



派力营销思想库  
PILOT MARKETING IDEA TREASURY  
传播专业营销 提供实战启迪

主编：屈云波

# 产品经理手册

编著 郭义峰

中国职业营销经理走向专业营销之路的贴身工具!

对于尚处于社会主义市场经济初级阶段的中国职业营销经理们来说,如何使自己和所辖部门的日常工作更快地走向专业之路,多仍处在一个孜孜不倦的学习和探索的阶段。今天,派力营销再次为您量身订制了一套随手可用的贴身工具——《派力营销经理实战手册系列》,希望它能为您更专业的工作提供一点点小小的帮助。





派力营销思想库  
PAILI MARKETING IDEAS LIBRARY

网络与营销网 资料库网

屈云波 主编

# 产品经理手册

郭义峰 编著

企业管理出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

产品经理手册/郭义峰编著. - 北京:企业管理出版社,2001.1

ISBN 7-80147-466-X

I. 产… II. ①郭… III. 产品-市场营销学  
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83526 号

---

书 名:产品经理手册

作 者:郭义峰 编著

责任编辑:秋生 技术编辑:龙程

标准书号:ISBN 7-80147-466-X/F·464

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:editorOem@163.net

salesOem@peoplespace.net

印 刷:香河县闻泰印刷包装有限公司

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 11.5 印张 278 千字

版 次:2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1-10000 册

定 价:25.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

## 前 言

随着时代的发展,多品牌战略已成为众多企业发展的一个重要方面,随着先进的营销思想和运作方法不断传入我国,“产品管理”作为一个有效的多品牌管理的运作模式,已为越来越多的公司所采用。作为产品管理的核心,产品经理的运作水平很大程度上决定着其所负责产品(品牌)的成败。希望本书能够用全面、系统的产品管理的概念、方法以及丰富的案例来帮助产品经理全面提升工作绩效。

本手册以产品经理的职责为主线,从产品经理实务的角度出发,详细介绍了产品经理日常工作的具体内容。本书共分十章。第一章概述了产品经理与产品管理的关系,第二章和第三章阐述了产品经理如何设定产品目标、战略以及制定详细的营销计划。第四章论述了新产品开发与产品上市。第五章、第六章、第七章和第八章则从产品经理日常管理出发,详细介绍了如何进行信息和价格管理,如何进行广告和促销管理。第九章、第十章论述了产品经理如何进行有效的控制以及进行有效的沟通。

本手册对广大职业产品经理来说,是一本相当实用的工具书,同时,也可作为在校营销专业师生的课外读物和了解销售实战知识的参考用书。

本手册在编写过程中,承蒙派力各位同仁的大力协助,在此表示衷心的感谢!

2003/03

# 序

## 派力的观点

### ——对中国企业市场营销的 现状与持续发展的反思

- 中国市场已开始由幼稚走向成熟、由卖方市场走向买方市场，这种转变将使部分理性的消费者享受到物有所值，也使部分肤浅的企业品尝到必然的失败。所以，十多年前你是只要做就可以赚钱，现在要想赚钱只是做还不行，而是要做好了才行。
- 中国的很多行业市场已是供大于求，甚至是供远大于求。但这只是表明在数量的竞争上已是激烈，而在质量的竞争上还处于一个较低甚至很低的水平。如果一个企业很成功，可以说不一定是你做得太好，而可能是别人做得太差。
- 很多企业是追求最大、鼓励最大，而未来真正赚钱的却是那些追求最佳、鼓励最佳的企业。
- 世界经济发达国家企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 80%:20% 的比例，而我国企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 20%:80% 的比例。

- 中国的有些“名牌”只是知名度高而已(说得总比做得好),品牌的含金量很低。万一一把火烧了,能不能象人们所比喻的可口可乐一样,很快(用品牌的号召力)就可以马上建设一个新的工厂呢?中国部分“名牌”的实践证明——恐怕不可能!
- 有人说一个企业营销的成败关键在产品,有人说在服务,有人说在价格,有人说关键在推销,有人说关键在广告,有人说关键在点子,有人说下个世纪要进入策划时代,……而实际上,市场营销(或称市场营销管理)是一个管理过程(包括分析、计划、执行和控制),少一个环节都不行;市场营销不仅是一个部门的事情,而是企业产、供、销、采购、开发、财会等所有部门、自上至下全体员工共同的事情(即全员营销),少一个部门(人员)都不行。
- 因此,如果说一个企业(或一个人)的进步过程分为进入(行业)→学习(知识)→掌握(技能)→创新(应用)四个阶段,那么我们的大多数企业(和个人)还处在学习知识的阶段,故踏踏实实地学习专业营销的知识、苦练专业营销的基本功是我们每一个企业(和个人)现在最应该做的事,“一口吃个胖子”是不可能的,也是不可取的。
- 迄今,中国企业的生命周期超过5年的不多,超过10年的更少,您的企业呢?——让我们一起来反省,一起来共勉吧!



北京派力营销管理咨询有限公司是由数位科班出身、具有丰富营销实战和营销咨询经验，并做有数次成功案例（如小天鹅、美的空调、熊猫电子、青岛啤酒、承德露露等）的中外营销顾问牵头，多位著名企业高级营销经理加盟，于1994年由中港营销专家合作创办的中国第一代真正走专业化道路的营销咨询机构。公司意在运用当今世界先进的营销观念、技术和经验，为国内外各类企业提供高标准、专业化和可操作性的市场调研、营销战略规划、营销管理咨询、营销人员培训、营销知识传播和职业营销经理人俱乐部等系列服务。

派力自创办至今，即将“培养市场导向观念、传播专业营销知识、规划营销实战策略、创造最佳营销业绩”作为自己的职业责任，把“中国企业健康成长的最佳伙伴，培养中国职业营销经理的黄埔军校”作为自己的公司使命，把“踏踏实实做人、扎扎实实做事”、“敬业是一种美德”作为自己的职业态度，力求在向客户提供的每一项服务里，融入派力营销的敬业精神、专业水准、实战经验、创造意识和职业道德，实现派力与客户双方最佳的营销效果。

专业营销咨询服务作为一种新兴的行业，派力意欲在不久的将来，用自己扎实的理论功底、丰富的实战经验、脚踏实地的职业态度和苛刻的敬业精神，在中国现代营销实践和管理咨询方向树立一面扎实探索的旗帜，并力争到二十一世纪初成为一家国际水准的专业营销咨询公司和中国营销实践方向上的权威发言机构。

多谢您百忙之中阅读《派力营销思想库》，派力营销随时欢迎与您在营销管理领域内各种层次的咨询和培训合作！

## 中西结合的营销咨询专家 北京派力营销管理咨询有限公司

地址：北京市朝阳区朝外大街22号  
泛利大厦1602

邮编：100020

电话：010-65887818

传真：010-65886372 65886370

<http://www.pilotmarketing.com.cn>

E-mail:pilotbj@public.bta.net.cn



派力营销培训中心

PULI MARKETING TRAINING CENTER

传播专业营销 提供实战技能

#### 服务宗旨:

- 1.公共课程:传播专业营销 交流实战经验
- 2.企业内训:传播专业营销 提供实战训练

#### 培训形式:

- 1.企业内训:——紧密结合企业的市场、人员(培训对象)、产品、行业以及营销现状,针对性的开发培训课题并设计培训课程,由有丰富实战背景的讲师为学员们提供实战技能训练;
- 2.公共课程:——提供专业、系统的营销管理知识、技能和经典案例分析,达到传播知识、交流经验和启发思路的目的。

#### 培训课程:

- 导购与导购管理技巧(针对零售导购及导购主管)
- 专业销售技巧(针对普通销售人员)
- 销售管理技巧(针对销售管理人员)
- 全面顾客服务管理(针对高级管理层、顾客服务主管和营销主管)
- 市场推广技巧(针对市场推广人员)
- 市场营销管理(针对营销管理层)

#### 培训讲师:

- 1.派力公司的咨询顾问和培训讲师;
- 2.国际著名咨询公司和培训公司的专兼职讲师;
- 3.中外知名企业的高级营销经理。

#### 培训方式:

演讲、演示、演练、答疑与研讨相结合。

#### 培训特点:

中西结合:——即与美、欧培训公司相比,更具本土实战性;与本土同行相比,更具专业性。

#### 发展目标:

培养中国职业营销经理的黄埔军校。

#### 历史业绩:

企业内训: TCL、美的、科龙、青岛啤酒、承德露露、屈臣氏、深圳华为、福建实达、熊猫电子、嘉陵摩托等上百家企业;  
公共课程: 海尔、伊莱克斯、摩托罗拉、真维斯、同创、喜之郎等上千家企业。

培养中国职业营销经理的黄埔军校

● 装帧设计/蒋宏工作室

COVER DESIGN BY JIANGHONG TEL:010-62831807



# 目 录

<b>第 1 章 产品管理与产品经理</b> .....	(1)
1.1 产品管理的兴起 .....	(3)
1.2 认识以产品为中心的组织形式 .....	(5)
1.3 产品经理及产品小组成员的岗位描述 .....	(12)
1.4 产品经理与其他人员的关系 .....	(16)
<b>第 2 章 设定产品目标和战略</b> .....	(27)
2.1 设定产品目标 .....	(29)
2.2 选择战略方案 .....	(31)
2.3 进行产品定位 .....	(33)
<b>第 3 章 制定产品营销计划</b> .....	(37)
3.1 制定产品营销计划的目的和方法 .....	(39)
3.2 产品营销计划的过程和主要内容 .....	(40)
3.3 如何进行背景分析 .....	(42)
3.4 确定营销目标、战略与方案 .....	(53)
3.5 制定权变计划 .....	(58)
<b>第 4 章 新产品开发与产品生命周期</b> .....	(87)
4.1 产品经理与新产品开发 .....	(89)
4.2 制定新产品战略计划 .....	(90)
4.3 新产品开发模式 .....	(95)
4.4 产品生命周期 .....	(130)

<b>第 5 章 产品经理如何进行信息管理</b> .....	(137)
5.1 产品经理与信息管理 .....	(139)
5.2 产品经理的信息系统设计 .....	(140)
5.3 产品经理的营销信息的管理 .....	(147)
5.4 进行市场预测 .....	(149)
<b>第 6 章 产品经理如何进行价格管理</b> .....	(153)
6.1 如何制定产品的价格 .....	(155)
6.2 产品经理对价格的修订 .....	(167)
6.3 产品经理如何进行价格变更 .....	(170)
<b>第 7 章 广告管理</b> .....	(173)
7.1 营销传播概述 .....	(175)
7.2 产品经理在广告管理中的作用 .....	(184)
7.3 确定广告目标与预算 .....	(187)
7.4 进行媒体决策 .....	(193)
7.5 广告效果的监测 .....	(196)
<b>第 8 章 产品经理如何进行促销管理</b> .....	(205)
8.1 确定促销的目标 .....	(207)
8.2 促销类型及常见的促销工具 .....	(210)
8.3 促销活动方案策划 .....	(218)
8.4 促销活动的效果评估 .....	(235)
8.5 整合营销传播 .....	(244)

<b>第 9 章 有效的控制与紧急事件的处理</b> .....	(253)
9.1 提案与月度会议 .....	(255)
9.2 销售量、市场份额及营销成本分析 .....	(269)
9.3 如何处理产品投诉 .....	(278)
<b>第 10 章 如何进行有效的沟通</b> .....	(293)
10.1 了解和掌握有效沟通的技巧 .....	(295)
10.2 如何与上司、下属、公司其他员工及顾客进行沟 通 .....	(303)
10.3 产品(品牌)经理人成功心得 .....	(312)
附录一 中华人民共和国商标法 .....	(327)
附录二 中华人民共和国反不正当竞争法 .....	(334)

# 第 *1* 章

---

## 产品管理与产品经理





## 1.1 产品管理的兴起

产品管理最初是由美国宝洁公司于 1927 年率先采用的。当时公司推出一种佳美牌(Camay)香皂,但是销售业绩较差,于是公司启用一位名叫尼尔·麦克利(Neil McElroy)的年轻人作为经理,专门负责这项产品的开发和促销工作。尼尔·麦克利当时是宝洁公司一位年轻的广告经理,他对公司 1926 年推出的香皂的销售不满意。在宝洁公司 1931 年 5 月 13 日的一次会议上,尼尔·麦克利声称,如果公司的销售经理把精力同时集中于 Camay 和 Ivory(宝洁一种老牌肥皂品牌)的话,那么 Camay 的潜力永远得不到充分发掘。他在会上提出了“品牌人”(brand man)的概念,一个“品牌人”应该有一个销售小组的帮助。每一宝洁品牌应该当作一个单独的事业来经营,它与其他品牌同时竞争。只要公司的品牌以这种方式竞争,尼尔·麦克利相信,公司的销售情况会上升,公司会壮大。尼尔·麦克利赢得了高层管理者的支持,同时他的成功表现更使公司认识到产品管理的巨大作用。之后,宝洁公司即以“产品管理系统”重组公司体系。公司又增设了其他品牌的产品经理,这种管理组织形式为宝洁赢得巨大的成功,成为全球企业产品管理的典范。到目前为止,宝洁公司共有几百位品牌经理,每一位品牌经理只负责一个品牌或其延伸品牌,如 Crest 牙膏及其延伸品牌 Tartar Control Crest。品牌经理负责其品牌的各项工作,从品牌开发到推广,从市场到销售。品牌经理一般是各自负责产品的专家,一般还有 3 至 4 个助手(多为 MBA)帮助他一起制定品牌营销战略和计划。品牌经理能行使咨询权,虽然对公司其他部门没有行政权,但他可以利用各部门的资源。品牌经理只对公司高层人员(如营销副总裁)负责,并且他在公司中处于中心的地位。品牌经理之间的竞争





也很激烈,一个好的品牌经理能迅速上升到公司高层,赢来极大的成功。同时使宝洁公司的各品牌争奇斗艳,成为同一公司拥有众多国际名牌的典范,也使得宝洁各品牌永葆青春,有突破产品生命周期定律的趋势,如 Ivory 已行销 120 余年, Tide 已行销 50 余年, Camay 已行销 60 余年, Crest 已行销 40 余年, Pampers 已行销 30 余年……并且它们都是同类产品中的顶尖品牌。

在宝洁公司推出产品管理制度的随后几年里,全美的一些大包装消费品公司也纷纷采用这一先进的管理方式,以产品管理制度重组了公司的营销体系,如高露洁-棕榄公司、通用食品公司、纳贝斯科、雀巢等。这些公司对产品销售进行全方位的计划、控制和管理,减少了人力重叠、广告浪费与顾客遗漏,有效地提高了几个品牌在整个公司的利润中的比率,提升了品牌的竞争力和生命力。当一家公司的产品或品牌比较单一时,这时公司的营销可集中在这些有限的品牌上;当一家公司的经营多样化并拥有众多的产品及品牌时,这时公司所有的营销人员如果作为一个整体负责所有的品牌推广,则显得不合适。这时,如果把每一品牌的营销推广工作具体落实到一个产品经理身上,使他只负责其中某一品牌,做到分工明确,就具有激励作用。这样即使是同一公司的不同品牌也相互竞争,作为独立的事业来经营,那么就将会大大刺激产品经理的创造力,也能促进各品牌的活力。

今天,我国的营销事业正在发生深刻的变化,国外先进的营销思想和市场运作方法正不断传入我国,“产品经理”也不例外。随着时代的发展,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面。同时联合和兼并在国内外风起云涌,一个公司多个品牌的现象越来越普遍。而如何进行品牌定位,形成各自品牌特色和忠诚的顾客群体,为企业赢得更为广阔的市场和生存空间,无疑“产品经理”制度有许多方面可资借鉴。



我国现在也已出现一些大型消费品公司,这些公司旗下拥有了一些知名品牌,如广东科龙集团公司拥有容声、科龙、华宝等品牌,上海家化拥有清妃、美加净、露美、六神等知名品牌。这些公司十分适宜引进品牌经理的概念,把每一品牌作为一项单独的事业来经营,一定能够使这些品牌大放异彩。

## 1.2 认识以产品为中心的组织形式

现代营销部门有多种组织方式,但所有的市场营销组织都必须与营销活动的各个领域——职能、地域、产品和消费者市场相适应。对于不同的组织,岗位设置和人员职责会有很大的区别,目前比较常用的组织结构共有四种方式:功能性组织结构、市场组织结构、产品组织结构、产品与市场矩阵组织结构。它们各有优缺点,本节主要介绍产品组织结构以及产品与市场矩阵组织结构。

### 一、产品组织结构

#### 1. 产品组织结构的形成

拥有多种产品(品牌)或服务的公司,经常采取产品管理的形式。产品管理组织一般由产品主管经理负责,下设产品经理(图 1-1)。

#### 2. 产品组织结构的变化

在产品管理中,许多公司是以产品管理小组的形式出现的。由产品管理小组代替产品经理进行产品管理。产品管理小组有三种典型的结构:

(1)垂直型的产品小组(图 1-2)。这种类型包含一位产品经理、一位产品副经理、一位产品主任(助理)。产品经理是组长,全面负责产品的管理工作,并与其他主管人员进行协商合作;产品副





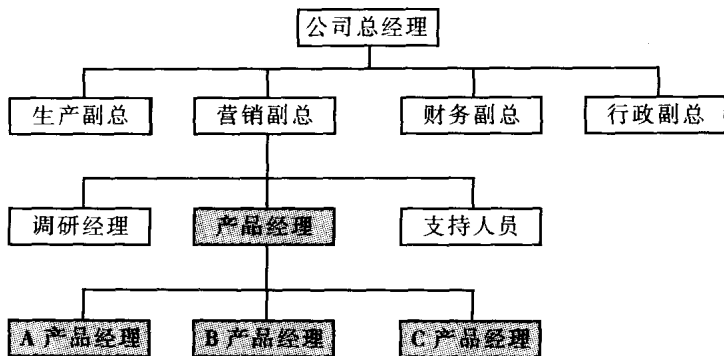


图 1-1 产品管理的组织结构

经理协助产品管理并做一些文书工作；产品助理主要做文书工作和一些例行分析。

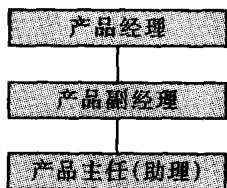


图 1-2 垂直型的产品管理

(2)三角型产品小组。这类产品的小组有一位产品经理、两位专业产品助理。比如一位负责市场调研,另一位负责市场推广(图 1-3)。在产品经理的领导下,产品助理在自己所负责的领域内执行产品管理的权利与责任。

(3)水平型产品小组。这类产品小组有一位产品经理和几个