



GOODIDEA (CHINA)  
MANAGEMENT EDUCATION GROUP  
益策(中国)学习管理机构

LEARNING  
FROM  
HUAWEI

向**华为**  
**学习**  
卓越的产品管理

卢刚◎著

华为的强大，除了任正非的领

，还因为有卓越的产品管理

国内第一本  
全景展示华为产品

从研发到上市全流程的

技术范本










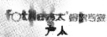
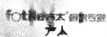










北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

LEARNING  
FROM  
HUAWEI

向**华为**  
**学习**

卓越的产品管理

卢刚◎著

美的 **您知道这些企业**  
**有何共同特点吗?**

创新就是生活

【答案见作者介绍】



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

向华为学习卓越的产品管理 / 卢刚著. —北京: 北京大学出版社, 2013.3

ISBN 978-7-301-21767-2

I. ①向… II. ①卢… III. ①通信-邮电企业-企业管理-产品管理-研究-深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第301106号

**书 名: 向华为学习卓越的产品管理**

著作责任者: 卢 刚 著

责任编辑: 宋智广 刘照地

标准书号: ISBN 978-7-301-21767-2/F · 3446

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: [sgbooks@126.com](mailto:sgbooks@126.com)

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 57421655 出版部 62754962

印 刷 者: 北京佳顺印务有限公司

经 销 者: 新华书店

787毫米 × 1092毫米 16开本 12.75印张 144千字

2013年3月第1版 2013年3月第1次印刷

定 价: 38.00元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

• • 推荐序 • • • •

产 品管理是企业管理中的一个实操性的范畴，往往决定了企业的实际经营业绩和竞争力。集成产品开发（IPD）是产品管理的一种方法和解决方案，IPD的提出者是IBM，是基于产品开发的，但是对于产品的整体管理也给出了整体解决方案。这本书正是围绕产品管理的各个方面来讲的，主要参照的理论模型就是IPD，主要参照的企业实践是华为，而华为在产品管理中的具体方法，就是在IBM给华为提供的IPD咨询项目中获得、并逐步完善和建立起来的。

在制造型企业管理中，IPD成了很多企业关注的方向。IPD终其实质，是要运用这种管理模式同时解决企业面向市场和整合资源这一对核心需求。面向市场，要求产品经理和产品开发项目经理必须从客户需求出发，根据细分市场的客户特点定义产品，通过不断完善产品业务计划，让整个公司在产品

量产前后协同工作，向市场迅速推出适销对路的好产品。整合资源，则要求产品规划人员在公司战略目标的要求下，分析宏观市场和细分市场的所有机会，从中搜寻和过滤，根据资源的供给情况最终确定产品线的新产品项目组合和产品路标，制定项目任务书来启动产品开发，从而做到以有限的资源来把握最大的市场机会。

推行IPD对于传统的制造型企业是一场变革，会涉及企业的管理理念、组织架构、战略规划、产品规划、考核激励、流程制度等各个层面。这场变革往往涉及公司上上下下所有人，并持续3~5年的时间。因此IPD的推行需要强有力的变革管理，企业的一把手往往要身先士卒，自上而下来推动变革。IPD是建立在强项目管理的基础上的，企业组织级的项目管理能力是推行IPD是否能够取得成效的核心要素。实践中，企业有较好项目管理基础的，跨部门的工作配合就较为顺畅，就更容易推行IPD。

华为从IBM引入IPD的管理理念，经过十数载的磨练、完善，已经为国内制造企业树立了一个标杆，也为推行IPD培养了大量的人才。我司在管理咨询师的帮助下成立了企业内部的研究院，整合了研发资源，引入了IPD的管理理念，努力以强项目管理的组织形式面向客户，面向市场。

卢刚老师对我们如何做好产品规划、如何引入成本管理提供了咨询。他从华为出来，在华为IPD的变革中是一名骨干，熟悉推行IPD的方法论，又经过了多年的管理咨询实践，策划、组织、辅导和参与了多家企业的IPD变革历程，对于IPD有极其深刻的理解，是一位具有实战经验的咨询师。本书的出版，也看到他同样是一位勤勉和有较深的管理理论基础与见解的学者。

向大家推荐这本书，相信对有志于进行IPD变革的企业会有很好的借鉴

与指导作用。通过本书，大家会对IPD有一个完整的概念，同时也能指导和帮助解决在推行IPD时遇到的方方面面的问题。

**李中浩**

**教授级高级工程师**

**国际特级项目管理专家（IPMP-A）**

**南车株洲电力机车研究所有限公司总经理顾问**

**新**技术和新的行业不断出现，给大家的机会是平等的。我们在讨论产品管理时，既包含着自然科学，也包括公司经营中的管理科学，很多基础是人文科学，像心理学、社会学、人类学。

很多研发人员都是理工科出身，无论是搞程序、搞算法，还是搞电路设计等，大家对于管理科学都不太熟悉。而产品管理实际上属于管理科学，是社会科学和自然科学的一个交叉学科。这需要理工科出身的研发人员在思维和工作观念上做很多调整。

管理科学的一个特点是，问题的答案不是唯一的。我们参加理工科类的考试时每个问题一般都只有唯一的答案，也就是所谓的“正确”答案。但是管理科学不是这样的，一个管理问题背后可能有很多原因，而这个原因根据情况有不同的表现。比如，当你的下属不愿意干活，或者绩效表现不好，比

如当我们公司的产品宣传出现问题的时候，原因在哪里呢？可能的原因太多了，这就像通常讲的一句话，“幸福的家庭是一样的，不幸的家庭各有各的不幸”。典型的好莱坞大片里面幸福的家庭什么样？吃晚饭的时候点着烛光，妻子在厨房里忙，然后端上来烤鸡、水果派之类的美食，这时刚好丈夫回到家里……幸福的家庭基本上都是一样的，因为缺哪一环都不像是幸福的家庭。但是不幸的家庭各有各的不幸，为什么？因为缺少任何一个必要的因素就会造成不幸。很多时候做管理也是这个道理，从1到无穷大，前10个或者前20个因素你可能都要具备和做到，然后才会有好的结果。如果你的结果不好，那到底在1~20里面，甚至是1~100里面的哪一个因素做的有问题呢？都有可能。

还有个人习惯的思维模式也很重要，有时你需要切换你的思维模式。管理者的思维模式跟以前做技术开发完全不同，很多搞研发的人要学着做产品经理，学着做项目经理，学着建立营销体系，或者建立售后体系。很多高新技术企业，有些研发人员懂技术，也有营销方面的素质和特长，就可能会被派去建营销体系、售后体系，甚至采购与生产体系。这时这些人员的思维模式转变、观念的转变就面临着挑战。这种跨部门的人员流动和轮换越多，产品管理就更容易配合、工作流程就更顺畅。

从搞技术到做管理这个过程中，对研发人员的挑战就在于思维模式的转换。工作内容发生了太大的变化，不再是面对一个个没有灵魂的死板的算法、机器、代码和电路板，而是一个个有灵魂、有血有肉、有情绪、有家庭、有不同生活环境和文化背景的活生生的人，这是与之前最大的不一样。做产品管理也罢，做项目管理也罢，做市场营销也罢，做售后支持也罢，面对的都



是人。说到“人”这个问题就有太多太多的可能性，非常复杂。这个道理其实不光适用于从技术走向管理的人员，同样适用于从任何专业岗位（采购、生产、营销、财务等）走向管理的人员。

管理学上有一个很重要的原则，叫奖勤罚懒。表现好的一定要奖励，不好的一定要惩罚。但是在实践中，我们是如何对待有些不守时的人的呢？我们来反思一下。在有人迟到的情况下，我们为了等迟到的人而不准时开始会议，实际上是对准时到会的人的一种惩罚。所以，一个公司如果经常不准时开始会议，你会发现这个公司会形成习惯性的文化，即所有人都会准时开会的，都会迟到。因为在这个公司守时的人并不会得到奖赏，准时到以后坐着闲待着，要等那些迟到的人。最后早到的人也不早到，迟到的人继续迟到，形成一种公司文化。要做好管理，一定要激励那些我们认可的行为。如果我们无法调整开会习惯、培训习惯，那可能也就无法调整我们将来面对客户做销售和提供服务时的习惯。

企业的产品销售模式一般分两种，一种叫直销，直销就是企业直接和客户签单实现销售，直接为客户服务；另一种叫分销，企业构建自己的渠道体系，通过企业之外的分销商、代理商去销售，像中关村的PC行业很多都是这种分销体制。这两种销售模式中，对客户需求的把握和给客户提供服务的方式是截然不同的。采取直销模式的企业与最终客户打交道，能了解最终客户对产品和服务的要求。而分销模式则隔了一层，隔了一个渠道，这样的情况下，企业就较难把握用户需求。

产品管理中特别强调客户满意度。大家对客户满意度的认识是什么呢？如果你的产品非常好，客户满意度就会高。但是如果你的产品一般，而你的

## • 向华为学习卓越的产品管理 •

服务很好，客户满意度也可以提高。做生意其实是人和人的互动，做产品管理也是一样，所以说产品管理属于社会科学。你的产品不一定超级好，但是你的服务可以做得很好。像华为、中兴这些公司，怎么会打败朗讯、北电、阿尔卡特、西门子这些公司？这些外资企业的产品都是很好的，过去华为、中兴的产品在各项指标上，可能赶不上国外的这些老牌企业，因为这些老牌企业积累了几十年，他们的知识产权太多了，华为、中兴在产品指标上很难超越他们。于是华为、中兴就在服务意识上提高，相比外资品牌，他们给客户提供的服务更好。所以华为、中兴和中国电信、中国移动这样的客户形成了良好的合作关系，客户要什么东西马上就on开始生产，给客户id提供贴身服务，保证客户满意。

服务好不光是你陪着笑脸，更要有严谨性，要满足客户质量上的要求、进度上的要求和性能指标上的要求，这些都要严谨。比如跟客户搞一个技术交流会，是不是准时开始的？是不是设备指标都一切正常？是不是自己企业出席会议的每一个员工都能统一着装？是不是展示的每一张幻灯片都没有错误？……这些都关系到客户是否满意。

## • 本书整体介绍 •

大家有没有想过，为什么公司每年要开发那么多款新产品？或者为什么要增加某一款新产品？难道是领导让做的？显然不是。其实在市场经济中，新产品来自于对市场的分析和对机会的把握。

在市场经济中，要遵从客观的客户需求和市场规律，领导其实也是在根

据需求规律做决策。所以新产品来源于市场分析和产品规划的过程中。

在做产品之前要先搞清楚客户需求，所以产品管理的第一个环节是产品需求管理：本书的这个部分主要讲解怎么样收集、分析、确定客户需求，从而保证能够把客户需求原原本本地落实到最终的产品中。

第二个环节是市场分析和产品规划：这个部分描述对整体市场如何细分、取舍，有所为有所不为，并有针对性地制定每个细分市场的策略和计划，确定产品整体布局和单个产品的定位。

第三个环节就是产品开发：这个环节描述整个产品开发的过程，怎么样去做好管理，这部分往往需要通过产品开发流程来运作和管理。

第四个环节是产品上市管理：在产品开发即将结束的时候，如何做好产品宣传、推广等各方面的配套工作？

第五个环节是产品生命周期管理：产品量产以后进入生命周期的管理阶段，有哪些事情要改进和优化？如何管理产品的退市和新旧型号交替？

以上这几个环节是产品管理的业务知识，就是怎样做好产品管理。产品经理在掌握这些业务知识的基础上，还需要学习人员和团队管理的方法。所以全书最后介绍了两个和人员管理相关的议题：一个是产品经理如何管理产品团队。实际上这属于通用管理范畴，就是一个经理人怎样管好自己的团队，但是产品经理管理的特殊性在于，他管理的是一个“虚拟团队”；另外一个议题是产品经理的个人管理，包括如何修炼、提升自己等。

推荐序 1/1

前言 1/1V

# 1

## 全面认识产品管理 //001

### 业界常见的产品管理问题 //004

- 问题1 按照错误的需求开发产品
- 问题2 试图让一个产品具备太多功能
- 问题3 不断修改
- 问题4 职能部门拒绝放弃对产品和项目的控制
- 问题5 产品经理推动全流程的工作时缺乏组织支撑
- 问题6 缺乏体系，好的产品依赖好的产品经理

### 勾勒产品管理体系的整体框架 //009

- 产品管理的概念
- 产品管理的战略、组织和流程框架

## 2 从八个维度做好产品需求管理 //015

### 分析和研究客户需求的方法 //019

- 要素1 价格
- 要素2 可获得性
- 要素3 包装
- 要素4 性能
- 要素5 易用性
- 要素6 保障
- 要素7 生命周期成本
- 要素8 社会可接受性
- 八个要素分别包含了多个子要素

### 八要素法的应用 //023

#### 产品需求管理需要一套系统方法 //026

- 了解市场需求从多方面收集原始客户数据开始
- 需求管理八要素法与QFD的配合使用
- 收集原始客户需求数据的常用方法
- 解释、分组客户需求的原始数据，并定义各组权重
- 对客户需求进行排序

#### 将客户需求分级的意义 //042

**市场调研如何操作才能保证效果 //044**

- 市场调研的主体是企业的资深人员
- 要选择合适的市场调研渠道
- 策划和制定市场调研的具体方案
- 如何获得真实的信息

**产品需求的来源 //049**

**需求分配中的流程、团队和渠道 //052**

**需求验证防止错误认知客户需求 //055**

- 内部验证
- 外部验证

## 3 产品规划管理实现效益最大化 //059

### 产品规划的流程 //064

- 产品规划流程概要
- 组织和运作模式（团队）
- 产品规划和产品开发的关系
- 产品规划和部门规划的关系
- 产品规划和绩效管理的关系

### 产品平台的定义和规划 //072

- 产品平台的定义
- 产品平台的重要性
- 产品平台的梳理和规划

### 产品规划和技术规划的关系 //076

- 技术规划的概念
- 技术规划的流程概要
- 产品规划和技术规划的关系

## 4 产品开发管理 //081

### 集成产品开发管理体系的基本思想 //083

- 新产品开发是一种投资行为
- 市场成功是检验产品开发成功与否的唯一标准
- 高效的产品开发需要跨部门、跨系统的协同工作
- 产品开发流程要在非结构化与结构化之间找到平衡
- 改造产品开发流程需要整个公司的变革

### IPD 流程简介——“两个团队，一个流程” //088

- IPMT 和 PDT
- 产品开发流程

### PDT 经理和产品经理的分工与配合关系 //093

- PDT 经理 vs 产品经理
- 产品经理在 IPD 流程中的两个关注重点
- IPD 体系的矩阵组织架构

### IPD 流程的层次 //097

### IPD 各阶段的输入/输出 //099

### IPMT 依据产品的业务计划书进行决策 //103

- 业务计划与项目计划的关系
- 业务计划与营销计划的关系



- 业务计划书的构成

### 产品开发的决策评审会议 //108

- IPMT会议管理
- 决策评审及其流程

### 产品开发中的项目管理模式 //115

- IPD产品开发流程和项目管理的关系
- IPD产品开发中的项目计划
- “渐进明细”原则

### IPD体系的推行和变革管理 //120

- 变革管理的三大内容
- IPD变革项目如何顺利推行
- 流程如何裁剪

## 5

### 产品上市管理左右企业利润 //125

产品上市时间是对利润影响非常大的因素 //127

产品上市阶段产品经理的职责 //129

- 宏观上一手软，一手硬