

他，不是经理，却胜似经理
他，是企业的守门员、领头人、协调员、鼓动者
他，就是产品经理！

真正的产品经理=情商+智商+财商，一个都不能少！
10年产品经理“临床经验”，助你实现从优秀到卓越的连环跳！

产品经理

从优秀到卓越

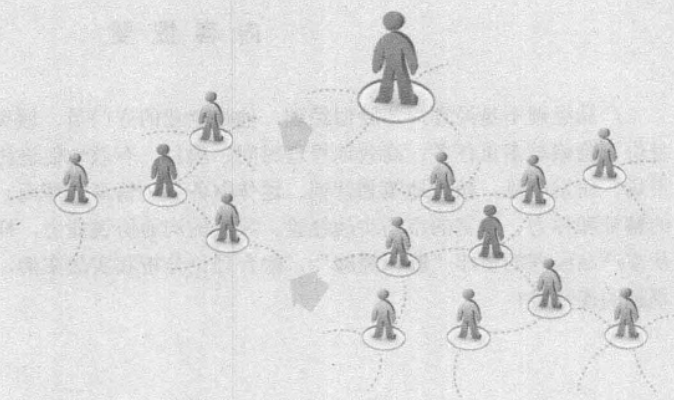
张卫东 | 著



产品经理

从优秀到卓越

张卫东 | 著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

产品经理：从优秀到卓越 / 张卫东著. -- 北京：
人民邮电出版社，2014.1
ISBN 978-7-115-33367-4

I. ①产… II. ①张… III. ①企业管理—产品管理
IV. ①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第239624号

内 容 提 要

产品经理不是经理，却胜似经理，他是企业的守门员、领头人、协调员、鼓动者，多重身份下隐藏着多重任务：高效地管理时间、项目，有效地促进协作、引领组织，准确地分析市场、研发产品，精心地策划营销、运作财务……情商、智商、财商，一个都不能少；充沛的精神和体力、丰富的市场实战经验、灵活的沟通协调能力和样样都要精通。本书根据作者从事产品经理的多年“临床经验”，融合理论分析和实战案例，助力产品经理实现从优秀到卓越的连环跳！

-
- ◆ 著 张卫东
 - 责任编辑 张慧芳
 - 执行编辑 陆凯芬
 - 责任印制 焦志炜
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：15.5 2014年1月第1版
字数：193千字 2014年1月河北第1次印刷
-

定价：39.00元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

做真正的产品经理

产品经理制是多产品经营的一种行之有效的管理手段，已被国内多家领先企业相继采用，并取得了广泛的成功，例如，万科、华为、联想、新浪等知名企业都是产品经理制的成功典范。

但是，产品经理制在企业管理的实施上存在一定难度。近年来，笔者在给一些企业做管理咨询时，发现有些产品经理所从事的实际工作和岗位所定义的职责存在较大差距。换句话说，现在很多企业实施的并不是真正意义上的产品经理制，而是分层式的产品管理方式，即由企业高层作出大部分的产品决策，产品经理只承担日常协调工作。

这种做法对一些产品种类较少的企业，企业高层还能忙得过来；但对于产品种类较多的企业，高层难以将精力投放在每个产品上，就会导致一些产品得不到应有的重视。

同时，这种做法还会让一些产品经理人终日忙碌于部门之间的协调工作及

各种应急事务的处理，并不能真正发挥产品经理的应有作用，可谓有名无实。

那么，企业为什么会采用分层式的产品管理方式？普遍的观点认为这是企业高层对产品经理的能力有所顾虑，不得已而采用的妥协方式。但是，这种妥协方式并非长久之计，更没有真正解决多产品经营混乱的问题。

有效的做法是，企业产品管理制的建设和对产品经理人的培养应该双管齐下，只有产品经理的能力提升了，才能使产品经理制发挥真正的作用。

本书的主旨在于介绍产品经理必须具备的关键技能。对于产品经理而言，每条产品线的实质是一个独立的“企业”。因此，产品经理必须具备一个职业经理人的全部素质，才能在工作中游刃有余。

本书将通过以下四个部分详细介绍培养产品经理素质的方法。

首先，产品经理要避免因个人兴趣而在某一方面过分投入以致造成全局的被动，要避免陷入日常事务性工作而忽视了中长期目标，要能够协调好长期的产品战略、中期的产品业务以及近期的日常事务三者之间的关系，要从事件触发型的被动的局部管理方式向策划计划型的全局管理方式转变，这就需要产品经理具备时间管理和项目管理的技能。

其次，作为产品经理，将不再是单枪匹马完成自己的任务就可以了，而是要组织、指导、协调相关资源共同完成任务。这需要产品经理善于和各个部门的人打交道，及时化解各种冲突，善于分享、激励和引导他人，这些都要求产品经理具备足够的沟通能力和领导能力。

再次，产品经理要确保产品的市场导向，这是产品成功的前提。这就需要产品经理摆脱技术惯性思维，进行扎实的市场研究和严谨的立项分析，通过产品战略规划和产品路线图规划为开发、生产、销售等部门指明方向，通过产品需求规划将市场需求转化为开发需求，并对产品开发进行监督和指导。

最后，产品经理要明确将产品卖出去并创造利润才是其最终目标。能够为

企业赚钱的产品经理才是成功的产品经理。这就需要产品经理具备营销管理能力，善于提炼产品的价值主张、进行营销策划、制订销售工具，能够走入市场一线参与营销活动、为销售人员提供支持，甚至亲自打开销售局面。同时产品经理还要具备一定的财务分析能力，进行合理的产品定价、有效的成本控制、最大程度地获取利润。

另外，笔者根据自己多年从事产品经理的经验，总结了产品管理框架和产品管理工具，希望能帮助读者更好地理解 and 运用产品经理制。

附录A为产品管理框架，将帮助读者建立对产品管理的总体认识以及各个管理模块相互之间的关联，读者可以据此建立产品管理的知识体系，弥补企业产品管理流程的薄弱环节。

附录B为产品管理工具，收录了一些产品管理工具，这些工具并不限于特定的行业，读者可以直接运用或加以改造后应用于读者所在的行业。

第1章

产品经理不是经理

- 1.1 时代的发展需要产品经理 | 2
 - 1.1.1 产品的内涵在不断发生变化 | 2
 - 1.1.2 产品管理应该管什么 | 5
 - 1.1.3 产品经理制更有利于产品管理 | 7
- 1.2 用岗位说明书给自己照镜子 | 11
 - 1.2.1 明确职责目的 | 11
 - 1.2.2 理清工作关系 | 12
 - 1.2.3 履行主要职责 | 12
 - 1.2.4 认识管理权限 | 13
 - 1.2.5 提升能力要求 | 14
 - 1.2.6 了解考核标准 | 16

1.3 产品经理的五大角色定位 | 18

1.3.1 创业家 | 19

1.3.2 思想家 | 19

1.3.3 政治家 | 20

1.3.4 产品终结者 | 20

1.3.5 客户代言人 | 21

1.4 产品经理的职业发展路径 | 22

1.4.1 正在面临的问题 | 22

1.4.2 台阶式发展模式 | 28

第2章

高效率的时间管理

2.1 产品经理的时间管理诊断 | 32

2.1.1 时间分配情况 | 32

2.1.2 时间管理意识 | 33

2.2 聚焦重点任务 | 36

2.2.1 建立目标体系 | 36

2.2.2 执行PDCA | 38

2.3 合理安排时间 | 41

2.4 提高工作效率 | 43

2.4.1 条理化办公 | 43

2.4.2 结构化思考 | 45

2.4.3 模板化工作 | 48

第3章

高效率的项目管理

3.1	产品经理的项目性任务		50
3.2	项目管理的基本思想		52
3.2.1	平衡管理思想		52
3.2.2	期望管理思想		53
3.2.3	整体管理思想		54
3.3	项目管理的一般流程		56
3.3.1	聚焦关键问题		56
3.3.2	制定详细计划		57
3.3.3	组织协调控制		59
3.3.4	进行评价反馈		61

第4章

有效沟通促进协作

4.1	产品经理的人际沟通		64
4.1.1	沟通的4个基本原则		65
4.1.2	如何与开发人员沟通		66
4.1.3	如何与销售人员沟通		68
4.1.4	如何与总经理沟通		69
4.1.5	如何与职能经理沟通		70
4.1.6	如何与合作伙伴沟通		71

4.2	产品经理的会议沟通		72
4.2.1	需要开哪些会议		72
4.2.2	标准化的会议流程		73
4.2.3	做好会议主持人		75
4.3	产品经理的商务呈现		77
4.3.1	为什么需要商务呈现		77
4.3.2	做好商务呈现的六个关键		78

第5章

有效引领组织

5.1	产品经理如何建立权威?		84
5.1.1	建立业务权威		85
5.1.2	塑造人格魅力		85
5.2	产品经理如何运用领导力		87
5.2.1	引领方向		87
5.2.2	达成共识		89
5.2.3	分享信息		89
5.2.4	即时激励		90

第6章

全面扎实的市场研究

6.1	市场研究方法		92
6.1.1	收集哪些信息		92

6.1.2	如何收集信息		93
6.1.3	如何分析信息		95
6.1.4	日常性市场研究		96
6.1.5	专题性市场研究		98
6.2	目标市场研究		101
6.2.1	市场三要素		101
6.2.2	市场STP分析		103
6.2.3	市场生命周期分析		108
6.3	客户需求研究		111
6.3.1	需求的演变		111
6.3.2	挖掘客户需求的主要方法		115
6.3.3	客户体验性需求的挖掘		119
6.3.4	建立以客户为中心的思维		124
6.4	竞争者研究		128
6.4.1	谁是真正的竞争者		128
6.4.2	如何进行竞争分析		130
6.5	宏观环境研究		134

第7章

逐渐明晰的产品规划

7.1	新产品创意		138
7.1.1	新产品创意方法		138
7.1.2	新产品创意的组织		144
7.1.3	新产品创意的筛选		144

7.2	新产品项目商业分析		146
7.2.1	可行性研究		146
7.2.2	产品概念测试		148
7.3	制订产品战略		150
7.3.1	产品战略的组成		150
7.3.2	产品战略的制订过程		153
7.4	制订产品路线图		156
7.4.1	什么是产品路线图		156
7.4.2	产品路线图的制订过程		159
7.5	规划产品需求		161
7.5.1	功能性需求		161
7.5.2	非功能性需求		162
7.5.3	产品包需求		163
7.5.4	产品需求的规划过程		164

第8章

充满挑战的产品开发

8.1	新产品开发的风险		170
8.1.1	需求管理的风险		170
8.1.2	开发能力的风险		171
8.1.3	项目管理的风险		171
8.1.4	干系人的风险		172
8.1.5	其他方面的风险		173
8.2	新产品开发常见流程		174
8.2.1	漏斗流程		174

8.2.2	阶段门流程		175
8.2.3	瀑布模型式流程		176
8.2.4	快速原型式流程		176
8.2.5	螺旋模型式流程		177
8.3	新产品开发过程的支持		180
8.3.1	落实产品需求		180
8.3.2	建立市场联系		182
8.3.3	提供决策支持		183
8.4	新产品开发各阶段评审		185
8.4.1	计划编制评审		185
8.4.2	设计方案评审		186
8.4.3	样机开发评审		187
8.4.4	商品化评审		188

第9章

打动人心的营销管理

9.1	产品上市管理		190
9.1.1	产品上市的策划		190
9.1.2	产品上市的准备		195
9.1.3	产品上市的执行		196
9.1.4	产品上市的反馈		198
9.2	产品营销管理		199
9.2.1	客户价值主张		200
9.2.2	营销组合策略		201

9.2.3	整合传播策略		205
9.2.4	产品营销计划		208
9.3	产品售前支持		211
9.3.1	制作产品销售工具包		211
9.3.2	针对销售代表的产品培训		213
9.3.3	日常销售支持工作		216

第10章

精心的财务运作

10.1	产品的预算分析		218
10.1.1	产品收入预算		218
10.1.2	产品成本预算		220
10.1.3	盈亏平衡分析		221
10.2	财务报表分析		224
10.2.1	产品盈利能力分析		224
10.2.2	产品运营效益分析		226

附录A	产品管理总体框架		228
-----	----------	--	-----

附录B	产品管理实用工具		229
B.1	市场调研分析工具		229
B.2	新产品项目商业计划书		231
B.3	产品需求说明书		232
B.4	产品营销工具		232

参考文献		234
------	--	-----

第1章

产品经理不是经理

产品经理是个特殊的群体，尽管他们的大部分工作需要通过他人来完成，但是产品经理对这些人却几乎没有管理权限。

产品经理总是处于一种两难的困境：一方面，他们要解决开发、销售、生产等部门的紧急事务，形同疲于救火的消防员；另一方面却又经常遭到开发、销售、生产等部门的抱怨，被质疑为何总是做些琐碎之事，缺乏长远性的规划。

因此，产品经理如何把自己置于恰当的位置，协调好自身与相关部门之间的关系，并有效地实现产品经营目标，是其需要解决的首要问题。

知道自己扮演的角色、所持的立场，是成为真正的产品经理的前提。

1.1 时代的发展需要产品经理

1.1.1 产品的内涵在不断发生变化

什么是产品？这是作为产品经理或即将成为产品经理的人士需要思考的根本问题，我们称之为产品经理的第一问。

对这个看似简单的问题的回答，反映了一个产品经理持什么样的产品观，这很大程度上影响着其产品管理的思想、范畴和方法。

现代意义的产品从诞生到今天，不过百年的历程，人们对产品的认知却一直在发生着变化，我们将企业对产品认知的观念分成5代。

第一代产品观念——产品就是功能

这种观念由1940年通用电器的工程师迈尔斯提出。该观念认为，产品是功能的载体，功能是产品的核心和本质，产品开发的过程就是功能实现的过程。

这种观念在实际运用时，有两种倾向：

（1）实用主义倾向，认为产品够用就行了。例如，美国福特公司在1908~1927年只生产了一款汽车——T型车，而且只有一种颜色——黑色。福特公司的创始人亨利·福特开玩笑说：“不管顾客想要什么颜色的福特汽车，我只提供黑色的。”

（2）创新主义倾向，认为产品功能越丰富、越强大越好，技术越先进越好，不少电子产品都遵循这一原则。

事实上，这两种倾向都可能让企业远离客户。所以，当消费者需要更多款式汽车的时候，福特开始在市场上节节败退；当消费者对电子产品眼花缭乱的函数不知所措的时候，苹果的iPhone、iPad以其引导性的函数及操作系统脱颖而出。

事实告诉我们，“产品就是函数”这一观念忽略了一个重要问题，那就是消费者的真正需求。

第二代产品观念——产品就是需求

这种观念认为，客户其实并不关心产品本身是什么，客户更关心的是产品能满足什么需求，所以产品开发的过程就是发现客户需求并满足客户需求的过程。

这是一种革命性的观念转变——从说服客户接受产品转变到理解客户满足需求，从以产品为中心转变到以客户为中心。

这种观念立足于客户需求来开发产品：企业研究客户需求，针对不同的需求开发相应的产品，以满足客户多样化、个性化的需求。

于是，在20世纪20年代末，美国福特公司开始重视消费者的个性化需求，