

The Product Manager's Handbook

产品经理的 第一本书

第二版

……产品经理的……
角色、职责与未来发展

[美] 琳达·哥乔斯 著
Linda Gorchels
戴维侬 译

▶▶ 产品经理通常被赋予管理及营销特定的产品线、品牌或服务（包括既有产品及新开发产品）的责任。在某些情况下，产品经理也可能被冠以“品牌经理”（brand manager）、“产业经理”（industry manager）、“顾客细分经理”（customer segment manager）等名称。

 中国时代经济出版社

华北水利水电学院图书馆



209057036

F273.2

G252

产品经理的 第一本书

琳达·哥乔斯 著
戴维依 译

The Product
Manager's
Handbook

3

中国财政经济出版社

905703

图书在版编目 (C I P) 数据

产品经理的第一本书/ (美) 哥乔斯著; 戴维依译.

—北京: 中国财政经济出版社, 2003.12

书名原文: The Product Manager's Handbook

ISBN 7-5005-6939-4

I. 产… II. ①哥… ②戴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 111445 号

著作权合同登记号: 图字 01-2002-4779 号

The Product Manager's Handbook

Linda Gorchels

ISBN 0-658-00135-3

Copyright © 2000 by Linda Gorchels. All rights reserved. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

English edition published by McGraw-Hill.

Simplified Chinese translation edition published by China Financial and Economic Publishing House.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得出售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 16.25 印张 250 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月北京第 1 次印刷

定价: 39.80 元

ISBN 7-5005-6939-4/F·6068

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前言

回到未来

自本书初版上市后，我观察到商界发生了戏剧性的变化。当时，互联网还只是一个刚刚萌芽的概念，如今却已几乎成为企业运作的标准环境。而全球化的趋势虽早已显露，但在近年却变得越来越重要。

另一方面，经过这几年的波动，有些事的重要性仍然不变，例如：企业家精神、团队合作精神，以及集中、明确的努力方向等，这些都是产品经理作为一个“虚拟公司”的总经理所必须具备的特性。

“产品管理”（product management）长久以来被视为“多产品企业”（multiproduct firm）的有效组织形式之一，其优点不胜枚举。首先，它为产品、品牌或服务找到了一位催生者；其次，为企业内部营造了良性竞争的环境；再者，由于支持多项产品上市，企业可以更快速地应对顾客忠诚度的转变；最后，还有利于企业掌握在将来升迁管理高层的优秀经理人选。

然而，产品管理是否能够有效运作，还必须考虑以下几项因素。如果我们期望产品经理能完全掌握其辖下品牌，他们必须同时介入与产品上市有关的日常议题，乃至更长远的未来发展策略。虽然有些企业采用了多层级的产品管理架构，但我认为，未来有效的产品管理势必伴随水平的决策过程而来。产品经理将在与该产品有关的大部分决策中扮演重要角色，且通过特定产品/服务的开发过程，达到运用企业资源来满足顾客需求的目标。

以下我采用“常见问题”的形式，来介绍本书第二版的内容。

常见问题

什么是产品经理？

产品经理通常被赋予管理及营销特定的产品线、品牌或服务（包括既有产品及新开发产品）的责任。在某些情况下，产品经理也可能被冠以“品牌经理”（brand manager）、“行业经理”（industry manager）、“顾客细分经理”（customer segment manager）等名称（“产品”一词在此泛指有形产品及服务）。

产品经理适用于哪一种企业？

产品经理适用于所有企业，包括消费性包装商品（consumer packaged goods）业、服务业（譬如金融机构）、工业性产品企业 [如原厂委托制造/OEM 厂商、零件供应商、售后配件业（after-market firms）]，以及非营利组织（如医疗机构）等。

产品管理与产品开发（product development）有何不同？

产品管理是产品经理所应担负的全面性工作，包括规划、预测及营销特定产品或服务；产品开发则是企业进行新产品设计以至商品化的过程。本书讨论的重点将放在产品管理上。

谁应该阅读本书？

本书的主要读者是产品经理或顾客细分经理（且大部分将跳离我们传统上认为较常采用产品经理制度的消费性包装商品行业）。不过，本书的内容已经被各行各业采用，许多新上任的产品经理、董事或产品管理/营销副总等，都发现本书相当有价值。

这本书能让我学到什么？

你将学到各种不同类型组织如何采用不同的产品管理方式，以及如何运用其他职能领域来完成分内的工作；你将学到如何为产品（或服务）规划年度营销计划，同时提升顾客忠诚度以及产品利润；你将学到如何从策略角度评估你的产品组合、体验典型的企业开发过程，以及如何为有效的上市策略进行准备。最终，你将习得众多增效产品价值的途径，也更能突显你作为一个有效率的产品经理人的价值。

我能够学得好吗？

本书中采用了几种不同的技巧来帮助你吸收学习：（1）以真实案例展示产品管理如何进行；（2）有实用、可动手操作的实例表来辅助规划过程；（3）各章结尾前一般都附有检查表，便于评估你在各个重要阶段的进展情形。此外，这次修订版还新增以下内容：新科技对于产品经理的影响（第四章）、顾客价值管理（第六章），以及产品管理的财务面（第十一章）。

本书第一版发行后有何反映？

在1997年7月出版的《产品创新管理》（*Journal of Product Innovation Management*）杂志上发表的书评如下：

本书是既方便又实用的参考指南，内容包括了所有与“产品管理”职能有关的领域，并能结合当代多变的企业环境……针对产品经理所扮演的多重角色，提供了极具现实感的概况全览，同时以非常有条理的方式，考查众多可供运用的管理工具，协助产品经理尽情发挥，创造最大价值。

本书的可贵之处，在于不只提供有关产品线界定、分析及管理的理论架构，更以知名的案例来说明所提到的理论方法，清楚揭示

重点所在。

在亚马逊网上书店 (Amazon. com) 有读者评述：

产品管理的工作对每一个产品经理而言都不相同。这份工作会成为什么样子，完全视你所管理的产品，以及你如何诠释它而定。但是，当你要写一本有关产品管理的书时，却不免会陷入不断强调作者特定经验的危险。我发现这本书的角度宽广，足以吸引大多数人，又不至于立意过高以致对读者提供不了任何帮助。我会推荐本书给所有有志成为产品经理的人，同时我也推荐本书给那些已担任数年产品经理、想看看别人对产品经理的工作有何看法的人。

此外，本书为美国威斯康星大学麦迪逊分校商学院开设的高级经理人课程所采用，经过数以百计的产品经理检验，获得“务实、有用”的高度评价。

目 录

前 言	(1)
-----------	-------

第一篇 产品管理在企业中扮演的角色及其运作

第一章 产品管理新解	(5)
第二章 企业如何导入产品管理? 如何管理产品经理?	(17)
第三章 产品经理的跨职能角色	(29)
第四章 产品经理 .com	(49)

第二篇 产品经理应具备的规划技巧

第五章 产品营销规划流程	(65)
第六章 顾客价值管理	(83)
第七章 年度产品计划	(95)

第三篇 产品经理应具备的产品技巧

第八章 评估产品组合	(125)
第九章 策略性产品规划	(137)
第十章 新产品的提案、开发与上市	(147)
第十一章 产品管理的财务面	(181)

第四篇 产品经理应具备的职能性技巧

第十二章 制定产品及服务价格	(193)
第十三章 产品经理的“营销经理”职能	(209)
第十四章 产品管理终将走到尽头?	(225)

名词解释	(241)
------------	-------

第一篇

产品管理在企业中 扮演的角色及其运作

吸引高利润顾客群的能力往往是成功企业的重要特征之一，同时也是众多企业积极努力实现的目标。想要成功实现这个目标，需要做好以下几个方面工作：职能管理（competency management）、顾客留存计划（customers retention programs）、策略性财务杠杆（strategic leveraging）、全球营销（global marketing）、项目管理、宏伟目标〔big, hairy, audacious goals/BHAGs，出自1994年出版的《基业长青》（*Built to Last*）一书〕、电子商务（e-commerce）及供应链管理（supply chain management）等。而所有这些管理学界倡导的工具与技巧，都不能取代一个坚实的组织架构来引领企业实现目标。“产品管理”正是历久弥坚的组织架构之一，在该架构之下，产品经理要负责一组特定的产品或服务，该产品/服务所面对的竞争对手及顾客限制条件可能和该企业大部分（甚至全部）产品不同。一个企业是否适合采用产品管理架构的决定因素包括：企业文化，设计、安排上市、支援特定商品时所需要的科技知识，以及该产品是否需要独特的上市方式。

完成产品管理的架构之后，下一步就要弄清楚产品经理日常交涉的内部对象及其角色定位。产品经理作为一个多面手，必须依赖许多其他专家来发展产品线与进行营销。也就是说，产品经理必须能有效联系企业内部各种职能及部门，在所有与产品相关的议题上，成为该企业、产品销售团队及顾客间的沟通桥梁。因此，产品经理和企业其他部门同仁之间，必须达到一定程度的互信与共识。

产品经理必须持续与产品销售团队交流信息。在内部举行产品会议时，他代表了顾客的声音；同时，他还要考虑企业整体的利益，规划与目前及未来产品相关的各种活动。

本书第一篇将讨论产品管理的演进过程，并就“如何选择适合的产品经理”及“如何建立一个有效的产品管理系统”提出建议。同时，也将谈到“为什么产品经理必须成为横跨多种企业职能的领导人”。

第一章

产品管理新解

“产品管理”近 10 年来获得了长足的发展。与过去许多文献的预测相反，无论从统计数字或重要性来看，产品管理已朝更全面化的方向发展，触角广及顾客管理、价值链分析等热门议题。产品经理的工作职责就是整合企业各部门，以凝聚焦点并使策略完整一致，且在充分掌握市场需求的背景下，协调产品上市的过程，使产品的价值达到最大。想要做好这些事，产品经理必须对企业的各个方面有广泛了解，同时能深入掌握他所管理的产品、产品线和顾客。产品经理管理的不只是产品本身，还包括与产品相关的项目及流程。

宝洁（Procter & Gamble / P&G）在产品管理方面就享有极高的声誉。1931 年当宝洁旗下的佳美香皂（Camay）业绩衰退，而竞争对手象牙香皂（Ivory）销售火爆之际，宝洁的高层领导人建议指定一名经理人直接负责“佳美”，形成两大品牌互相叫阵的局面。这个品牌管理系统大为成功，导致后来大部分消费性包装商品业者纷纷沿用与抄袭。

产品管理是一种矩阵式的组织结构。虽然产品经理身负产品/产品线成功的重责大任，但他对负责该产品生产制造及销售的人员却没有直接的管理权限。产品经理大部分的工作，必须通过不同的企业部门及跨职能的团队来完成，看起来就像是产品经理在企业中经营另一个企业似的（请参见以下案例）。

消费性品牌的产品经理生涯

崔西·卡森 (Tracy Carlson) 是拉佛兄弟企业 (Lever Brothers) 威士克 (Wisk) 洗衣液的产品经理, 她这辈子不知道在“污垢”上花了多少时间。为了使她管理的威士克品牌成为美国最畅销的液状衣物洗洁剂, 她必须说服消费者她的产品比宝洁的“汰渍” (Tide) 更棒。如同其他消费性产品企业的产品经理一样, 卡森一手包办了与这个产品有关的大小事宜。

产品经理不但要全力支援其品牌, 有时候更像是在经营自己的小小事业。除了监督产品开发过程外, 还要负责广告及推广活动, 并同零售商协商上架空间。如今产品项目激增, 制造商已经承认, 能够让企业长期维持市场占有率的竞争优势少之又少。因此, 敏感度、智慧及直觉成为产品经理在加入这场战役时必须具备的特性。

像卡森这样的产品经理所面临的真正挑战, 往往只是如何把产品推上架。新产品充斥市场下, 除非生产厂商的条件具有足够的诱惑力, 零售商多半不愿轻易开放上架空间。所谓“诱惑力”包括支付各种名目的费用: 店内展示费用、产品在店家的广告传单上出现的费用, 以及补贴零售商为仓储该产品所增加的处理成本等。

卡森并未透露威士克的营销预算有多少, 但她表示, 就一般而言, 消费性产品花在交易及推广上的费用, 占产品营销总预算的比例已从不到一半上升至约3/4, 另外的1/4则用来做广告。

资料来源: Condensed from “High Stakes for Product Managers,” The New York Times (December 4, 1989): D1 - D7.

采用产品管理制有好处, 也有坏处。好处是产品经理可以全心关注辖下的产品线, 因此对顾客群、竞争情形及该产品系列在未来的策略性发展潜力, 都能更好地掌握。同时, 由于产品经理必须与企业内各个部门密切联系, 对年轻经理人而言是一个极佳的培训环境。但是, 从另一个角度来看, 批评者认为产品管理制度过分强调短期结果, 只是一种捷径或“垫脚石”, 同时也给人一种“产品管理技巧比产品或行业知识更

容易传递转移”的感觉。尤其是产品经理对于产品开发、营销及销售等部门的权限有限，对产品利润的责任却不因此减少，可能会引发企业内部的冲突。甚至，产品经理可能过度在意产品，以致忽略了顾客的感受。

尽管有上述这些限制，产品管理（或其变形）已渐渐深入各行各业，超越了传统消费性产品的品牌经营范畴。即使在生产消费性包装商品的企业，产品管理的内涵也发生了相当程度的改变。然而，由于同一企业的不同品牌间相互竞争，且资源有限的情形加剧，加以媒体细分化效应（media fragmentation，指随着媒体种类增多和收视习惯更为细分，造成任何一个媒体的收视率都不足，一个品牌往往投入更多资源，仍无法接触到较大范围的受众——译注）、零售类销售比重扩大（higher level of retail）以及消费者意识（consumer sophistication）提升，产品管理已然朝着不同的形态发展。

今天的产品管理

产品管理作为一种组织结构，已经分布在各行各业，包括企业型顾客行业、金融机构、医疗服务业等。大部分银行设有产品经理，来管理信用卡、存款、信托及现金等业务；保险业也开始运用产品经理来处理一些高度竞争、变化迅速的产品线，譬如劳工保险、汽车保险等。

医疗院所方面也已经有运用产品管理架构的成功经验。一份在《保健营销期刊》（*Journal of Health Care Marketing*）上刊载的研究显示，那些采取产品管理制度的医疗机构，无论在床位占用率、单位床位收入、平均利润率及资产报酬率等绩效指标上，都远胜于其他同业，尔后更造成同业间竞争加剧与病床尺寸增大的现象。这些都并不令人意外。其他研究文献也显示，医疗院所采用产品管理制度使得服务可信度增加，重复服务的情形也不再发生，提供了更好的市场定位。缺点则是成本可能增加（因为职能性管理并未因此取消），而且更加依赖经营资料的及时性与正确性。

尽管传统产品管理有诸多成功经验,企业界已逐渐采取各种修正方案,以求将焦点更加集中在顾客身上。例如,有些服务业创造了“市场细化管理”(segment management)的做法(即便“产品经理”的名称仍然被沿用),譬如某些医院设有专门负责“女性”患者的产品经理;或是受到近年金融服务业自由化风潮的影响,金融机构可能设置类似“中小企业”或“高收入者”市场的产品经理。此外,银行不断推出“计息支票存款账户”(interest-bearing checking account)、“货币市场基金”(money market funds)、“认同卡”(affinity credit cards)等各类新型金融商品,更是为了争取愈来愈分散的小型市场。这些现象加上愈来愈先进的科技,已经改变了银行业进行产品管理的核心焦点。

在短短一年内,银行界就推出了近 700 种特殊项目 (affinity programs),顾客则新开立了 750 万个特种账户 (affinity accounts)。银行产品种类激增的用意在于期望由此满足日渐不同的顾客需求,且为此投资开发了所谓“顾客资料档案”(customer information file/CIF)技术,以便就多项不同的顾客行为属性进行市场细分分析,再从中找出一个特定的细分来开发新商品。由 CIFs 产生的资料加速了以市场细分为焦点的策略方向 (market-segment-focused strategies)。^①

“市场细化管理”的做法在一些银行收到不错的成效(参见本章“金融服务业的市场细化管理”一文)。然而,只是将产品管理的重点从个别产品转移到市场细分,并不能排除“矩阵式组织”可能存在的问题。在矩阵式组织中,员工除了直接向特定职能部门报告,同时要间接地(通过“以虚线联结”的从属关系)向其他职能部门汇报。这两者都可能会,也可能不会促进企业对其顾客的了解,以及满足顾客需求的能力——有没有决心才是重点。

^① Eric Berggren and Robert Dewar, “Is Product Management Obsolete?” *Journal of Retail Banking* 13 (Winter 1992): 27 +

首先，你必须了解采用产品管理组织形态的理由何在。一般来说，它很适合那些拥有多项生产过程近似的产品，却又各有不同营销取向的企业，特别是如果同一产品的销售对象横跨好几个顾客群组时。其次，高层团队必须对产品管理式组织有所承诺，并且提供必要的组织结构与工具。最后，必须选择合适的人来执行这项工作。

金融服务业的市场细分管理

银行的传统做法是，指定产品经理负责存款、家庭消费性贷款、房屋贷款、保险等产品。不幸的是，这些产品并非是完整互补的。从顾客的角度看，有些彼此间还可能具有替代性。因此，有些银行，例如苏维兰财务公司（Sovran Financial）和美国第一银行（Bank One）得克萨斯州（以下简称得州）分行，纷纷开始尝试市场细分管理。

苏维兰财务公司是美国大西洋海岸中部 4 家银行的控股公司，它尝试重新改造营销架构，以强调市场细分的重要性取代传统的产品管理。该公司先前也曾尝试着重于客户关系的营销策略，却发现这样的做法在普遍以产品来定义组织架构的银行业寸步难行。于是该公司在 1988 年根据个别市场细分（譬如：高收入者市场）进行组织重整。这项创举让苏维兰财务公司成功地提高了他们所谓的“顾客的钱夹占有率”（share of wallet）。这一比例在美国弗吉尼亚州从原来的 38% 提高到 46%，在田纳西州则从 44% 提高到 62%。

在美国第一银行得州分行的产品经理中，有一位负责中小企业市场细分的经理，专事发展各项营销计划，并支援各分行及销售团队争取新的中小企业客户。这项职务规划使得美国第一银行得以针对特定的市场细分，来包装搭售适当的商品。

资料来源：Condensed from Eric Berggren and Robert Dewar, "Is Product Management Obsolete?" *Journal of Retail Banking* 13 (Winter 1991/1992): 30; Lauryn Franzoni, "Product Managers: Finding the Right Fit," *Bank Marketing* 23 (May 1991): 28 + .