成功的“秘诀”，或广泛收集外部信息来确定职位所需的工作能力。内部分析有助于确定特定行业所需的能力，而外部分析则会形成更广阔的视野，从而确定更高更全面的能力标杆。无论如何，产品经理的能力都应与其业绩切实相关。或许最好的方法是从外部分析中确定一般性能力，然后将其运用于某个特定的企业或行业。^②

① 有关产品管理的组织结构和产品经理的跨职能角色的详细情况，请参见琳达·哥乔斯 (Linda Gorchels) 所著的《产品经理的第一本书》的前三章。

② 有关竞争力的确定和运用方面的详细情况，可参见吉姆·克昌斯基 (Jim Kochanski) 所撰写的《竞争力管理》(Competency-Based Management) 一文，1997 年 10 月发表于《培训与发展杂志》(Training & Development)，详见第 40 ~ 44 页。

我们先来看看产品管理的一般性定义。

产品管理（product management）是将企业的部分业务（如产品、产品线、服务、品牌和细分市场等）视为虚拟企业所进行的创业管理，其目标是获取长期的客户满意和竞争优势。

- 产品经理对该“企业”全面负责，但对能促成其“达成目标”的相关各方（如企业员工、供应商等）却没有直接的管理职权。
- 产品管理包括但并不等同于项目管理、新产品开发和销售支持。

根据这一定义，成功的产品经理需要具备哪些能力？若要成功管理相关业务，产品经理必须具备很强的业务技能。在对相关人员没有直接管理权的情况下，若要取得成功，产品经理必须具备与人合作的能力。若要确保客户满意、保持竞争优势，产品经理必须深刻全面地理解客户，并把客户意识灌输给整个团队。另外，还必须将客户意识转化为特定产品和服务的技术性要求。最后，由于产品经理负责新产品开发、大量的项目和持续的销售支持活动，因此，他们必须具备良好的时间管理、项目管理和组织的技能。

卓越的产品经理通常会具备某些能力，我们可将其归纳为五大类行为能力（如图 1-1 所示的能力模型）。这些行为能力与创业特征和技能密切相关，是产品经理做好工作的必备能力。这些能力主要体现在做好以下五个方面：

- 取得业绩
- 与人合作取得成果
- 确保市场导向
- 指导产品的“匹配”与功能
- 分清轻重缓急

这五大类行为需要不同的能力，根据企业和行业的不同，其对产品经理的适用程度也会有所差异。参照你所在企业的优秀产品经理，并根

据自身具体情况来提高某些基本能力，会对你大有裨益。本章将对这些能力进行概述，并在以后各章中分别进行深入阐述。

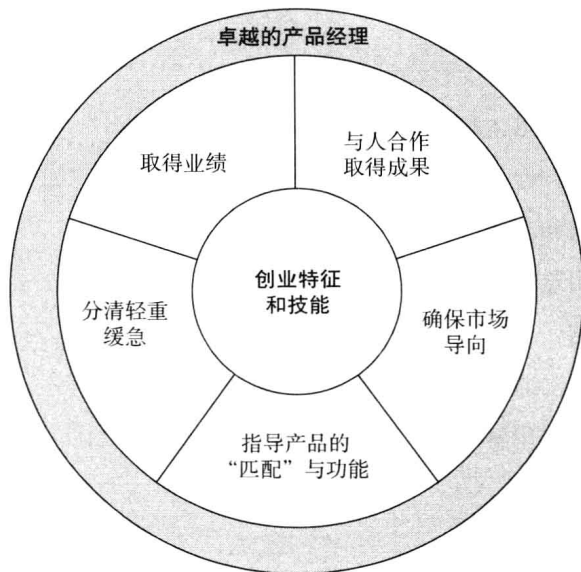


图 1-1 产品经理能力模型

取得业绩

产品经理的职责是监控产品或服务线的各个方面，创建非同寻常的客户满意度，并为企业带来长期价值。基本的业务能力（如战略、财务和计划等）对于取得业绩至关重要。各项基本能力列述如下。

第 1 大类能力：取得业绩的能力

► 战略评估

- 确定业务技能
- 确定和评估商业机会
- 准备背景材料，分析外部趋势
- 整合战略计划的假设和前提
- 确定关键问题、机会和威胁

- 将企业发展方向和战略行动转化为产品组合决策

我是否有明确的产品战略愿景和计划？

► 营销和业务计划

- 将战略规划转化为行动计划
- 明确目标和重大事件
- 确保计划与企业其他部门协调一致
- 预测销量和产量
- 明确产品定位和客户的价值主张
- 定价策略
- 整合营销沟通（如商业展览、广告、公共关系等）
- 协助制定销售渠道策略
- 激发客户需求
- 制订应急计划
- 在预算内执行计划

我是否已将战略转化成可用收益和增长等具体目标来衡量的计划？

► 财务知识和技能

- 与财务和会计人员合作，确定产品的关键成本和收益
- 监测关键业绩指标（贡献、投资收益率、回收期）
- 对业务方案进行财务评估
- 评价财务分析和假设的意义
- 理解敏感性分析和相关业务风险
- 对差异报告（variance report）和分析做出回应
- 对运营活动和财务结果进行统筹整合
- 理解产品管理所涉及的财务指标，如产品边际贡献（product contribution margin）、利润表、预算过程和投资收益率计算等

在进行产品决策时，我是否充分利用了财务指标？

► 销售知识和技能

- 客户筛选能力

- 分析重要客户业绩的能力
- 掌握销售人员销售过程的知识

在计划中，是否明确体现了我对销售过程知识的掌握程度？

由于可以用收益、利润和投资收益率等业务指标来衡量工作业绩，这项能力可能是最为客观的。正因如此，业绩中的问题也是很直观的，这就要求产品经理更明确关注需要改进之处。而其他能力则相对更主观一些，需要努力提高自身素质。在讨论下一大类能力之前，应该花些时间来看看你是否具备这些相关的能力，也就是取得业绩的一些能力。

相关练习

评估你在每一相关领域的经验和知识，并测定你的技能水平是哪一种：
(1) 有待提高；(2) 基本胜任；(3) 熟练精通；(4) 出类拔萃。以下是本章每个相关练习中的四个自我评价类别的标准说明。

(1) 有待提高。产品经理缺乏某些与该能力相关的必要经验或技能。

(2) 基本胜任。产品经理基本具备这些能力，并能掌握充分的知识进行深入讨论和参与决策。

(3) 熟练精通。产品经理可以熟练运用这些能力，并在必要时能运用这些知识进行指导。

(4) 出类拔萃。产品经理不仅能够熟练运用这些能力，还能提高这些能力。

现在，请你对“取得业绩”这一大类能力的每一属性进行自我评价。

战略评估	1	2	3	4
------	---	---	---	---

营销和业务计划	1	2	3	4
---------	---	---	---	---

财务知识和技能	1	2	3	4
---------	---	---	---	---

销售知识和技能	1	2	3	4
---------	---	---	---	---

如果你没有在每一项上都获得“4”分，那么你的能力仍有值得改进之处。你可以制定自我提高计划来改进相关方面的自我能力。在该计划中，

你可以阅读各类书籍、参加研讨会或课程学习、加入相关专业组织，或自愿参加能提高自身相关业务能力的委员会、民间团体和协会等。

与人合作取得成果

以上阐述的业务技能有助于取得业绩，但大多数产品经理必须与其无直接管理权的人合作才能实施计划。这类似创业者所面临的情况：需要运用人际关系技巧从银行贷款、外包制造业务、说服独立代表和分销商接受他们的产品，产品经理也面临类似的创业挑战，因此可称之为“虚拟”企业的总经理。产品经理不该有委屈心态，怨天尤人，认为自己没有职权驾驭任何事情，对任何事情都无能为力，这一点至为重要。产品经理必须对自己的领导能力及其他相关能力充满信心。

要与他人合作取得成果，产品经理必须具备领导上级、下级和同级的能力。领导上级需要坚韧不拔的毅力，这是因为并非所有上级都会虚怀纳谏。但如果产品经理的职责是参与推进企业的战略目标，那就必须为高层管理者（可能是董事会）提供与产品组合相关的战略建议、及时意见和现实方案。迈克·尤西姆（Michael Useem）在《如何领导你的上司：双赢策略》（*Leading Up: How to Lead Your Boss So You Both Win*）一书中，对此提出了一些有用的建议。

领导上司的经验教训^①

- ▶ 蔑视上司的结果必然是作茧自缚，处处受到牵制。
- ▶ 不传达上司的重要信息必将加大上级的工作难度，影响上司对你的信任。
- ▶ 上司需要的是行动导向。

① 详见迈克·尤西姆（Michael Useem）所著的《如何领导你的上司：双赢策略》一书，英文版由纽约皇冠商务出版公司（Crown Business）2001年出版；中文版由上海交通大学出版社2003年4月出版。

- ▶ 学会在私下向上司提意见，这既容易使上司采纳你的意见，也能避免权力斗争。
- ▶ 如果你的决策有助于实现（组织）使命，那么也会对上司有利。
- ▶ 及时收集各方面的相关信息。若不向上司提供当前组织所面临情况的详细信息，上司就无法对下属的要求做出迅速、准确的反应。
- ▶ 如果对自己驾驭董事会的信任过于自信，就会夜郎自大，不再继续努力维持其信任。
- ▶ 请上司详细阐述那些不明确的指示，有助于你取得卓越的业绩。

《韦氏词典》将“影响力”（influence）一词定义为“以间接或无形的方式发挥作用的权力或能力”。高效的产品经理能够通过明确的沟通、专业知识、信任、承诺和追踪执行去影响别人。对于语言或口头沟通，我们需要注意几点。首先，各种行为举止会影响口头沟通。文字、音调和肢体语言都会影响所要传递的信息，其相对重要性会因情况而异。其次，沟通需要发送者和接收者共同完成。如果目标接收者没有听到或理解你所传达的信息，那么，你们就没有做到真正的沟通。因此，你需要问一些问题，以确保对方明白你所要表达的意思。最后，如果你能够换位思考，设身处地为对方着想，并积极聆听，那么就能改善沟通。不妨想象一下诸如职能、层级或企业全局之类的“热点话题”，例如，财务副总裁可能想要了解决策对公司股价的影响，运营副总裁更关心决策会否带来产量的变化，而其他经理则担心决策会增加工作量。

我们再来看看影响力，产品经理必须积极确立和扩大其影响的对象，并采取各种领导措施来争取其他人的承诺和支持。下列问题有助于产品经理做到这一点：

- 谁是业务成果的主要利益相关者？
- 与谁合作有助于达成目标？
- 这些人是你的盟友还是对手？他们同意你的观点吗？他们信任你

吗？在此基础上你将怎样和他们进行因人而异的互动？

- 你期望从其他人那里得到什么？而他们又期望从你这儿得到什么？

对许多产品经理来说，销售人员也是非常重要的利益相关者。销售人员发展客户关系，并希望产品经理确保其产品管理决策不会损害客户关系。例如，决定中断某一产品线、改变定价策略或推出新产品，都可能会影响某些客户。某些决策，即使对整个企业的发展具有非常正面的意义，或对企业的长期发展有明显的促进作用，还是可能会不受一些销售人员和客户的欢迎。产品经理必须竭尽所能处理好此类问题。这就要求他们通过技术能力、诚实和正直等方式建立信任，通过创建并利用销售“联盟”网络获取承诺，并通过为销售人员提供适当的工具和激励机制来支持计划的执行。

尽管绝大多数产品经理没有或几乎没有直接的下属（direct reports），但一些企业设有“高级产品经理”或“产品组经理”（product group manager）的职位，他们有直接的下属。居于这类职位的产品经理，雇用、培训和绩效评估是其工作职责。因此，培养直接下属的技能也应成为产品经理必备的工作能力。

第2 大类能力：与人合作取得成果

► 沟通能力

- 与不同类型和层级的员工及外部人员进行有效的书面和口头沟通
- 协调销售人员和技术产品开发团队
- 用适合内部设计者的语言撰写消费者的需求
- 与不同个性的人进行谈判互动
- 以开放的态度听取意见和建议
- 向相关人员报告有关营销与销售策略和新产品开发的情况，包括投资收益率的计算、竞争分析、客户需求、关键成功因素、市场分析、销售论证（sales justification）等

在与不同类型和层级的人沟通时，我提供的口头和书面信息是否清楚？