



中国企业培训大系·岗位培训系列

岗位胜任力培训经典 世界500强广泛使用

CHANPIN JINGLI
GANGWEI PEIXUN SHOUCHE

产品经理 岗位培训手册

宁小军◎编著

5大岗位职责
26个经典案例
26个经验提醒
9个工具表单

- 岗位认知
- 新产品开发管理
- 产品价格定制
- 产品广告宣传
- 产品与产品目标定位
- 产品品牌管理
- 产品市场推广
- 常用工具表单

广东省出版集团
广东经济出版社



中国企业培训大系·岗位培训系列

CHANPIN JINGLI
GANGWEI PEIXUN SHOUCHE

产品经理 岗位培训手册

宁小军◎编著

广东出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

产品经理岗位培训手册/宁小军编著. —广州: 广东经济出版社, 2011. 6

ISBN 978-7-5454-0761-7

I. ①产... II. ①宁... III. ①产品—生产管理—技术培训—手册
IV. ①F273-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第059999号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村47号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	14.75
字数	245 000
版次	2011年6月第1版
印次	2011年6月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0761-7
定价	35.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

总 序

据研究，接受过严格培训的员工，工作效率能提高 17.4%，成本能降低 30%，创造的净产值则能提高 90%。另据美国的一项统计，企业在员工培训上每 1 美元的投入能得到 50 美元的收益。岗位规范和员工职业化水平，已经成为决定企业竞争力的重要因素。拥有一支经过专业培训的职业化员工队伍，是打造企业核心竞争力、推动企业持续发展的必备要素。

《中国企业培训大系·岗位培训系列》旨在为中国企业提供一套专业的、卓有成效的岗位培训解决方案，以帮助企业从职业素养、岗位技能和行为规范三个层面提升员工的岗位胜任能力和职业化水平。

本丛书具有以下三大特色：

1. **实用性与有效性。**本丛书力求实用，从岗位选择到具体的培训内容，都尽量贴近企业管理实际，贴近岗位工作实际，强调针对性和实操性；同时十分注重培训效果，要求受训者边学习边操练，快速把知识转化为行动和工作绩效。

2. **资深实战专家编写。**特邀一批理论水平卓著，同时实践经验也非常丰富的一线专家执笔，充分保证内容的专业度和可操作性。

3. **500 强企业广泛应用。**本丛书曾作为培训资料，在宝洁、可口可乐、丰田、大众、壳牌、沃尔玛等世界 500 强在华企业，及中石油、中国移动、海尔、蒙牛等国内著名企业中应用，是经过实践检验行之有效的岗位培训优秀读本。

本丛书所选择的岗位，既包括中国现代企业通用的基本岗位，如各部门的经理、主管、助理、专员等职能岗位，也包括如电信、房地产、酒店、餐饮、商超、服装等诸多行业的各类特色职能岗位，可以满足各级各类企业岗位培训的基本需求。

由于各个行业的企业在岗位设置上各具特色，我们虽然尽量考虑周全，但也难免会有疏漏与失误之处，欢迎行家和读者指正。

本书学习目标



☆ 产品经理岗位认知

产品经理岗位描述
产品经理岗位要求

☆ 产品与产品目标定位

产品基础知识
产品目标定位

☆ 新产品开发管理

什么是新产品
新产品开发策划
新产品开发战略计划
新产品开发程序

☆ 产品品牌管理

对品牌的认识
品牌策略决策与实施
品牌延伸策略

☆ 产品价格制定

产品价格制定方法
产品价格制定技巧

☆ 产品市场推广

产品市场推广策划
产品促销

☆ 产品广告宣传

广告与广告定位
广告策略
产品广告策划

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。

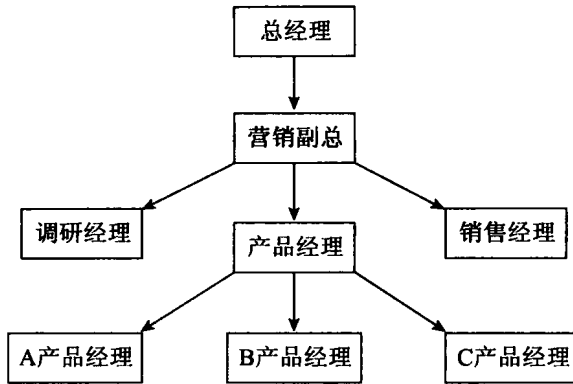
前程无忧网统计显示: 在被调查的所有市场营销类岗位中, 产品经理的需求遥遥领先于其他岗位。这也从另一侧面说明产品经理这一岗位的重要性已获得大家的共识。

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

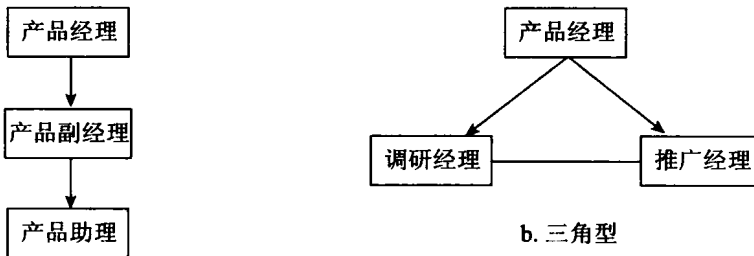
是产品与市场交叉架构。

1. 产品组织架构



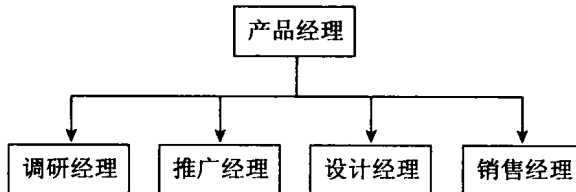
产品组织架构

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

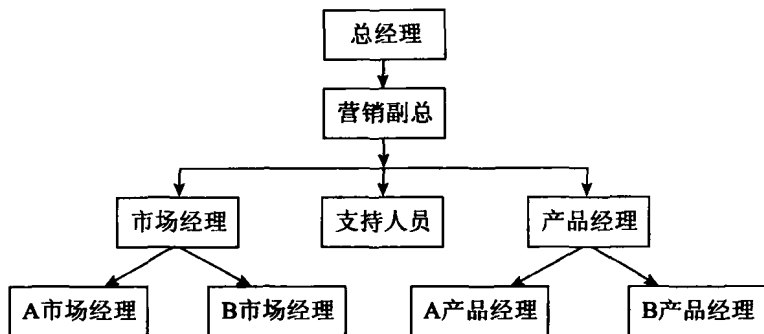
b. 三角型



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。