

● 当当网上书店商务图书畅销榜

科文西方工商管理经典文库·管理系列



科文圖書

- 产品管理的角色和实施
- 产品经理的计划手段
- 产品技能
- 职能技能

The Product Manager's Handbook

产品经理手册

全面的产品管理方法

(美) 琳达·高科斯 著

Linda Gorchels



宇航出版社

ASTRONAUTIC PUBLISHING HOUSE

科文(香港)出版有限公司

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE (HONGKONG) CO., LTD.

科文西方工商管理经典文库·管理系列

产品经理手册

——全面的产品管理方法

The Product Manager's
Handbook: The Complete Product
Management Resource

[美]琳达·高科斯(Linda Gorchels)著
朱 江 钟天帆 译

宇 航 出 版 社
科文(香港)出版有限公司

著作权合同登记图字:01-98-2015号

图书在版编目(CIP)数据

科文西方工商管理经典文库:产品经理手册/(美)高科斯(Gorchels)著;
朱江,钟天帆译.-北京:宇航出版社,1998.9

ISBN 7-80144-194-X

I.科… II.①高…②朱…③钟… III.企业管理-西方国家-手册 IV.
F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 26997 号

Copyright © 1998 by NTC Publishing Group
Publishing by arrangement with NTC Publishing Group.
中文简体字版版权©1998 科文(香港)出版有限公司
宇航出版社出版

宇航出版社 出版
科文(香港)出版有限公司

出版/宇航出版社

科文(香港)出版有限公司

经销/新华书店

批发/宇航出版社发行部(010)68371105 68371057

(北京市阜成路8号 邮编100013)

北京科文剑桥图书有限公司(010)64203023

(北京市安定门外大街208号三利大厦四层 邮编100011)

网址/http://www.dangdang.com

零售/北京宇航文苑(010)62579190

(北京海淀大街31号 邮编100080)

印刷/大厂第一胶印厂

开本:850×1168 1/32 印张:9.625 字数:160千字

2002年1月第2次印刷

定价:25.00元

序 言

挑战未来

人们常常说：“改变的愈多，不变的也就愈多。”产品管理也是如此。企业正面临一个剧烈变动的时代，经营的各个方面都在变革，原有的组织结构（包括产品管理结构）开始分崩离析。但是，在这些动荡的背后，我们仍然需要企业家精神；与他人合作协调的能力；一个明确集中的发展方向；以及专业知识和素质。所有这些产品管理的精髓，也是本书的主题。

对于一家生产多种产品的企业，产品管理一直被认为是几种很有效率的组织形式之一。这种形式的优点很多，并且经常被事实所验证。首先，这种形式为一种产品、一种品牌、或一项服务提供了具有献身精神的“斗士”；其次，它有助于创造一种健康的内部竞争环境；第三，通过大力推出几种产品，一家企业可以迅速地对不断变化的顾客忠诚度作出反应；最后，这种管理形式可以用来评估那些等

待得到提升的职员。

尽管有上述优点，产品管理的有效性常常会受到其他一些因素的制约。如果我们希望产品经理真正地为其品牌而奋斗，他们必须既对日常决策问题负责，又对制定产品的未来战略负责。尽管一些企业创建了一种垂直的产品管理等级制度来达到这一目标，但是有效的产品管理仍将依赖于水平的决策制定结构。产品经理不仅将在大多数有关产品的决策中扮演主要角色，同时还依赖于专业人士来执行其中许多决策。其决策重点在于通过开发特定产品和服务，使得企业的生产能够迎合顾客需求。

本书组织结构

本书分四个部分，分别阐述了产品管理的几个基本方面。第一部分主要阐述了企业家精神和与他人协调合作的能力的必要性。第二部分论述了为达到一个明确而集中的发展方向所需的各种计划。后两部分则着重论述了企业要求产品经理具备专业知识和素质的必要性，以及为达到这一目的的所需的工具。

没有直接权力的领导

本书第一部分，在讨论产品管理的角色和实施时，讨

论了企业家思维和缺乏直接权威时影响他人能力的重要性。我们特别引用了几位“大师级”产品经理的范例，以说明产品经理既担负着企业家的角色，又担负着人际关系领导者的角色。产品经理要对一项产品或者一条产品线的成功负责。然而，他们对生产和销售这些产品的人员并不直接实施权力，许多工作是通过不同部门和跨职能团队来完成的，就好像一个产品经理在一家大企业中又经营着一家小企业一样。一个产品经理的全部责任在于通过了解不断变化的市场需求和优化产品推向目标市场的全过程，将企业的不同组成部分凝聚成一个战略上一致而集中的整体，同时将一项产品的价值最大化。

如何给企业中的产品经理“定位”，会对其在企业中真正扮演的角色产生重大影响。一个重要的需要管理当局作出决定的问题就是，在它指派给产品经理的各项任务中，如何平衡行政管理功能和企业家功能。在他人心目中地位相对较低的产品经理不可能成为真正的变革推动者。与此同时，在他人心目中地位相对较高的产品经理则必须拥有熟练技能而且受他人尊敬，从而能有效地工作。

产品经理工作的一个主要目的就是使所有的职能部门把目标集中于市场和最终顾客。因此，他们必须直接和企

业中的不同职能部门打交道，包括销售、生产、财务、顾客服务等部门以及最高管理层。第三章描述了一些典型关系，并对如何促进这些关系提出了一些建议。

年度计划

第二部分简要地介绍了年度营销计划过程。通过不断地问自己，“你现在所处的地位是什么”，“你所想达到的目标是什么”，“需要什么样的营销技巧来达到你的目标”等问题，你会逐渐集中于计划过程中最主要的问题。这一部分包含两章，分别介绍了为一项产品或服务作年度营销计划的一些工具，并提出了一些建议。计划过程从企业远景目标和战略开始（重点在于发挥和利用企业的核心能力），到通过具体的产品和营销技巧以满足顾客需求为止（重点在于顾客特定需求）。

利用企业的核心能力在新产品开发中至关重要，产品经理必须了解如何从中获益。例如，3M 公司能够利用其卓越的制造胶片技术来开发笔记本电脑屏幕内嵌式胶片；惠普公司可以通过在喷墨式打印机和传真机上运用相似技术来获利。

第四章包括各种表格，主要用于分析市场、竞争状况和产品的历史业绩。书中列出了一些问题，主要用于激发

灵感和给出在计划过程中经常被忽略的几个问题。分析的结果是弄清了企业面临的各种机遇和问题（对此要在营销计划中加以说明）。第五章阐述了如何制定营销目标和定位策略；最后是计划大纲的范例、损益表以及营销计划的媒体宣传进度表的形式。

必备的专业化

第三和第四部分强调了一个典型产品经理所应具有的专业化知识和素质。第三部分强调了在产品线评估时一名产品经理所需拥有的分析技巧，比方说，如何在原有产品线扩展和彻底的新产品开发之间权衡，纳比斯科公司的产品线扩展到“无脂水果棒糖”（Fat Free Fruit Bar），是一个成功的范例。同样，七喜公司的“樱桃七喜”品牌（Cherry T-UP）也是一个产品线扩展成功范例，但是，其他一些产品线扩展，例如“新可乐”（New Coke），则是不成功的。

这一部分从如何评估现有产品组合开始，一直讲到如何利用评估结果来计划和开发新产品。

第八章讨论了开发的全过程，阐明了一名产品经理在提出创意、审议、概念开发和测试、模型开发和评估、推出准备、推出和项目评估中所担负的不同角色。

第四部分的第三章讲述了一名产品经理在营销决策中所必需的职能技巧。第九章论述了在定价和改变价格时需要考虑的一些基本问题。产品经理营销工作中的一项重要职能就是产品定价，通过它来平衡企业盈利水平和顾客满意度。所以说，了解定价决策中各个组成部分是非常重要的。另外，通过在一体化营销计划中分析定价决策，有可能找到一种创造性的决策，从而避免价格竞争。例如，斑马技术公司（Zebra Technology）除了降低其主要产品的价格之外，还开发了一种低价、实惠的打印机。惠普公司则将其喷墨打印机定位于点阵型打印机厂商的竞争对手，而非激光打印机厂商的竞争对手，从而改变了其喷墨打印机的价格敏感度。第十章则简要阐述了一名产品经理在营销公关、分销渠道、产品支持和市场调研决策中所应扮演的角色。

未来就是现在

最后一章提出了在当前的产品管理中，存在着三个趋势：（1）产品管理队伍的出现。（2）在营销定位时更加细分和集中。（3）向业务单位经理的过渡。随着各公司努力提高自身竞争力，上述三种趋势也将在未来得到验证，随

着全球数以百万计的品牌的不断增长，以及分销渠道和后勤管理的剧烈演变，竞争规则也将发生变化。

企业将继续尝试对内部等级制度进行重新构建、缩小规模和扁平化，同时组织团队来处理诸如新产品开发等过程——也就是说，公司尝试采用水平结构。水平结构组织的支持者们认为这种结构减少了监督，可以把零散的工作整合起来，并且削减那些不增值的工作，并把公司的资源集中在最终顾客身上，强有力的产品管理很容易适应这种模型，但前提条件是不会在一个等级制度中又形成另一个等级制度。

可见，“改变的愈多，不变的也就愈多”。在未来，产品管理将继续从职能上为许多企业的竞争力提供可行而重要的保障。

鸣 谢

远在几年以前，当我意识到对于不同企业，“产品管理”这个专有名词的内涵有显著不同之时，我就产生了对它的兴趣。在研究过程中，几位朋友给了我很大帮助，包括威斯康星大学管理研究所产品管理研究小组的几位同事。针对这一主题，我发现了许多非传统的方法和案例，和

截然不同的成功因素，本书引用了其中的一些研究结果。

在本书的写作出版过程中，我由衷地感谢许多朋友。首先，我必须向 NTC 出版公司的朋友表示诚挚谢意，他们的灵感和建设性意见对我来说是非常宝贵的。其次，我要感谢我的丈夫，是他的全力支持使我有时间保证。最后，我要感谢我的母亲，因为正是她的谆谆教导，才使我渴望迎接新的挑战并为之努力奋斗。

目 录

序 言

第一部分 产品管理的角色和实施

第一章 新产品管理	(3)
当前的产品管理.....	(7)
未来的产品管理.....	(10)
产品经理的工作.....	(13)
要点：新产品管理.....	(17)
第二章 引进产品管理并对产品经理进行管理	(19)
评价产品管理的需求和结构.....	(20)
工厂中产品经理和其他人员的特定职责.....	(26)
成功产品经理的特点.....	(31)
培训和评价产品经理.....	(33)
要点：产品管理成功的关键.....	(36)
第三章 产品经理在组织中的角色	(37)
销售.....	(42)
销售人员培训.....	(45)

目 录

生产和研发·····	(49)
顾客和产品的维护服务·····	(52)
财务·····	(53)
营销传播·····	(55)
市场调查·····	(57)
要点：产品经理在组织中的定位·····	(58)
案例一 “重量级” 产品经理·····	(59)

第二部分 产品经理的计划手段

第四章 产品营销计划过程 ·····	(71)
背景分析：你现在所处的地位·····	(73)
商业评估·····	(74)
市场分析·····	(81)
竞争分析·····	(90)
历史业绩·····	(93)
动态趋势·····	(99)
要点：产品营销计划过程·····	(101)
第五章 年度产品计划 ·····	(103)
综合：你想向哪个方面发展·····	(103)
执行计划：如何达到目标·····	(114)

要点：撰写年度产品营销报告的要点·····	(128)
案例二 数据的重要性·····	(129)

第三部分 产品技能

第六章 评价产品组合 ·····	(141)
维护现有产品的数据库·····	(142)
评价产品业绩·····	(143)
现有产品增值·····	(146)
增强市场渗透·····	(150)
评估产品线·····	(152)
要点：评估产品组合的提示·····	(155)
第七章 产品战略计划 ·····	(157)
培养顾客导向观念·····	(158)
理解过去的成功与失败·····	(161)
开发产品创意·····	(162)
3M 和惠普公司的战略性扩张 ·····	(165)
瞄准当前市场、弱相关市场和新市场·····	(167)
产品线扩展的威力·····	(170)
要点：为产品战略计划做准备·····	(172)
第八章 新产品：提议、开发和推出 ·····	(173)

目 录

创意提出.....	(178)
审议.....	(180)
概念开发, 检测和评估.....	(184)
模型开发.....	(193)
推出准备.....	(195)
推出.....	(201)
项目评估.....	(204)
要点: 成功开发新产品的关键.....	(205)
案例三 产品线管理的方方面面.....	(206)

第四部分 职能技能

第九章 产品和服务的定价.....	(217)
确定公司战略.....	(218)
辨明价格在达到市场定位中的作用.....	(220)
估计成本.....	(225)
估计目标市场的价格敏感度.....	(231)
预期竞争对手举措和反应.....	(233)
估计法律后果.....	(237)
计算盈利指标.....	(238)
将价格纳入产品的计划.....	(240)

要点：产品和服务的定价.....	(241)
第十章 作为营销经理的产品经理.....	(243)
营销传播的计划.....	(245)
红星公司运用整合营销传播的过程.....	(255)
要点：产品营销.....	(264)
第十一章 产品管理：最后的前沿？.....	(265)
案例四 3M 公司的 Scotchcast II 卡 式录音带.....	(276)
词汇表.....	(285)

第一部分

产品管理的角色和实施

在企业成长的过程中，伴随着愈来愈多的产品销售给不同的顾客群和更多的、不同的新对手加入了竞争行列，对于产品管理组织结构的需求也会愈来愈迫切。在这种结构下，产品经理要担负起管理一系列产品或服务责任。在同一家公司中，不同的产品和服务有可能面对着不同的竞争对手和不同的顾客。

评判产品管理是否适合企业，需要考虑一系列因素，包括：引入特定产品所需的专业知识；公司的产品是否需要采用一种与以前截然不同的方法“进入市场”；以及企业文化。一旦系统建立起来，确定产品经理日常接触和交往的范围是非常重要的。

产品经理身负总揽全局的重任，在开发和营销生产线过程中，还要依靠许多职能专家。在企业内部，产品经理是各个职能部门之间的纽带；在企业外部，在企业与企