

5大
岗位职责

9张
工具表单

26个
典型案例

做最好 的产品经理

5大岗位职责
26个典型案例

的

9张工具表单
26个经验提醒

26个
经验提醒

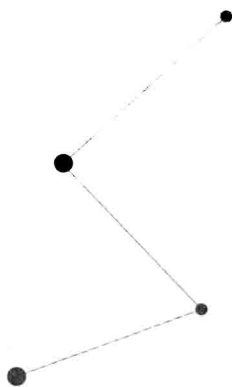
小军 编著

世界500强
中国企业广泛使用

廣東旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS
悅讀書·悅旅行·悅享生活

做最好^的 产品经理

宁小军 编著



图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的产品经理 / 宁小军编著. —广州: 广东旅游出版社, 2014. 10
ISBN 978-7-80766-904-3

I. ①做… II. ①宁… III. ①企业管理—产品管理
IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 161809 号

广东旅游出版社出版发行

广州市天河区五山路 483 号华南农业大学 (公共管理学院) 14 号楼三楼 邮编: 510642

印刷: 北京嘉业印刷厂

(地址: 北京市大兴区黄村镇李村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址: 广州市天河区五山路 483 号华南农业大学 (公共管理学院) 14 号楼三楼

联系电话: 020-87347994 邮编: 510642

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 14.75 印张 245 千字

2014 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 45.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

第一章 产品经理岗位认知

第一节 产品经理岗位描述 / 3

- 一、产品管理的形式 / 3
- 二、产品经理的工作内容 / 5
- 三、产品经理扮演的几种角色 / 8

第二节 产品经理岗位要求 / 10

- 一、产品知识要求 / 10
- 二、产品经理的素质要求 / 10
- 三、产品经理必备的工作态度 / 12
- ☆探究·思考 / 14

第二章 产品与产品目标定位

第一节 产品基础知识 / 17

- 一、产品的定义 / 17
- 二、产品的层次 / 17
- 三、产品的分类 / 19
- 四、产品生命周期 / 22
- 五、产品组合 / 25

第二节 产品目标定位 / 27

- 一、设立产品目标的适用情况 / 27
- 二、产品目标层次划分 / 27
- 三、产品定位 / 29
- 四、产品战略选择 / 32
- ☆探究·思考 / 33

第三章 新产品开发管理

第一节 什么是新产品 / 37

- 一、新产品的定义 / 37
- 二、消费者对于新产品的观点 / 38
- 三、生产者对市场和新产品的观点 / 39

第二节 新产品开发策划 / 41

- 一、新产品开发的组织形式 / 41
- 二、新产品开发策划调查 / 41
- 三、新产品开发策划应注意的事项 / 43

第三节 新产品开发战略计划 / 44

- 一、新产品开发战略制定 / 44
- 二、制作新产品市场开拓计划书 / 49
- 三、制作新产品开发企划方案 / 51

第四节 新产品开发程序 / 55

- 一、新产品构思的产生 / 56
 - 二、构思筛选 / 58
 - 三、新产品概念的发展和测试 / 59
 - 四、制订营销战略计划 / 63
 - 五、商业分析 / 63
 - 六、产品实体开发 / 64
 - 七、新产品市场测试 / 64
 - 八、商业化 / 69
- ☆探究·思考 / 84

第四章 产品品牌管理

第一节 对品牌的认识 / 87

- 一、品牌的相关术语 1 / 87
- 二、品牌的构成 / 87
- 三、品牌的作用 / 89
- 四、品牌知名度 / 89

- 五、品牌认知度 / 90
- 六、品牌因素 / 90
- 七、品牌认知的成功要素 / 91
- 第二节 品牌策略决策与实施 / 92
 - 一、品牌决策的内容 / 92
 - 二、品牌决策流程图 / 93
 - 三、品牌建立决策 / 93
 - 四、品牌归属决策 / 94
 - 五、品牌命名决策 / 95
 - 六、品牌策略决策 / 97
 - 七、品牌重新定位决策 / 99
 - 八、品牌策略的实施 / 99
- 第三节 品牌延伸策略 / 103
 - 一、品牌延伸决策 / 103
 - 二、品牌延伸的步骤 / 104
 - 三、品牌延伸的策略性问题 / 105
 - ☆探究·思考 / 106

第五章 产品价格制定

- 第一节 产品价格制定方法 / 109
 - 一、产品定价目标 / 109
 - 二、影响价格决策的因素 / 111
 - 三、产品定价的方法 / 115
- 第二节 产品价格制定技巧 / 118
 - 一、新产品定价技巧 / 118
 - 二、产品组合定价 / 120
 - 三、产品价格调整技巧 / 123
 - 四、价格变动策略 / 128
 - ☆探究·思考 / 131

第六章 产品市场推广

- 第一节 产品市场推广策划 / 135
 - 一、产品市场推广策划的思路 / 135
 - 二、产品市场推广工具 / 136
 - 三、产品市场推广策划的程序 / 137
- 第二节 产品促销 / 142
 - 一、新产品上市促销客观规律 / 142
 - 二、产品促销准备 / 145
 - 三、产品促销策划流程 / 150
 - 四、促销目标的制定 / 152
 - 五、促销方案的制定 / 155
 - 六、促销策划方案撰写 / 158
 - 七、产品促销管理 / 164
 - 八、促销活动效果评估 / 165
 - ☆探究·思考 / 169

第七章 产品广告宣传

- 第一节 广告与广告定位 / 173
 - 一、现代广告的特征 / 173
 - 二、广告的作用 / 174
 - 三、产品的广告定位 / 174
- 第二节 广告策略 / 176
 - 一、广告策略的形式和内容 / 176
 - 二、广告的信息策略 / 178
 - 三、广告的产品策略 / 180
 - 四、广告的市场策略 / 181
 - 五、广告的发布和表现策略 / 184
- 第三节 产品广告策划 / 186
 - 一、广告策划的基本程序 / 186
 - 二、广告主题策划 / 189

三、广告媒体选择策划 / 192

四、制订广告计划 / 198

五、编写广告策划书 / 201

☆探究·思考 / 209

附录

总自检 / 211

常用工具表单 / 216

参考文献 / 225

第一章

产品经理岗位认知

本章学习重点：

- 掌握产品经理的工作内容及其扮演的角色
- 明确产品经理的岗位要求

主题词：岗位描述 岗位要求

第一节 产品经理岗位描述

产品经理 (Product Manager), 又称品牌经理 (Brand Manager), 是企业的守门员、品牌塑造者, 更是营销骨干。产品管理既是一套完善的营销运作制度, 更是博大精深的营销操作技术。产品从创意到上市, 所有相关的研发、调研、生产、预算、广告、促销活动等等, 都由产品经理掌控。

产品管理是在 1927 年由美国宝洁公司率先采用的。当时公司推出一种佳美牌 (Camay) 香皂, 但销售业绩较差。公司一名叫麦古利的年轻人在一次会议上提出: 如果公司的销售经理把精力同时集中在 Camay 香皂和 Ivory (宝洁的一种老牌香皂) 上面的话, 那么 Camay 香皂的潜力就永远得不到充分发掘。同时, 他提出了“Brandman”(品牌人)的概念, 即一个品牌人应该有一个销售小组的帮助, 每一个宝洁品牌应当作为一个单独的事业经营, 与其他品牌同时竞争。麦古利赢得了宝洁高层的支持, 同时, 他的成功表现使公司认识到产品管理的巨大作用。之后, 宝洁便以“产品管理体系”重组公司体系。这种管理形式为宝洁赢得了巨大的成功, 同时也成为全球产品管理的典范。

时至今日, 大公司、大集团、多品牌战略已成为我国企业发展的一个重要方向; 而如何进行品牌定位、整合资源、形成自己的品牌特色以及忠诚的顾客群等问题的提出, 无疑也为产品经理提供了诞生的土壤; 与此同时, 宝洁产品管理体系在中国运作的成功, 更是吸引了众多中国企业仿效宝洁的产品管理体系。

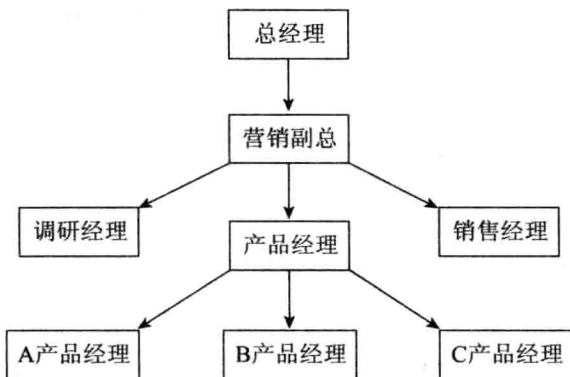
前程无忧网统计显示: 在被调查的所有市场营销类岗位中, 产品经理的需求遥遥领先于其他岗位。这也从另一侧面说明产品经理这一岗位的重要性已获得了大家的共识。

一、产品管理的形式

产品经理, 到底管什么? 这是任何一个从事产品管理的职业经理人都必须面对和思考的现实问题。在企业里, 由于组织架构不一样, 产品管理的内容也不一样。产品管理架构主要有两种形式: 一种是产品组织架构, 另一种

是产品与市场交叉架构。

1. 产品组织架构

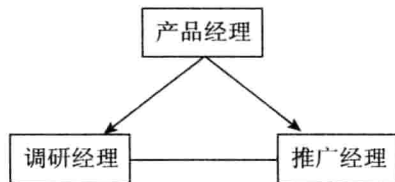


产品组织架构

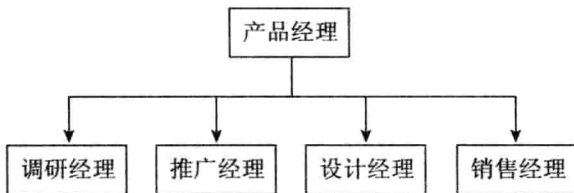
产品组织架构（如上图所示），一般以产品管理小组形式出现，有垂直型的、三角型的，还有水平型的（如下图所示）。



a. 垂直型



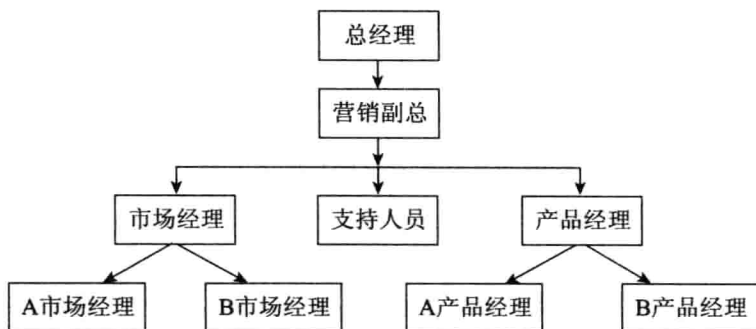
b. 三角型



c. 水平型

产品管理小组的形式

2. 产品与市场交叉架构（见下页图）



产品与市场交叉架构

二、产品经理的工作内容

关于产品经理的职责范围，上面提到，不同的组织架构下，其内容也有所区别。现在，我们来看几则企业的产品经理的岗位说明。

实例 1

互联网产品经理（音乐、社交类）

一、职位描述

1. 负责公司互联网产品的策划和初期推广。
2. 对产品的设计进行深度需求分析，提出产品的改进意见。
3. 分析用户需求和市场动态，提出产品的需求，并协调相关人员开发符合要求的网站。
4. 负责产品需求管理、产品定义管理、产品文档管理、产品开发协调以及市场销售支持。

二、职位要求

1. 具有2年以上互联网行业从业经验，对互联网有深入的了解，有丰富的互联网产品设计经验。
2. 产品策划能力强，有很强的组织实施能力。
3. 精通互联网产品的推广。
4. 具备较强的产品UE设计能力与分析能力。
5. 热爱音乐，有大型音乐类站点工作经验者优先，有社交网站设计经验者优先。
6. 具备优秀的沟通能力和书面表达能力。



7. 具备较强的技术理解力，能够充分理解产品的相关技术背景知识。

实例 2

某企业高级产品经理职位说明书

职位名称：高级产品经理 直属上级：市场经理

一、工作内容

1. 执行产品的战略计划，包括负责市场需求文档（MRD）的撰写和产品功能的发展。
2. 制定出产品发展的时间表，并控制整个计划的进程。
3. 根据产品的定位制定产品市场概念。
4. 确定并不断报告产品成本及利润。
5. 寻找新的应用以促进产品的销售并延长产品的生命周期。
6. 组织产品版本的发布。
7. 与公司其他部门协调工作。
8. 组织一支团队来发展已有产品或寻找新产品并负责团队建设。

二、任职资格

教育背景：营销或相关理工科专业本科以上学历。

培训经历：受过营销学、产品知识、公共关系等方面的培训。

经验：具有3年以上技术背景工作经验。

技能：良好的演讲、沟通和协作技能；英文口语流利。

个性特征：具有良好的社会公关能力及与同事合作的能力。

其实，产品经理，从本质上讲就是品牌经理。他要做的就是对一个品牌负责，对一个产品负责。产品经理，不仅要设定产品的目标，进行产品的定位，还要制订产品的营销计划，进行产品的选型，另外还要进行信息管理、价格管理、广告管理、促销管理和危机公关。其具体职责为：

1. 制订产品的开发和管理计划

产品的开发和管理需要一个周密的计划，“不会计划生育”的产品经理，其表现在思维上就是没有科学独到的分析，在行动上则仓促草率、毫无章法。

以新产品开发为例：企业是否需要开发新产品？何时开发？市场机会是什么？这样的问题产品经理要通过市场调查和对现有产品的持续跟踪，整理出开发提案进行上报。新产品立项后，产品经理要牵头成立开发小组，进一步制订开发和上市计划，就新产品的使命、概念、定位和卖点等进行提炼和

评估，并与研发、采购、生产、财务、销售等部门进行沟通，对新产品的开发、试测、试销、批量生产、上市推广、市场追踪等方面做出计划和安排。

2. 研发工作

产品经理虽然不像研发部门都是行业技术专家，但也要具有一定的行业知识，来作为产品专家参与研发的合作过程，因此需要花大量的时间收集和整理有关产品、顾客和竞争对手的信息。这方面的工作可以概括为以下三点：

第一，产品经理要熟悉竞争对手产品，接触并使用同类产品和自有产品。

第二，产品经理必须密切与项目经理协作，参加各种例会，熟悉产品的开发流程和时间表。

第三，产品经理必须主动学习新技术，激发新产品开发的创意，根据市场的发展趋势，努力把新技术应用于已有的产品和将要开发的产品上。

3. 配合销售人员完成销售目标

产品经理对产品利润直接负责，需要配合销售人员完成销售目标，使产品达到一定的市场占有率。为了达到这一目的，产品经理需要做到以下几点：

第一，在销售初期，产品经理要为销售人员提供产品培训和销售手册等，同时为销售人员建立成功的销售模式和渠道模式。

第二，制定合理、高效、及时的产品价格政策和市场策略。

第三，产品经理要重视渠道、销售终端的问题反馈。从销售队伍中获取市场信息和用户信息。

第四，产品经理每周要花 25% 左右的时间去和销售人员，或潜在用户直接面谈或电话沟通，了解相关情况并总结。

4. 经营分析

产品部作为利润中心，产品经理必须对产品进行成本预算和销量统计、预测，从而达到公司预期的利润和市场规模。具体负责的经营分析包括：成本预算、销售量的监控、利润监控、价格体系的制定与维护等。

5. 市场推广

产品经理决定产品的市场定位和目标市场的描述，因此产品经理还应负责以下市场推广的相关工作：

第一，产品经理可以与市场经理合作，负责把产品的市场定位通过有效的途径传给消费者。

第二，产品经理必须对各种促销活动有一定的了解，并在营销计划中根据产品特点提出相应的市场推广建议。

三、产品经理扮演的几种角色

产品经理的职责范围很大，在工作中需要扮演的角色可以分为几类，而在工作中能够把握好这几种角色的特点，并做到随时按需要转换角色，是成为一个好产品经理需要具备的基本素质。

1. 角色一：相对的技术人员

相对的技术人员是针对市场人员而言的。产品经理的一个重要职责就是要在市场和技术之间搭起一座畅通的桥梁，让市场能够和技术沟通畅顺。市场人员有个普遍的特点，就是对技术的理解程度有限，对于众多的技术概念和技术手段并不能够很有效地理解，这个时候就需要产品经理出马了。但产品经理

产品经理扮演的几种角色：

- 相对的技术人员
- 相对的市场人员
- 产品销售人员
- 培训师
- 谈判专家

所扮演的技术人员不能和实际的技术人员一样，满口的专业术语，而应该在自己理解技术的基础上用通俗的语言向市场人员进行说明，在此过程中可以多用形容词和比喻使技术容易被市场人员理解。即使在形容和表述上有一点不准确，但是只要能够明确地告诉市场人员，这个技术能做什么，能做到什么程度，能够如何应用就可以了，太深奥的东西反而会使市场人员迷惑。

这个角色对于从技术岗位升级到产品经理的朋友来说尤其重要，因为技术的思维惯性会影响到自己和市场的交流——在某种程度上技术追求的是完美，而市场追求的是满足。

2. 角色二：相对的市场人员

相对的市场人员是指对于公司的技术人员而言的，面对技术人员，产品经理要成为一个不折不扣的市场人员。所有产品的需求肯定是来自于市场，但是技术人员一般都有一个特点，就是对技术追求完美，在他们看来，技术才是一个产品成功的根本因素。因此在产品研发过程中，产品经理要用一种市场的观点来引导技术人员做最合适的开发，而不是最优秀的开发，这就需要产品经理必须有说服技术人员的实力。这种实力来自哪里？就是来自自己的市场专业知识。怎么样才能专业？只有数据才能体现自己的专业。因此，对于技术人员而言，你就是市场专家，你要清晰而具体地告诉技术人员，这

个产品应该怎样做才符合市场需求，为什么市场上会有这种需求，这种需求会衍生出什么样的产品，以及这种产品应该具有什么功能等等。当然了，这种数据没必要亲自去调查，完全可以通过市场部门获得。

3. 角色三:产品销售人员

这里说的销售包含两个层次，第一个层次是指产品的对内销售，第二个层次才是指产品的对外销售。

(1) 对内销售

产品经理负责的每一个产品一旦生产出来以后，不可能得到公司所有同事的认可，很可能遭到不少直接负责该产品销售的人员，甚至还包括一些高层领导的反对。他们对该产品的信心可能不是很大，这就需要产品经理进行有计划的内部游说，通过市场前景预测、产品演示、产品试用等手段来提升他们的信心，从而增强他们的销售欲望，这就是对内销售。

(2) 对外销售

对外销售并不是指去做和销售人员一样的工作，而是指在对外产品发布过程中树立各类媒体、经销商的信心，也可以说是一种信心推销，要让外界知道，这个产品就是同类中最好的、最值得推荐的。作为产品经理，对自己产品的信心是最重要的，如果自己都没有信心，何谈让别人接纳呢？

没有问题的产品是不存在的，因此在销售过程中，自己一定要对产品非常熟悉才行，要明确知道该产品在哪些方面有不足，进而在销售过程中避免该问题出现，这点是非常关键的。

4. 角色四:培训师

在所有的公司里，每个产品经理都要扮演这个角色。要让更多的人了解自己的产品，就需要产品经理在这方面对客户、同事、经销商付出艰辛的劳动，尤其是当面对一些大型的系统时，很有可能要花费很长的一段时间来做这个工作。而这个角色的根本目的就是让更多的人熟悉自己的产品，进而使用自己的产品。培训的方式和手段也需要自己开动脑筋，该自己做的就得自己做，该找人帮忙的就得找人帮忙。

5. 角色五:谈判专家

在一些企业的产品经理职责中，会包括对外合作的职责，即有时候产品经理要和其他企业进行项目合作的谈判，这就需要产品经理具有一定的战略眼光，能够比别人看得更远和更广。虽然产品经理并不具有最终的决定权，但是可以就该合作向高层提出自己的意见和建议，并在关键的时刻促使高层