

wea

LEAN · 营销 / 1

成功的产品管理

斯蒂芬·莫尔斯 著

陈敦贤 译

上海远东出版社

2
ean



LEAN
营销 / 1

营销 架设企业和市场的桥梁

成功的产品管理

〔英〕斯蒂芬·莫尔斯 著 陈敦贤 译 涂永式 校

上海远东出版社

Marketing in Action Series: Successful Product Management, 2nd Edition.

Copyright © by Stephen Morse, 1994.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced

in any form or by any means, without permission in

writing from the publishers.

本书中文简体字版由英国 Kogan Page 公司授权上海远东出版社出版。

未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有 翻印必究



LEAN

营销 / 1

成功的产品管理

英 斯蒂芬·莫尔斯 著 陈敦贤 译

出版 上海远东出版社
(上海冠生园路 393 号 邮编 200233)

发行 上海远东出版社

经销 全国新华书店

排版 上海希望电脑排印中心

印刷 上海长阳印刷厂

开本 787 x 1092 1/32

印张 5

千字 112

版次 1998 年 8 月第 1 版

印次 1998 年 8 月第 1 次

印数 1-5100

ISBN7-80613-756-4 / F·272

图字: 09-1998-083

定价: 7.00 元



Enjoy reading, enjoy LEAN.

导 言

我的朋友说,她读完一本书后才读其导言,为的是不损坏书中的情节。

然而,在阅读第一章之前,有几件事应当明了。首先,本书是为新任的产品经理们或那些想更新观念的读者而设计的。我发现许多营销著作中,偶尔会涉及产品经理,但并不接受他或她通常是产品线的设计师和支柱的观点。

以此为出发点,本书概述产品经理的角色和职能,并为其提供工作规律和战略诀窍,同时简要论述新产品开发过程,并以有关效能的观点结束全文。

本书不是小说,无需从头读到尾。我试图使其成为一本“案头必备”——当读者提醒自己应该采取何种措施来解决问题时需要参考的书。

如果您认为本书的一些思想和观点是来自于其他作者,这并非是我存心抄袭。多年来,我从其他作者和实际工作者那里获得许多观点,我无法对这些观点的准确来源一一致谢。那些没有致谢的,务请接受我的道歉。但在此,我必须深深感谢安

妮·韦特斯 (Anne Waites) 帮助我打印手稿, 这是一项非常艰苦的工作, 同时感谢 JWP 的希拉里·康德伦 (Hilary Condron) 在图表方面所做的工作。

读完本书后, 应该尝试把您发现的有益观点应用到自己的工作中去。

祝您的产品线好运气。

斯蒂芬·莫尔斯

目 录

导 言

第一章	产品管理的必要性	1
	导言	1
	产品管理体系的起点	3
	营销概念和体系	4
	营销计划的演变	5
	产品管理体系的有效作用范围	6
第二章	产品经理的职能	9
	职能描述	9
	三个主要方面	13
第三章	制定产品计划:市场	21
	产品计划格式	21
	市场背景	23
	研究细分市场	31
	收集信息	33
	使用信息	34

第四章	制定产品计划:产品	37
	评估产品系列或产品线	37
	竞争力评估	42
	购买和消费行为	45
	战略选择	51
	战略分析	52
第五章	制定产品计划:优势与劣势	63
	SWOT 分析	63
	产品定义	64
	产品经营轴线	65
	优势与劣势分析	66
第六章	制定产品计划:营销组合	72
	分销渠道	72
	营销组合	72
	现有体系检查	74
	存货水平与“适时”管理	76
	销售渠道	77
	定价和折扣结构	79
第七章	制定产品计划:与顾客的沟通	82
	消费者行为模型	82
	建立模型的必要性	83
	模型的类型	83
	消费者行为一般模型	85
	产品经理应吸取的经验教训	89

	涉及因素、权衡和应用	91
	广告概述	93
	数据库营销	95
	销售和销售人员	97
第八章	产品寿命周期	104
	战略指示器	104
	战略性计划工具:产品寿命周期	107
第九章	开发新产品.....	112
	增长途径	112
	利润缺口	114
	对现有产品经理的制约	116
	组织新产品开发	117
	产品特性	122
	新产品开发的系统方法	123
	检验,营销和产品上市测试	131
第十章	控制与沟通.....	135
	投资收益率(ROI)	135
	投资评估	137
	控制系统	142
	沟通渠道	146

产品管理的必要性

导 言

我们诚聘不仅能为 X 产品分析市场,而且能为新产品和现有产品确认市场机遇,发展随之而产生的新领域并加以论证的人士。成功地完成上述任务,必须具备区分影响市场的因素的能力,如用户需求、产品应用、安装实务和环境问题。

职位:

——管理范围为 Y 产品系列;完成销售和产品形象的目标;向营销经理报告。

——监测市场走势和产品发展,改善与供应商的关系。

——有效地联络各职能部门,激励和管理小组成员。

英国取得了显著的经济增长……积极进取的营销是成功

的根本保证……为进一步发挥潜能……诚聘一位新的产品经理……具备“Z”市场的相关知识和至少 5 年的产品管理经验,您将被证明是“产品冠军”……您需要具备战略性营销和小组领导的技能,并且是一名谈判好手,具备与不同层次人员进行良好沟通的能力。

产品经理将管理一个创新的产品组合,与销售、营销和开发的员工协同工作,以确保最大获利能力。通过拓展和实施商业计划,开发和优化产品组合,经常把产品引入新的市场……您应具备较强的商业意识并能在多职能小组有效地工作。

上述引文均来自招聘产品经理的广告。它们生动并较好地描述了产品管理体系。本书旨在帮助上述四位新任产品经理和所有肩负日常管理重任、执行产品经理职能的人们。上述岗位职责描述(工作说明书)可作这本书的“正文”。

就我所知,专门论述产品管理的著作甚少。关于营销、营销战略和分析、营销计划与实施的书籍很多(有些已列入本书的参考书目中),它们只是初步提及产品经理的职能,讨论产品管理体系则更是凤毛麟角。

现在有许多许多的产品经理,他们对营销原理和程序比较陌生。而他们肩负的职责众多,对他们的业绩期望也往往被夸大。故此,为产品经理提供一本讨论产品管理理论与实务的书籍,专门论述产品经理应知晓什么和完成他或她的岗位职责所需的各种技巧,是合情合理的。

(注:我猜测当今 50% 以上的产品经理是女性,为确保既不使男士,也不使女士被排除在外,我在后续章节中将交替使用“他”和“她”,也就是说在论及产品经理时,“他”包含着“她”,“她”也包括着“他”。)

产品管理体系的起点

设想一项经济活动只提供单一的产品或服务。从“构思”阶段开始直至“用户满意阶段”，每一职能部门所涉及的只是单一的产品或服务。每一步骤配合并保障服务的提供或产品的生产，提供给用户并使其满意。企业的组织结构应与这些互相协调的目标相配合。

现在我们设想某一经济活动涉及一些不同的产品或服务，将会发生下列两种情况：

1. 流程的每一阶段更专业化——研究和发展(R&D)从生产、包装和分销中分离出来；市场研究、推销和定价处于不同的部门；销售、广告、促销和售后服务等都进行独立管理。

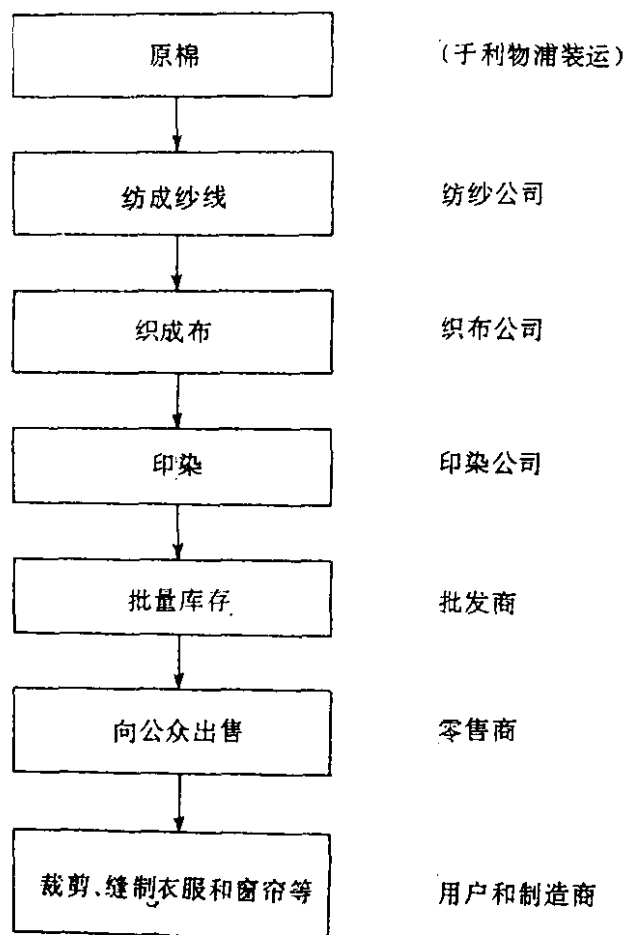
2. 需要强化部门之间的协调、管理、计划和控制。

大家一直公认，产品管理体系于 20 世纪 20 年代末产生于宝洁公司(Procter and Gamble)。当时一种名为 Camay 的香皂经营状况不良，公司指派一名经理全身心地进行管理。其他产品仿效了这一成功的创新。由此，促成“品牌经理”的诞生。

曼彻斯特纺织工业(“棉花贸易”)的历史也许能更清晰勾画出产品经理的发展。其流程大致如下页框图所示。

30 年代，这一流程是由“布匹加工批发商”控制的——通常是拥有一间办公室和一部电话的个人，掌管着从原棉到零售商店的所有活动，对整个流程作出适当的决策。当这一生产工艺过程由垂直分工的公司承担时，“产品经理”接替了独立“变流器”的工作。

第一代的产品经理是协调者——也许是秘书式的人



物——而不是企业家。产品经理的其他职能是后来逐步增加的。在棉花贸易中也是如此。

营销概念和体系

当经济活动开始蕴含“营销观念”时,更迫切需要产品管理。

广义的营销概念基于这样的理念:所有的经济活动应趋向两个平行的目标——满足用户要求和获得利润。经济活动逐渐进入这种思维模式是因为:

1. 行业的技术进步(例如,从真空管电视机到晶体管电

视机);

2. 新的替代性原材料的发展(如碳纤维替代钢材、塑料代替皮革等);

3. 新的劳动力来源(如外来工人、低劳动力成本的国家)和新资本来源(例如国家间资本的自由流动);

4. 市场扩展(例如欧洲统一大市场的发展、环太平洋和美国市场)。

所有上述因素促成了现有产品生产技术和市场准入的改变或修改;流行时尚更替更加频繁,从更广的范围影响着产品或服务。劝导消费者的方法也需要改变,最近 20 年直邮(通常称之为直接营销)的广泛运用和巨大增长就是一个例证。市场变迁导致了分销渠道的演变,与潜在购买者形成新的直接接触点(例如停车场前的商店与国际展览会)。

营销计划的演变

人们已经对营销计划给予更多的关注[参见马尔科姆·麦克唐纳(Malcolm McDonald)的著作]。制定营销计划时需要把产品 and 市场结合起来,需要用更具想象力的方法来挖掘商业机会,主要途径有:

——研究和预测

——制定战略

——规划市场营销组合

——预算营业收入和成本

——安排营销活动

——确立控制措施

同时应将上述一般职能措施与满足特定市场的具体产品

结合起来。

对生产消费品的公司而言,其重心似乎在包装、定价和促销上,从而使“品牌经理”的任务相当明了[目前,有一些专为品牌经理而写的简明操作类书籍,如戴维森(Davidson)或菲利普斯(Phillips)的著作,它们都论及产品管理体系的某一特定方面]。

为使工业产品和服务有较好的营销计划,不仅需要市场定量方面的基本计划,而且要有产品市场影响力定性方面的基本规划。为了确认用户、购买者和决策者的不同需要,必须仔细考察市场营销组合中“可控制因素”的影响力。第七章介绍了一种为影响用户决策过程而采取适当措施的评估方法。

产品管理体系的有效作用范围

“我们拥有产品,我们应该看到产品得到妥善管理”,这一观念是产品体系最初的(和逻辑的)起点。由充满活力的经营部门构成的企业应当发现产品管理体系是不断改进经营业绩所必需的。

以一个大的保险公司为例,它的“引擎”是处理保险费和赔偿,并关心成员事务的整个管理机器。它还有另外两个主要部门:第一,销售部门,通常由独立的代理商组成;第二,产品开发部门,负责开发符合当今风险要求的新险种。为了提供符合用户要求的服务,把各经营部门的产品组合在一起,产品管理体系是不可或缺的(参见市场营销概念)。

下面的问答部分也许有助于诠释其地位。

问:有许多产品系列,且所有产品通过相同的销售网点出

售,营销经理管理着来自营销计划、广告和市场研究部门的众多职员的情况下,产品管理体系是否能改善经营状况?

答:能。因为营销各部门给予现有的每一产品系列不同的优先权。产品经理的任命将确保每一产品系列在公司内部和市场方面得到全面的权衡。

问:产品管理体系是否比简单地把每一产品线纳入一个独立部门,且每一部门致力于自己的生产、营销和销售更合理?

答:是。因为其优势在于,分摊的间接费用对单个产品线而言,可能过于沉重而难以承担。

问:产品管理体系是否使“消灭”非盈利产品变得困难?

答:不。因为产品管理体系的建立将明确界定每位产品经理的“产品线”的成本、营业收入和获利能力。

问:导入产品管理体系易犯的错误有哪些?

答:根据科特勒(Kotler)的观点,有下列三个:

1. 该体系是许多冲突和摩擦的源头;
2. 产品经理成为他所管理的产品的专家,但没有机会成为市场营销职能方面的专家(或者反之亦然);
3. 该体系运行的结果比起初设想的代价要大,这是因为助理和专家数量的激增。

在我看来,未雨绸缪,上述易犯错误大多数是能够避免的。

问:你如何确保产品管理体系获得成功?

答:有下列五条金科玉律:

1. 确保管理体系适合实际需要。结构简单的组织设立产品经理是没有意义的。例如,一条产品线和一个市场,或者整个经济活动已被分散化。在这两种情况下,产品经理职能是多余的。

2. 给产品经理分配适当的任务。如果用户的需要具有极强的技术性,这样,用户与“生产者”(设计师、制造经理等)应保持密切的联系,而一个产品经理对此则无济于事。他或她的任务应当是使直接联络变得容易。

3. 确保所任命的产品经理是真正合格的。如果“交流中心”不起作用,则管理体系不能成功运转。应使销售人员、生产员工和营销专家相信,产品经理会倾听他们的意见,并在制定计划时考虑他们的观点。

4. 高级管理层必须支持该体系。高层管理人员不能规避或忽视产品经理的存在而直接与经营经理联系,特别是在困难时期。

5. 高层管理人员对产品管理体系的成功应有切合实际的预期。建立产品管理体系不会(也不应期望)产生立竿见影的效果。它取决于企业文化背景(通常与高级经理的年龄和从业年限相关),需要一年到一年半的时间才会取得较大的进展。盈利能力的提高源于经营经理的合作意愿和新任产品经理的计划、沟通和倾听的能力。

我们将在第二章详尽讨论产品经理的角色和职能。职能描述(工作说明书)表明产品经理从最初的“产品导向”转变为现在的“市场导向”,因其职能现在(主要地)是阐释市场需要。