

产品领域的世界级专家沉淀 20 余年的研究成果
汇总几千名产品经理的实践经验

原书第 4 版 白金版

产品经理手册

The Product Manager's Handbook, Fourth Edition

[美] 琳达·哥乔斯 (Linda Gorchels) 著

祝亚雄 冯华丽 金骆彬 译



机械工业出版社
China Machine Press

原书第4版 白金版

产品经理手册

The Product Manager's Handbook, Fourth Edition

[美] 琳达·哥乔斯 (Linda Gorchels) 著

祝亚雄 冯华丽 金骆彬 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

产品经理手册(原书第4版)(白金版)/(美)琳达·哥乔斯(Linda Gorchels)
著;祝亚雄,冯华丽,金骆彬译. —北京:机械工业出版社,2017.6
书名原文:The Product Manager's Handbook

ISBN 978-7-111-57060-8

I. 产… II. ①琳… ②祝… ③冯… ④金… III. 企业管理—产品管理—手册
IV. F273.2-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第130944号

本书版权登记号:图字:01-2013-8263

Linda Gorchels. The Product Manager's Handbook, Fourth Edition.

ISBN 978-0-07-177298-3

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. 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.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education 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 © 2017 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。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。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)销售。

版权 © 2017 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签,无标签者不得销售。

产品经理手册(原书第4版)(白金版)

出版发行: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:杜若佳

责任校对:李秋荣

印刷:北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次:2017年8月第1版第1次印刷

开本:170mm×242mm 1/16

印张:21.5

书号:ISBN 978-7-111-57060-8

定价:65.00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

投稿热线:(010) 88379007

购书热线:(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱:hzyg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问:北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

全球化的发展和电子商务的普及，使得生产厂家之间的竞争变得前所未有的激烈。要想在如此激烈的竞争环境中获得更多的优势，企业经营者必须在产品管理方面下足功夫。在当前的社会经济中，产品的设计与生产的复杂性不断增加，产品经理的工作也已经成了决定产品成败的关键。

琳达·哥乔斯在威斯康星大学麦迪逊商学院高管教育系从事教学与研究的工作，对产品管理的整个流程有着深刻的见解。她的著作涵盖产品管理与渠道管理等各个方面，她还为诺基亚、西门子等跨国公司提供培训服务。

她的这本《产品经理手册》为我们详细讲解了产品管理的整个流程。在第一部分，作者先解释了一些基本概念，让我们大概地了解产品管理工作，以及领导力和管理能力之间的关系。当然，作为产品经理还必须具备一定的业务能力和信息收集能力，并知道如何开展宏观规划工作。作者把产品管理分为上游和下游两个阶段进行分析。产品管理的上游阶段需要考虑的问题是比较战略性的，产品经理需要具备的知识包括如何形成路线图，如何创新、制订企划方案、监督整个新产品项目，以及如何制定和执行产品发布等工作。下游阶段的产品管理比较微观，主要关注产品生命周期管理、品牌资产管理以及营销策略与产品上市。在介绍了产品管理的整个流程之后，作者也不忘提醒我们，要用全局的视角考虑问题，协调好目标与最后绩效的关系。因此，必要时我们需要对某些过程进行微调。

在本书中，琳达的分析深入浅出，通过大量图表，并结合各种真实生动的案例，向我们讲述了产品管理的方方面面，让我们仿佛亲身体验了产品管理的整个流程。本书每章开头部分的一两个判断题能很好地激发读者思考，引起大家对后面内容的期待；每章的最后还附有对知名产品经理的访谈，使

读者可以更加深入地了解产品管理的流程，以及产品经理的成长历程，从而更好地规划自己作为产品经理的职业生涯。

本书在翻译过程中，得到了浙江师范大学经济与管理学院和外国语学院许多同事和学生，以及绍兴文理学院经济与管理学院金骆彬老师的帮助。参与初稿翻译工作的有：祝亚雄（前言，第1、2、3、4、5、8、9章）、冯华丽（第10~14章）和金骆彬（第6、7章）。本书由祝亚雄负责统稿。冯华丽、金骆彬承担了主要的协调工作；浙江师范大学外国语学院翻译系的邵惠君、王娜，经济与管理学院的王怡、郑春芳，金华市湖海塘中学的张永青老师等承担了大量的资料查询和校稿工作。在此一并致以诚挚的谢意。

祝亚雄

于浙江师范大学

本书是专门为产品经理创作的，目前已出版第4版。第1版把该领域知识扩展到传统包装消费品之外（厘清了基本概念）；第2、3版加入了更多基本建议和分析工具。在过去的15年间，已有数十位咨询师、培训师、协会会员，以及2002年之后的领英网站（LinkedIn）的会员，受益于产品管理知识的增长，并纷纷开始传播其基本原则。他们中的很多人几乎完全专注于某一行业或利基市场。

当前，我们又一次需要对该领域的知识进行更新——从填补空白式、按部就班式的流程化产品管理，升级为更加便于执行的战略性思考能力（是的，这里仍会有很多模板和各种建议，但更着重于分析为什么这些模板很重要）。对于书中所做的改动，列举如下：

- 与内容框架所体现的一样，本书按上游和下游产品管理职责来组织内容。因此，我们对新产品开发（从产品经理而不是研发部门的视角）和产品生命周期管理两方面进行了更为深入的讨论。
- 本书是与客户合作完成的成果。每章后的访谈都由产品经理，或者由监督其工作或与其合作的高管完成。我们还附有现任产品经理所撰写的企业案例，描述了各种原则运用的具体问题。他们中的多数人对前几个版本中的概念进行了修整和扩展。
- 在每章结尾处，我们不再随意列举一个条目清单，而是提出了一个综合整章内容、高水平且引人思考的话题。产品经理的经验越丰富，所提出的问题就会越深奥、越复杂。

整本书中，有好几处介绍了一些包含各种视频信息或其他解释材料的网

站，就我们所探讨的问题为读者提供更为深入的信息。这些外部资料，有的非常发人深省、让人大开眼界或者令人感到奇特，它们将伴随你的职业成长，帮助你构建自己的学习“包”。几十年来，我与成千上万名产品经理合作过，我最大的贡献是，能够把大家引到我自己力所不能及的各种资源中去，而这也是我在这个版本中所力求实现的目标。如果你有值得与产品经理分享的其他知识资源，请一定与我联系，我的电子邮箱是：lgorchels@exed.wisc.edu。请好好享受阅读吧！

| 致 谢 |

本书是基于很多其他资源的合作产品。我尤其想对如下人员表示感谢。

首先，我要感谢的是对我的访谈问题做出让人深思的回答（这些答案收录在每章的结尾部分）的各位，他们是：

- 马克·罗思韦尔 (Mark Rothwell)，迪恩诊疗机构 (Dean Clinic) 营销沟通副总裁
- 斯科特·戴维斯 (Scott Davis)，先知公司 (Prophet) 首席成长官
- 道格·沃恩 (Doug Vaughan)，英格索兰公司财务副总裁
- 葆拉·格雷 (Paula Gray)，国际产品营销与产品管理协会 (AIPMM) 常驻人类学家
- 布拉德·罗杰斯 (Brad Rogers)，美国教师退休基金会企业整合和流程优化经理
- 戴夫·弗兰契诺 (Dave Franchino)，设计概念公司总裁
- 凯文·布思 (Kevin Booth)，海因斯集团总裁
- 劳拉·法纳姆 (Laura Farnham)，江森自控副总裁
- 埃莉丝·凯 (Elyse Kaye)，(百得公司) 家用医疗设备公司高级产品经理
- 格雷格·迪西罗 (Greg DiCillo)，生命周期战略公司总裁
- 杰夫·米库拉 (Jeff Mikula)，屹龙公司全球品牌与营销沟通副总裁
- 加布里埃拉·萨尔达尼亚·布林克 (Gabriela Saldanha Brink)，普洛麦格公司全球产品经理
- 马克·菲利普斯 (Mark Phillips)，通用电气医疗集团亚太区首席营销官

- 斯坦·科帕克 (Stan Kopec), 加拿大北方电信公司知识产权组合经理
- 约翰·卢茨兹克 (John Luszczeck), 加拿大北方电信公司移动卫星服务业务部总经理

其次,我要感谢的是通过企业案例形式与我们分享成功故事的产品经理,他们是:

- 格洛丽亚·格林 (Gloria Green), 春季橱窗时尚公司精益化营销高级经理
- 丹·罗奇 (Dan Roche), 百力通公司市场营销经理
- 韦德·惠特莫斯 (Wade Whitmus), 信合集团产品开发经理

再次,我要对以下两位“建议专栏作家”的贡献表示感谢,他们是:

- 马克·菲利普斯 (Mark Phillips), 通用电气医疗集团亚太区首席营销官
- 理查德·盖斯特兰德 (Richard Gesteland), 全球管理有限公司总裁

最后,我要感谢诺克斯·休斯敦 (Knox Huston)、罗恩·马蒂拉诺 (Ron Martirano) 和麦格劳-希尔集团的团队对于创作这部最终作品所提供的帮助。

| 目 录 |

译者序

前 言

致 谢

第一部分 基本概念

第 1 章 产品经理工作的多面特性及其运作 / 2

第 2 章 领导力与管理能力 / 12

第 3 章 业务能力 / 31

第 4 章 情报收集 / 50

第 5 章 产品企划框架 / 91

第二部分 上游产品管理：战略新产品与创新行动

第 6 章 路线图、创新和模糊前沿 / 128

第 7 章 制订企划方案并获得批准 / 153

第 8 章 监督新产品计划 / 172

第 9 章 制订和实施产品发布方案 / 190

第三部分 下游产品管理：持续的生命周期管理及发展

第 10 章 生命周期管理 / 220

第 11 章 品牌资产管理 / 249

第 12 章 营销策略与产品上市 / 268

第四部分 微调

第 13 章 构建全球化思维模式 / 290

第 14 章 实现目标与绩效的协同 / 308

注释 / 326

第一部分

基本概念



第 1 章

产品经理工作的 多面特性及其运作

请判断对错：产品经理的工作是入门级岗位。

错。事实远非如此简单。一般而言，产品经理完整的职责不是什么入门级的岗位。承担全面职责的产品经理，多数在任职前拥有多个领域的工作经验。有些企业设置了产品经理助理或产品营销经理等岗位，这些岗位几乎是为刚入行的人员设立的。任职者在这些岗位获得足够的经验后，便可升任至专职或高级职位。本书所说的产品经理是指高级产品经理（换言之，有些人会升任至如图 1-1 所示的戏谑式招聘广告中所描述的急聘职位）。

你的工作独一无二

从包装消费品（如食品杂货和零售商品）到工业品（如成套设备和零部件），再到服务产品（如卫生保健和金融服务），各行各业都需要产品经理。有些产品经理出身于专业的 MBA（工商管理硕士）项目（如美国威斯康星大学麦迪逊分校商学院“品牌与产品经理中心”的 MBA 项目），不过多数产品经理转行自其他领域，如工程、护理、计算机编程



图 1-1 戏谑式招聘广告

之类的岗位。这些来自不同领域的产品经理的工作, 既有相似的地方, 也有不同之处, 且他们彼此可以相互学习。

过去 20 年间, 我与成百上千名产品经理共事过, 发现了他们的许多共同疑问。下面我简单列举了几个典型问题, 并做了扼要的回答。

- B2B (企业对企业) 产品经理与 B2C (企业对个人) 产品经理之间有什么不同? 企业产品通常比消费品更加复杂。产品和购买流程越复杂, 产品经理就越可能需要具备更多的相关技术背景。另外, 产品的上市战略也可能不一样, 但无论如何, 这两类产品经理首先都需要了解他们的目标客户。
- 产品经理不都是产品设计人员吗? 有些公司把产品管理作为专注于产品开发的上游活动, 而不是专注于营销和产品生命周期管理的下游活动。不过, 绝大多数产品经理同时负有上游和下游的管理职责。
- “典型”的产品经理需要管理多少产品? 这个问题没有标准答案。我曾与多名成功的产品经理共事, 他们当中有些只负责一件复杂产品, 有

些则需要负责几百件甚至上千件同类产品的工作。

- 产品经理是如何开展工作的？绝大多数产品经理在矩阵式组织中履行其职责，即必须通过他人来实现自己的目标并实施战略。这就要求他们拥有高效的沟通以及影响他人的能力。
- 产品经理在组织中处于什么位置？显然，产品经理需要向工程部门、产品开发部门或生产部门报告工作，但多数人只向营销部门报告工作。

产品经理的工作是监督产品线或服务线的方方面面，以创造和提供良好的顾客满意度，同时为公司带来长期价值。请注意这句话所表达的重要含义。首先，产品经理监管产品，他们需要通过他人来实现自己的目标；其次，他们的根本目标是实现顾客满意，而不只是提供一个产品或一组功能。虽然工程师和设计人员可能更加清楚是不是能够生产出某种产品，但产品经理应更具市场洞察力，他们应更知道是不是应该生产某种产品。最后，产品经理必须实现盈利。成功的产品经理需要具备从财务知识到市场预测，再到合理定价以及运作有效性等方面切实的商业感觉。

产品管理工作也适用于服务

作为一种组织形态，产品管理工作早就进入了诸如金融机构和医院之类的服务型公司。很多大型银行为信用卡、储蓄、信托业务以及商业现金管理等服务设立了产品经理。财产和意外保险公司为诸如汽车险和商业保险等多种产品线配备了产品经理。事实上，领英网站在刚创建时，其保险产品经理小组就已拥有 1200 名员工。

有些医院也因为引入产品管理体系取得了成功。《卫生保健营销期刊》(*Journal of Health Care Marketing*) 刊载过一篇研究论文。该文指出，实行产品线管理的医院比不实行该做法的医院，几乎在床位使用率、每床总收入、平均资金利润率、资产收益率等所有绩效指标方面都表现得更为出色。¹ 随着竞争的加剧和病床规模的增大，执行产品线管理的医院数量也

增加了，这一点不足为奇。其他卫生保健研究发现，在医院，产品线管理带来诸多好处，增强了人员的责任感，减少了重复服务，并使服务更具市场导向；其局限性在于可能会增加成本（因为这样做并没有完全消除根据职能部门分工开展管理的方式），并且增加了对更为及时和准确的数据的需求。虽然这项研究是几年前开展的，但产品管理目前仍在该行业盛行。

值得注意的是，尽管对服务而言，产品经理的工作仍然是实施监督，努力提升客户满意度，竭力打造公司的长期价值，但服务管理和实物产品管理存在一些差异。服务要比实物产品更难以触及，要“证明”它的质量和优异性更为困难。因此，服务业产品经理的一部分职责便是管理品质的证据。客户会借助各种支持服务（如客户服务）、体验、信任以及其他微妙的“线索”，形成自己对该服务的认识。通常，在这些方面，实物产品如此，服务更是如此，产品经理必须极尽所能地管理好这些品质线索。

企业家的思维习惯

能够像企业家那样思考问题的产品经理认为，企业家都把自己看成自己的产品和成就的所有者，他们为企业付出“心血、汗水和眼泪”。因此，产品经理像企业家（也许用“内部企业家”这个词更合适）那样思考很重要。

具体说来，人们可能认为，企业家和产品经理不一样，他们对事务拥有更多的控制权，可事实正好相反。很少有哪个企业家所拥有的个人财富可让他轻而易举地采购各种原材料、调整企业经营并且随意雇用劳动力；多数企业家只是对自己所热衷的产品或服务拥有一个愿景。为了实现这一愿景，他们必须寻求各种资源。他们必须制订商业计划书，以获得风险投资家或银行的投资。这和产品经理为开发新产品制订企划方案时所面临的各种问题没什么两样。企划方案本质上是吸引公司投入时间和对各种资源的提议。事实上，有些公司希望产品经理像对待天使投资人那样对待管理团队，让公司相

信，他们提出的产品概念未来会很有价值。

有了资金保障之后，企业家就要寻求原材料或选定合作生产商。为实现所设想产品或服务的设计、完善以及商品化，他们必须与自己无法直接控制的第三方谨慎合作。同样，产品经理要实现自己的目标，也必须不断地与他们没有直接管理权限的其他组织部门合作，他们必须运用各种说服技能及外交手段来推动业务的发展。

企业家经常需要和独立销售代表或渠道商合作，以打入预期市场。为了帮助这些团队更有效地工作，企业家不仅必须提供相关产品的知识，还必须表明他们很了解目标市场，并清楚说明进入该市场的最佳方式。产品经理在培训和激励销售团队时，所面临的挑战与此类似。为推动销售的进展，产品经理需要对销售人员的各种需求感同身受。

企业家的商业计划和产品经理的企划方案的共通之处是，客户的需求必须非常明确。卓越的企业家和产品经理都清楚客户的情况，即客户的需要、情感以及驱动他们购买的因素。他们不是只考虑产品特性或各种好处，而是要考虑这些特性或好处如何比竞争对手的产品更能帮助客户实现自己的目标，以及销售这些产品需要做些什么。他们的营销能力很强，拥有以客户为中心的能力。

企业家都有影响他人思考方式的特点，他们具有爱冒险、有激情、专注、了解产品和消费者并能容忍失败的品质。有能力的产品经理同样拥有这些影响他们思考和决策过程的特征（或这些特征中的某些要素）。

我们更深入地做个类比。成功的企业家能够创办成功的企业（捎带说一句，连续创业的企业家往往能创办多家企业。我所说的重点不是连续创业，而是他们专注于单一的经济尝试行为）。伴随着公司的成长，他们的激情、关注点、与产品和消费者的联系会逐渐分散，这时就是产品经理应该介入的时候。产品经理在自己的职责范围内能够恢复激情、集中注意力，并加强与产品和消费者的联系，他们事实上延续了原创企业家的角色（和精神）。