

# TO

张弛◎编著 ▶▶▶

# BE

# THE BEST

## PRODUCT MANAGER

做好销售不可不知的**硬知识**  
百读不厌的产品经理**实战经验**



# 做最好的 产品经理

一本值得产品经理品读的精品图书

本书是学习产品、市场知识、财务及战略敏锐性以及人际交往技能等的实践指南，并且通过众多的案例，分解产品管理的整个过程，给出了详细的指导。即便你从未从事过管理工作，也可以依照本书的步骤，胜任新的岗位。

中国商业出版社

# TO BE

张弛◎编著



THE BEST  
PRODUCT MANAGER

做最好的  
产品经理



中国商业出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的产品经理 / 张弛编著. —北京: 中国商业出版社, 2015. 12

ISBN 978-7-5044-9226-5

I. ①做… II. ①张… III. ①企业管理—产品管理

IV. ① F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 317624 号

责任编辑: 朱丽丽

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷

\*

635×965毫米 16开 14印张 200千字  
2016年8月第1版 2016年8月第1次印刷

定价: 36.80元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

## 序 言

“产品经理”一词源于宝洁。1927年，宝洁公司研发了佳美牌香皂，但是香皂的销售量不是特别好。有一次，有一个叫麦古利的人在年会上提出：如果公司将所有的时间精力只放在香皂上面，那么香皂就永远得不到充分发掘。与此同时，他提出了“Brandman”（品牌人）的概念，并提出品牌人都应该得到一个专门的销售小组的协助，而每一个宝洁品牌都应该被作为一个单独的项目去经营，与其他品牌同时竞争。麦古利这一方案得到了宝洁高层的支持，他的建议使公司充分地认识到产品管理的重要性。之后，“产品管理体系”这种新的管理模式使得宝洁公司取得了巨大的成功，并且成为全球产品管理的典范。与其同时，与之相适应的“产品经理”也随之产生。

后来人们发现，产品经理在企业中发挥着巨大的作用，在企业内也越来越普及。根据某网站统计显示：产品经理在各类市场营销类岗位中的需求量是非常大的。这从另一方面也说明了产品经理这一岗位已经得到了大家的认可。但奇怪的是，很多企业以及管理者乃至产品经理自己还不清楚这个职位究竟该处于什么样的位置，职责又该如何分配，他对谁负责？不知道“产品经理”一职在企业中该担当什么样的角色。

那么，究竟什么是产品经理？怎样才能做好产品经理呢？

在一般情况下，产品经理是保证高质量的产品按时发布和完成的专职管理人员。他的任务包括：倾听用户需求，针对产品做出决策，并负责产品功能的定义、规划和设计，保证研发团队能够顺利地完成了研发工作。另外，产品经理还需要搜寻竞争产品的资料，时刻掌握产品的最新动态，以便对产品进行分析并掌握产品今后在市场的发展趋势。总之，产品的最终完成都是由产品经理全权负责。

产品经理的领导水平和决策能力对于一个企业的长远发展是非常重要的。一个优秀的产品经理，首先必须懂得战略，在战略运筹中能把握全局，占据行业的制高点，显示出卓尔不群的气质，具有高瞻远瞩、高屋建瓴的胆识和气魄，在激烈的竞争中，对营销市场有充分的把握。必须熟悉战术，只有这样才能够出奇制胜。其次，在他的带领之下团队能够创造出非凡的业绩。真正优秀的产品经理是梦想与行动完美结合的人，在营销中不仅善于抓住其中的亮点，还能够在这种亮点之中做出自己的业绩。总之，产品经理不仅要把握科学的产品生产、定位和营销知识，而且还需要有一定的管理能力和企业愿景规划能力。

值得注意的是，产品经理从来没有一个具体的定义，往往有非常多的争议，它时而模糊，时而又无比的清晰。作为产品缔造者的产品经理往往被那些开发和设计人员看成是公敌。所以，做最好的产品经理是不容易的，如果你想做好这个职位，那么就从现在开始努力吧！本书可以教你怎样才能做最好的产品经理。

## **第一辑 产品经理必需的职能和素养**

- 产品经理究竟有多么重要 / 3
- 产品经理的核心能力有哪些 / 6
- 产品经理到底要不要懂技术 / 9
- 项目经理并不等于产品经理 / 13
- 产品经理应具备的职能性技巧 / 16
- 尊重每一个声音，学会沟通的哲学 / 20
- 产品经理面对新的机遇与挑战 / 23

## **第二辑 新产品开发像在孕育婴儿**

- 了解新产品的概念和类型 / 29
- 熟悉新产品开发的过程 / 31
- 新产品开发存在的风险因素 / 34
- 产品经理要会产品定位 / 37
- 产品规划蓝图必不可缺 / 40
- 如何将产品重新定位 / 43

让产品组合增添产品活力 / 46

产品包装是沉默的推销员 / 49

### **第三辑** 对产品注入丰富的情感因子

找到情感信任的基础 / 55

了解什么是有情感的产品 / 59

找到情感营销的要素构成 / 61

为自己的产品创造情感价值 / 65

用识别符号构建情感识别点 / 67

用情感包装博得客户的好感和认同 / 70

唤起消费者对商品的情感 / 73

产品情感因素可以设计出来 / 76

### **第四辑** 产品经理要有把握市场的能力

先细分市场再投入产品 / 81

发现潜伏在市场内的竞争对手 / 83

用市场定位赢得顾客的认同 / 85

对目标市场做出科学有效的预测 / 88

找准市场的空白点，做补缺者 / 90

把握好切入市场的时机 / 92

选用不同的市场进攻策略 / 94

## **第五辑** 在市场施行有效的推广策略

产品经理如何做推销计划书 / 99

了解消费者心理需求 / 102

推广新产品是产品经理的责任 / 105

用产品展示赢得消费者 / 108

广告策划决定了产品形象 / 111

施行最有效的 SP 策划 / 114

用创造性事件为产品借势、造势 / 117

采用有效的网络广告去吸引客户 / 120

抓住最有效的时间广而告之 / 123

## **第六辑** 产品经理有渠道才会有未来

产品经理要学会抓住渠道资源 / 129

没有市场调查就没有好的渠道 / 132

产品经理一定要创造“渠道霸权” / 136

产品经理要学会渠道设计 / 138

改变思维，采用直复营销 / 141

在“点”上进行渠道布局 / 145

不断尝试，才能找到最佳渠道 / 149

## **第七辑** 把产品塑造成一个品牌

品牌建立要注意明确品牌内涵 / 155

用好品牌定位的分析工具 / 159



- 我们拿什么去设计品牌结构 / 165
- 塑造良好的品牌口碑 / 169
- 做好品牌维系的负责人 / 173
- 让你的品牌资产化 / 175
- 产品经理要学会分析消费者认知效应 / 177
- 建立完善的品牌传播策略 / 181

## **第八辑** 一切按照客户的需求去做

- 用户是产品经理的第一顺位 / 187
- 顾客忠诚度战略的建立和执行 / 191
- 产品经理要超越顾客的期望 / 195
- 产品经理要关注顾客的隐性需求 / 199
- 产品经理要倾听顾客的声音 / 203
- 产品经理要为顾客解决问题 / 207
- 如何保持一贯的顾客价值水平 / 211
- 做好顾客价值管理流程 / 213

# TO THE BEST PRODUCT MANAGER BE

## 第一辑 产品经理必需的职能和素养

产品经理这个职位名称出现的时间不是很长，其职能范围还没有严格的界定，因此很多人对“产品经理”的概念还不是很清晰。但是，我们可以通过产品经理的职能和素养认识产品经理，弄清楚最好的产品经理究竟该是什么样子。



## 产品经理究竟有多么重要

随着经济的发展和企业管理职能的健全，产品经理这个岗位的缺口将会越来越大，与研发、营销等职位相比，产品经理这个职位存在着缺乏大学专业课程和入门书籍等问题。目前主要通过一些已有一定积累的公司内部培养，或者凭借个人能力自由发展，这导致产品经理这个职位目前没有一个统一的客观量化标准，也没有硬性的专业和能力要求。

从市场来看，产品经理的需求远远没有饱和，新兴产业的出现总是伴随着大量的机遇和无限的可能。如今的产品竞争激烈，很多企业的老板意识到，要让产品具备优势必须有所创新，而且从构思开始的第一天就融合用户需求、技术和商业模式。但是，他们也很清醒地意识到，每一个产品的背后，都离不开将这三者融合在一起的产品经理。所以从现实的角度来说，产品经理是一只十足的潜力股。但潜力股的定义不等于稳赢，这是一个风险与希望并存的职位。在产品驱动的企业中，产品经理是运转的中轴，在产品的规划、设计、开发、运营等各个环节中都会有他们的身影，他们要全程监控和参与。因为不管是技术环节还是运营环节出了问题，对产品的整体结果都有影响。所以，产品经理不仅是一个关键角色，而且责任重大。

很多人有这样一个共识：“产品经理是 CEO 的学前班。”这句话不无道理，对个人的能力而言，产品经理有着很大的发展空间和前景。



从某个层面分析，产品经理工作的内容有很多是和 CEO 相似的，他们也需要不断地对商品进行分析，帮助企业决策者进行决策，了解企业目前的资源和优势，对比分析竞争对手，平时的工作中也需要不断地沟通和协调。更多的时候，产品经理扮演着一个懂得如何使用自己的建议权，并通过自己的权衡使得最终结果优化的角色，具有一定的挑战性。所以，产品经理也是很多人创业之前为自己积累个人资本的一块敲门砖。

产品经理管理一个产品或者一条产品线，从过程上来看，其实和管理一个商业组织是一样的，在产品团队中，有市场部（如销售、客服）、技术部（如研发、生产）、财务部（虽然国内外都存在产品经理无法更多地涉足企业财务的情况），这种跨职能的商业组织完全就是一个企业的缩小版，而产品经理则是这个商业组织中的核心人物。因此，产品经理一旦具备了管理这样一个缩小版商业组织的能力，再去做 CEO，优势是非常明显的。

产品经理有点像“下放锻炼”——先在基层类似的岗位上磨炼一段时间，能力必然会有一个质的跨越。因此，企业往往把产品管理的工作看成是一个储备高级管理人才的途径，而绝非去负责一个产品开发、销售那么简单。

微软的鲍尔默、GE 的韦尔奇，他们都是从产品管理岗位走上高级领导岗位并最终成为商业领袖的。宝洁公司自从推出产品经理管理体系后，高管中 90% 以上都有产品管理工作的经验，起码这是可以借鉴的成功案例。

因此，对企业来说，在为产品经理设计职业规划的时候，这一点一定要很清楚。

商业组织是社会的一个经济组织，它不是每天和技术打交道的技

术组织，也不是每天和人打交道的市场组织。广义上说，它是一种经济形态概念；狭义上说，它就是我们现在身处的企业。做好一个产品和做好一个公司在本质上是一样的，对核心人物的素质要求也大同小异，因此产品经理不应该以工作侧重点来分类，例如现在常见的技术型产品经理、市场型产品经理，本身就是因为没有充分理解商业组织对产品经理的要求而产生的。

产品经理的成长之路应该是“水到渠成”，而绝不应该是“急功近利”，无论是对个人还是对企业来说，这一点都应该是清清楚楚的。企业要为产品经理设计一条清晰的发展路线，只有这样，产品经理才知道如何去做。产品经理也要明白自己的未来到底是什么样子的，只有这样，才能有目标地不断提升自己的素养，为攀登更高的山峰做好准备。

产品管理对于企业的意义影响深远，当企业某日感叹于产品管理体系为企业带来丰厚的回报时，一定感激体系建立之初平淡而短暂的过程。其实企业总要不断蜕变才能成长，蜕变时的阵痛也属正常，就看以什么样的心态去面对。现在很多企业设立了产品经理职位，但由于种种原因难以体现出其作用和价值。当然，这与产品管理行业发展不成熟、对产品管理的认识存在局限性，以及产品经理的职业能力有关，但起关键作用的还是企业的认识与态度。企业只要从现在开始了解产品管理并逐步建设产品管理体系，相信巨大的回报就在不远的将来。

当然，这一切都要从具体的执行者入手，也就是被寄予厚望的“产品经理”。希望企业能够明白：这些“产品经理”其实就隐藏在企业内，现在最需要的就是把他们找出来，推至前台，给他们责任，给他们信任，为他们提供一个平台，授予认可，给予机会，让他们发挥应有的作用，为企业创造更大的价值。这是企业悄然蜕变，一个看似不华丽却意义深远的过程，也是企业积极面对市场竞争，建立竞争优

势，实现未来发展目标而必须要做的一个重要决定。

## 产品经理的核心能力有哪些

在中国，在不同的企业里产品经理的职能是不一样的，所以他们该具有的能力和素养也不一样。但是，只要是产品经理，一定会有核心能力，因为核心能力决定了产品经理的职责。一般来说，核心能力体现在以下几个方面：产品需求管理、产品项目管理、新产品管理、产品生命周期管理和产品规范管理等。

从综合素质的角度来看，优秀的产品经理，首先要有良好的沟通能力，沟通能力包括口头表达能力和文字沟通能力。对于一个企业来说，产品经理是沟通的中心，因为很多时候，技术、市场和后勤等都围绕产品经理开展工作。所以，产品经理不仅要和不同工作岗位的人进行有效沟通。同时还与很多人打交道，主要体现在：首先，他们要和不同个性的人沟通。例如，搞技术的工程师大多性格偏内向，不善言谈，而大部分销售和市场人员则很外向，往往能和任何人谈笑风生。其次，和不同工作岗位的人的沟通方式各异，因为这样可以进行高效沟通。

在沟通方面，更重要的是，产品经理往往会领导项目组，开发新产品。从概念设计到市场接受，产品经理是中枢，良好的沟通能力能够保证实现产品的设计、收益、市场份额和利润目标，协调解决团队内部的不同意见和矛盾冲突。另外，产品经理还要负责与管理层进行沟通，将团队的意见反映给上层，将项目进展状况报告给上层——这

些都离不开良好的沟通能力。

市场是不断变化的，技术也日新月异，这就要求产品经理不断地涉猎、剔除、换位思考、总结；谦虚地向他人学习、交流、获取经验。所以，一直固定在自己的世界里不求进步，就不能做最好的产品经理。

产品经理还要有开发产品的能力和激情。优秀的产品经理，看待自己的产品就像看待自己的孩子一样，对产品有一种发自内心的爱。他们会不断因为市场需求去开发各种新产品，他们醉于创造优秀的产品，当然这包括创造全新的产品和原有产品的改进。新产品的出现会改变世界，这就是产品经理的魔法。

福特想让汽车走入美国每个家庭，因此而建立了标准化的汽车生产线，使本来昂贵的汽车成为廉价商品，从而让美国更多的家庭都用上了汽车。

当乔布斯觉得字符型操作系统只有专业人士才能使用后，就发明了纯图形化的 Macos，比尔·盖茨紧跟其后，推出纯图形化操作系统 Windows，让每个人都可以轻松地使用计算机。

十年前，周末的“甲 A”联赛全部赛事结果要等到晚上 22:20《体育新闻》播放才能知道，有一个叫陈彤的球迷就号召各地网友通过网络及时报告比分，这样他就能在第一时间知道赛事结果。后来，陈彤为了让新闻更加快捷和方便，创立了“新闻中心”。

马化腾觉得 OICQ 方便大家及时沟通，也符合中国人的沟通方式，于是，他创办了腾讯，仿造了一个中文版的 OICQ，腾讯因此成为了中国最大的互联网公司。

可见，一个伟大产品的诞生都是源于产品经理一种简单而朴素思想的实践。对事业的热忱，是产品经理的强心针。

产品经理还要有一定的敏感度，这是他们不可或缺的职业特征。



产品经理往往对数据有超强的敏感性，他们能从大量数据中挖掘自己需要的信息；他们有超强的数据分析能力，知道如何发挥数据的商用价值。

在商业领域，产品经理应该有很准的预测，发现市场机会，了解竞争差异化是他们基本的素养，产品经理还能就当下的商业特点，为企业提出制胜的产品战略、定价、推广策略、合作计划及盈亏分析等。所以，最好的产品经理都对商业市场有很强的敏感度。这种能力源于生活、深入市场、结合行业。从某种意义上来说，商业敏感度是产品经理站在产业链的高度去分析问题而得到的。

产品经理的核心能力还有很多，比如聪明度、逻辑思维能力、沟通协调、分析文档能力、知识构成等，他们高效地执行沟通并做好日常管理工作，是这些核心能力的综合运用。

产品管理要做的工作有很多，比如围绕目标市场、市场调查、市场定位、市场细分，通盘考虑产品、价格、渠道、促销、公关、服务等等，这些因素是开展营销工作也是产品管理工作的重要内容。良好的市场感觉能让产品经理从产品定位、用户定位、产品价格和竞争对手中找到切入点，并了解各自的强项和弱项，找到机会在哪里，威胁在哪里，并进行分析，从而制定自己的产品战略。这些不是通过看市场宣传和汇报就能够获得的，它需要根据大量的信息反馈和分析来获得。所以，没有市场的敏感度就不可能成为最好的产品经理。

产品经理对行业一定要具有敏锐的洞察力，对本行业的整体现状、未来发展趋势、行业游戏规则要清楚；毫不夸张地说，产品经理要具备政治家的素质，强烈的责任感和自信心；具有号召、协调、策划能力；还要具有“狼性”，即开拓性和侵略性；具有高尚的品德和正义感。产品经理应该是具有这样的人格魅力、领导魅力、指挥艺术的人。

高效的工作方法是优秀的教练、导师必须具备的能力。从某个角度说，产品经理就像教练、导师，要求他能带领任何一支球队在任何