

产品经理实战手册

王欣 夏济 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

产品经理实战手册 / 王欣, 夏济编著. —北京: 中国经济出版社, 2005. 10

ISBN 7-5017-7132-4

I. 产... II. ①王... ②夏... III. 企业管理—产品
经理—手册 IV. F273. 2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 080147 号

出版发行: 中国经济出版社 (北京市西城区百万庄北街 3 号, 邮编: 100037)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 陈 瑞 (电话: 010-68308641 Email: rachel8511@sina.com)

责任印制: 石星岳

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印:

开 本: 787×1092mm 16 开 印 张: 12 字 数: 150 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1-5000 册

书 号: ISBN 7-5017-7132-4/D·448

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究 举报电话: 68359418 68319282
服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

目 录

序 言	…(1)
第一章 实战入门——认识产品经理	…(1)
1. 产品经理的历史和光荣	…(1)
2. 产品经理身上的 DNA	…(3)
3. 产品经理开门五件事	…(4)
第二章 产品规划——用户需求是营销的原动力	…(7)
1. 谁最后设计了产品？当然是你的顾客了	…(8)
产品经理法则之一	
站柜台——产品经理的必修课	…(10)
2. 市场调查：医治闭门造车的良药	…(12)
产品经理法则之二	
用户座谈会是最便利的市场调查	…(13)
案例精选	
金山影霸 3 市场调查	…(15)

3. 创意筛选:产品开发不只是工程师的事	...(25)
4. 产品定位	...(31)
产品经理法则之三	
产品经理必须介入研发	...(37)
产品经理法则之四	
吃自己的狗食	...(38)
案例精选	
WPS Office “一样的 Office”	...(40)
第三章 产品化——给用户留下美好的第一印象	...(57)
1. 卖产品更要卖包装	...(57)
产品经理法则之五	
产品包装是无声推销员	...(57)
2. 产品文案:是介绍更是煽动	...(62)
第四章 价格制定——你的产品到底值多少钱	...(73)
1. 价格制定:物美价廉一定受欢迎么?	...(73)
产品经理法则之六	
定价要建立在准确的销量预估之上	...(87)
2. 价格修订:惟一不变的就是变化?	...(89)

案例精选	
“蓝色安全革命”金山革谁的命?	…(93)
第五章 市场启动——造势不如借势	…(105)
1. 广告中的 5M:任务,信息,媒体,资金,衡量	…(107)
案例精选	
低成本运作产品的广告投放计划——金山游侠Ⅲ	…(118)
2. 不懂传播,不善营销	…(120)
产品经理法则之七	
PR 不是骗人	…(127)
案例精选	
WPS Office 2003 新品发布传播	…(130)
3. 用公关活动来引爆市场	…(139)
案例精选	
WPS Office 2002 新闻发布会	…(142)
4. 促销:产品到达用户的临门一脚	…(152)
第六章 渠道——得渠道者得天下	…(159)
1. 渠道——把你的产品变成收入	…(159)
2. 合理的渠道长度、宽度、密度	…(164)

3. 选择渠道要讲究门当户对	…(170)
4. 把渠道看成企业的大成员	…(172)
5. 营销中的推拉战术	…(173)
6. 终端陈列和店面广告	…(176)
后 记	…(1)

序 言

很早的时候,就不止一个人建议我,说金山的经历可以出书,但是我一直觉得不妥。金山还是一个创业公司,远远没有到能够立传的时候,未来的路还很长,现在只不过开了个头而已。

金山十多年的风风雨雨的确发生了很多可歌可泣的故事,但是,和这些故事相比,我更希望能把我们这十多年的发展过程中一步步探索出的方法和经验记录下来。这样做的好处,整理的内容至少可以作为金山内部的教材,帮助我们培训新员工。以更开放的心态来想,金山的方法和经验也是中国 IT 产业自己摸索出来的一种道路,是值得与同行、同业们一起讨论、探索的。抱着这种想法,我曾要求过不少金山的员工,希望他们可以把自己在金山的经历与积累整理、记录下来,或公司内部教材,或能够出版成书。

最近,当王欣把这样一本《产品经理实战手册》的书稿放到我的面前时,我非常的感动。这些年来,王欣是第一个也是惟一个完成这件事情的人。无论如何,我都非常感谢王欣,即使她在两年前就从金山 WPS 办公软件事业部市场总监的位置上离开了。

翻开这本书,每一个字都是熟悉而又陌生的。说它陌生是因为它与目前市场上畅销的营销类书籍相比是特立独行的。目前正摆在书架上热销的大量有关市场方面的书籍要么是以西方市场理念为基础的理论,要么便是以《孙子兵法》、《三十六计》等为蓝本的市场战略。诚然,在金山成长的过程中那些文字也是我们必不可缺

的良师益友，但我仍然觉得在目前的市场中缺少真正能很快的结合到实际应用中的营销工作的入门指导书籍。与现在的畅销书相比，《产品经理实战手册》不是那种让你在读完之后便会珍藏在书架上以备查询的经典，而是那种会藏身于你的皮包中，随手可翻的指导手册。相信你在阅读之后会发现，其中的大量内容是你在营销工作中可以拿来就用，甚至是生搬照抄的……

这本书对我而言又是熟悉的，因为那里面有着我和作者共同的经历。

金山创办于 1988 年，初期的营销完全是交给方正集团的。当时的金山完全可以说是一个研发机构，完全没有市场、营销的能力。这就导致在此后的一段时间，金山人曾走过了一个非常痛苦的阶段。当微软在 1993 年进入中国市场后，我们的不足不久就体现出来了。1996 年初，金山的路似乎走到了尽头，此时的我心里却憋着一股劲，我反复思考的一个问题是：我们有着如此优秀的研发团队，为什么公司却面临如此的危机，究竟问题出在哪里？

最终发现究其根本在于金山距离市场太远。初期金山的成功可能更多的源于求伯君的灵感与整个公司的深厚技术积累。而公司发展达到一定的规模必须市场与研发两手抓，只有站在市场的最前沿我们才能真正掌握客户的需求，才能完善自己的产品。这也是后来金山通过自己的经验要求产品经理必须是既要懂得产品研发，也要懂得市场营销的全能型人才的原因。

在那之后，金山开始尝试自己做市场，而我们所能做的第一件事情便是要和客户站在一起。当时最好的店面是在联邦的连锁店，我几乎所有业余时间都待在那里。通过站店面的过程，我们马上尝到了甜头，首先是当时我们发现大量的顾客来询问有没有教如何使用电脑的软件产品，于是 1996 年我们便推出了这样的产品，得到了市场的认可。我们尝到的另一个甜头是，通过与客户面对面的接触，令我们深刻感受到所谓的卖点就是你如何能够在最短的

时间内说服顾客购买的特点。这一发现直到今天都是金山的产品设计、广告包装乃至市场推广活动的指导核心之一。还有许多在营销过程中必须掌握的细节，我们同样是在站店面的过程中掌握的。譬如，当你反复地向你的客户讲述这个产品的优点时，你会发现一款软件产品所包含的创新很多，而很少有客户愿意用 10 分钟的时间来让你列举出种种优点，因此你在推广中必须要浓缩出其中的精华。一次我在向 INTEL 推荐《金山词霸》只用了一句话来介绍它：“这是一个会说话的厚词典。”随后我便发现这句话的效果绝对比国内大多数软件产品的包装盒上所列举诸多优点更富效率，也更有价值。

就是这样，从站店面开始，金山一点一滴地形成了自己对于营销的完整认识。而在这个过程当中，微软的重压也是逼迫金山不得不尽快成熟起来的原因之一。正所谓“知己知彼，百战不殆。”我们从分析微软开始，直到成为可以与它在直接竞争的企业中不但没有死去，反而越做越好的少数企业之一。我们看到，微软在 1996 年曾经被人们批评得近乎一无是处，人们总在说：“微软市场一流，技术二流。”而后来微软成立了微软研究院，这不仅对于微软的持续发展起到了关键作用，同时这也是最为高明的一种市场与品牌策略。今天我们再也听不到这样的言论，微软在依靠技术武装了自己的同时也包装了自己。

金山学习了这种方法，技术和市场并重。在研发方面金山搭建了超一流的研发团队。目前拥有超过 600 人的研发团队，我可以很自豪地说这是目前国内最强的研发团队。这也保证了金山可以在多项业务中全力出击。在市场方面，我们首先根据市场的需求调整了自己的产品，于三年前从底层重新设计了 WPS 这款产品；其次，加强对于公司的品牌建设，所有软件产品全部采用金山这一统一品牌，包括《金山词霸》、《金山毒霸》、《金山影霸》等；第三，大量发掘并培养市场人才，这些人才既要了解软件的技术知识，了解产品的内涵同时还要掌握市场的规律与客户的需求，培养和吸纳了一批优秀的市场人才；最后，重视细节，把握广告、传播、店面直销、

市场活动……每一个环节。这些说来简单，实则是一个漫长的过程。从1997年开始，我们每星期都开培训性质的讨论会，坚持了两年以上。分析自己，分析同行，分析跨行业中一切可以借鉴的经验。我们发现做市场和写程序一样需要的是不断地优化，不断地完善。当然它也需要不断的创新，因此我们在每次市场活动之后都会总结这一次比上次超越了什么。我们希望每一次都可以不落入俗套，给人耳目一新的感觉。最终营销成为了金山不可缺乏的竞争力。

以上谈了很多，尽是一些粗线条的梗概，而真正精彩的都在这本书中。我鼓励并支持王欣写这本书，并不是因为我认为金山已经把营销工作做好了、做透了，也不是希冀这本书可以给金山带来怎样的品牌效应。只是我愿意可以有这样一个机会把我们的一点点积累拿出来和大家分享，同时我也希望看到更多国内企业的经验供我们借鉴。我坚信整个行业需要不断地交流与学习才能逐步向前。毕竟对于任何一家企业而言从来都没有成功可言，摆在面前的永远都仅仅是机会而已。

最后，感谢金山所有的技术人员，没有大家幕后的努力，就没有金山出色的产品；感谢金山全体的市场营销人员，没有大家的努力，我们一流的产品也走不到用户面前。

当然，最要感谢本书作者王欣，她做了一件对于我们金山来说，非常了不起的事情！



2005年10月于北京

第一章 实战入门

认识产品经理

产品经理是做什么的?这个问题似乎很难回答。公司里总有他们晃来晃去,指手画脚。他们和每个部门都打交道,从研发、销售、市场乃至法务。就像一百个人眼中有一百个莎士比亚,至今还没有权威的产品经理的定义。

1. 产品经理的历史和光荣

产品经理(Product manager)或称品牌经理(brand manager)的概念最早是宝洁公司(procter&Gamble)在1923年提出的。宝洁公司的麦克爱尔洛埃是世界上第一位产品经理。当时,宝洁推出了新的香皂品牌“佳美”,麦克爱尔洛埃就是“佳美”的销售负责人,虽然他非常努力,但“佳美”一直销路不畅。

麦克爱尔洛埃仔细分析后得出结论,出现这一局面的重要因素就是,“佳美”的广告及市场营销手段,和宝洁公司另一款非常成功的肥皂产品——“象牙”过于类似了。用他的话就是说太过于“象牙”皂化的思维,不同程度上成了“象牙”皂的翻版。“象牙”

皂是宝洁公司的重要产品之一，自 1879 年诞生以来，“象牙”皂通过印刷广告等形式，已成为消费者心目中的名牌产品，销售业绩一直很好。佳美和象牙香皂都是针对同一市场的产品，当时公司还不允许自己公司的两个品牌“佳美”和“象牙”进行自由竞争，“佳美”明显成为避免利益冲突的牺牲品。

麦克爱尔洛埃发现，由几个人负责同类产品的广告和销售，不仅造成人力与广告费用的浪费，更重要的是容易对顾客造成顾此失彼的印象。于是，他提出了“一个人负责一个品牌”的构想，品牌经理应能够把销售经理工作的大部分接过来，使销售经理能将主要精力放在销售产品的工作上。麦克爱尔洛埃的“品牌管理”法，得到了以醉心于改革创新而闻名的宝洁公司总裁杜普利的赞同。

从此，宝洁公司的市场营销的理念和市场运作方法开始发生了改变，以“品牌经理”为核心的营销管理体系逐步建立。佳美和象牙品牌必须在市场中相互竞争，为各自的品牌赢取市场，就如同与当时别的公司的品牌如：力士、棕榄等品牌竞争一样。采用了产品经理制度的宝洁公司各种产品的生命周期拉长了许多，像刚才提到的两款产品，佳美香皂已行销 60 多年，象牙肥皂已行销 110 年以上。

目前，宝洁公司经营 300 多个品牌的产品畅销全世界 140 多个国家和地区，产品包括食品、洗涤用品、肥皂、药品、护发及护肤用品、化妆用品等。宝洁的成功很大程度上归功于它旗下的众多品牌：海飞丝、飘柔、沙宣、潘婷等。对于这些品牌，宝洁有着自己独特的品牌管理系统。宝洁品牌管理系统的基本原则是：让品牌经理像管理不同公司一样来管理不同品牌。这一管理理念目前已成为宝洁公司经营运作的基石之一。

美国《时代》杂志称赞道：“麦克爱尔洛埃赢得了最后的胜利。”

他成功地说服了他的前辈们，使宝洁公司保持高速发展的策略其实非常简单：让自己和自己竞争。” 麦克爱尔洛埃的成就不仅限于此，1957年，当艾森豪威尔当总统的时候，他很赏识麦克爱尔洛埃的才干，聘任他担任国防部长。

由于“品牌经理”的制度在宝洁公司取得了前所未有的成果，许多企业纷纷采用，像美国福特公司、庄臣公司都采用了这一制度。经过被全世界很多企业继承和演绎，产品经理制已经成为国际市场一种成熟的、充满竞争力的营销制度。

产品经理的岗位还诞生过许多杰出的企业领导人，美国通用公司前 CEO 杰克·韦尔奇，微软公司的现任 CEO 鲍尔默，都曾担任过产品经理这一职位。说产品经理是 CEO 的学前班，一点都不为过。

2. 产品经理身上的 DNA

既然产品经理这么重要，我们一直在探究什么样的人适合做产品经理，换句话说，产品经理应该具备什么样的素质呢？有人比喻产品经理像足球队中的中场队员，他不仅仅是进攻的组织者、主要的防守者，还包括球场关系的协调者、比赛节奏的控制者，只有这样中场球员才能做好球队的枢纽，带领球队争取球场的主动权，赢得最后的胜利。

也有人把产品经理比作市场中的发动机，这个发动机性能的好坏取决于以下几点：

- 是不是知识结构完整，具备研发、市场、销售等方面的专业知识和良好的从业背景。

- 是不是具有非常强的学习能力，对自己负责的产品具有狂热的情感。

- 能不能在与客户接触的过程中，以传道士般的热情和执着打动客户。尽一切可能了解用户的需求，并致力于推动产品的改善以贴近用户的需求。

- 是不是有足够强的宏观构思能力和较强的行业洞察力。密切关注行业的发展和竞争对手的动态。

- 是不是具有较强的与他人合作的能力，顾全大局。可以在短期内促进团队凝聚力，提高团队的作战能力。

- 是不是善于总结，勤于思考。做事具有计划性，讲究方法。

- 是不是具有非常强的责任心，工作认真负责，富有激情和创造力。

3. 产品经理开门五件事

从过程上讲，产品经理要制定产品开发和行销计划，是负责单一或某一类别的产品从分析、计划、执行以及控制的总体协调人。从结果来看，产品经理对产品创造的利润、销售额和市场占有率承担重要责任(Market Share、Revenue、Profit)。产品经理的工作主要分为以下几方面：

- 改进产品：进行产品市场调研和搜集客户意见反馈等手段，推动并组织产品改进，以适应市场变化。

- 战略规划：发展产品的长期经营和竞争战略。

- 销售预测：进行产品销售预测，编制年度以及季度营销计划。

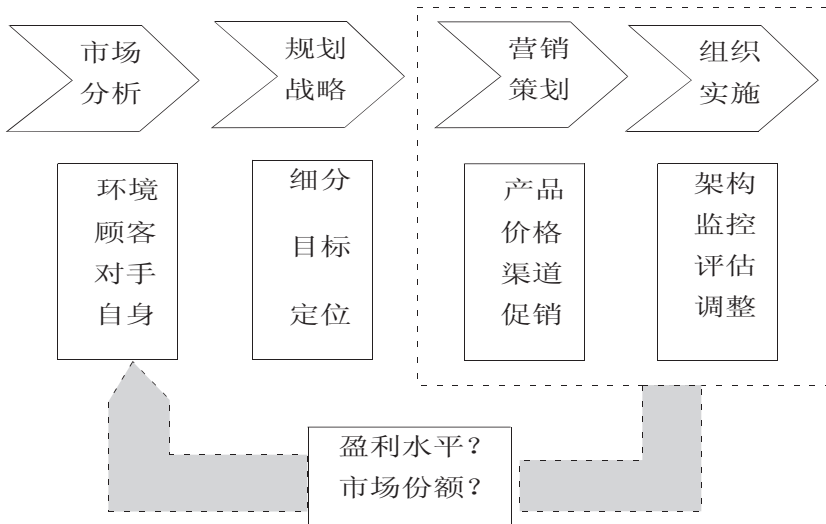
- 市场推广：负责广告、传播、公关和促销等与产品宣传有

关的一切活动;拉近最终消费者和产品的距离,加强用户的购买欲望。

● 渠道的选择和销售培训:选择合适自己产品的渠道。并通过各种手段,培训和产品销售相关的人员,使他们对产品产生兴趣。



我是产品经理,我是产品的爹和妈,我快乐。



市场营销的全过程

产品经理的工作涉及方方面面，是决定产品成败的总经理。要把产品经理的工作做好，不是一件简单的事情，决没有什么“速成”、“秘籍”，要靠踏踏实实的积累，在实战中成长。《产品经理实战手册》偏重市场操作的实务，是作者多年市场工作的一个归纳和总结。《产品经理实战手册》从产品的规划、产品化、产品定价、市场启动、渠道的选择五个方面入手，既可以作为新人培训的教材，也可以作为规范市场工作的一个模板，希望能为各位的实际工作提供一些帮助。本书重点讲述图“市场营销的全过程”虚框中的内容。

第二章 产品规划

用户需求是营销的原动力

广告中出现“某某产品畅销十年的奥秘”这样的话语的时候，我的脑海里不是那些天花乱坠的广告词，也不是那些复杂的使用报告和说辞，“奥秘”本身很简单，就是两个字：“产品”。只有产品本身能够保证长时间营销的成功，只有产品本身符合了用户的需求，并且带给了用户突出的使用感受，这样的产品才能做到真正的十年甚至数十年的畅销和屹立不倒。

所以当金山的总裁雷军被问到“为什么金山能够十多年在软件这块因盗版而贫瘠的市场中屹立不倒？”这样一个问题的时候，得到这么简单的一个答案：“产品，真正满足用户需求的产品。”

“用户为什么买我们的产品？你能用一分钟的时间向我们的用户解释我们的产品是用来做什么的？你能用三句话说服一个普通用户来买我们的产品么？”这是雷军最常问金山产品经理的三个问题，也是金山在市场营销过程中的关注焦点——用户的需求。

当然，任何一种营销理论最后都能导出这样的结论，但实践，或者说对经典理论的实现过程却是充满了细节、烦琐、困难和不确定性。相信我们在赞叹从 WPS Office、金山词霸、金山毒霸到剑侠