

# 颠覆性时代的产品管理

碎片化的产品管理方法使老牌科技公司处于劣势，他们要如何解决问题？

曾伟民 贝恩公司全球合伙人、亚太区绩效提升业务主席、大中华区制造业务主席



很多老牌科技公司一直采取有效方法鼓励产品经理从“小处着眼”。这些产品经理通常仅专注于一条产品线，而产品线的界限往往遵循行业分析师的狭隘定义。产品经理的主要考核指标是他们按时、按预算交付产品的能力。这些当然是有价值的商业目标，但是达成这类目标并不意味着该产品将在市场中取得成功或者能够取悦客户。

相反，一些走在前沿的科技公司针对产品管理采用更加动态化、更加灵活的方法，也就是以客户为先的方法。他们并非自内而外去审视市场，而是从了解客户需求入手，寻求满足这些需求的办法。他们认识到通常所使用的产品品类和分类常常与客户的实际所需不同。

云计算、人工智能、物联网和其他力量已经对技术市场造成颠覆。客户需要的已经不止是产品本身，而是整套解决方案。他们需要速度、价值和易用性，并且期望获得流畅的端到端的体验。

传统产品管理并非旨在交付完整的解决方案或者无缝式客户体验。有这样一个例子：一家航空公司正在市场上寻求能帮助其了解乘客购买模式的技术。遵从标准产品管理方法的供应商会为这家航空公司提供一系列组件：可能是一套数据库管理系统，或者一套数据库程序和存储硬件。

在购买上述所有组件之后，这家航空公司还需要安装一款商务智能套件，并请求一家服务提供商来帮助它把所有东西集成到一起。最终，航空公司并未获得它所需要的客户洞察解决方

案，而是一系列无关联的产品和一次让人失望的体验。

这种碎片化的产品管理方法会使老牌科技公司处于劣势——使他们陷入销售下降和市场份额缩水等困境。很多领导团队知道自己所面临的问题，但是如何才能解决问题呢？前瞻性科技公司目前采用的是一种应用范围广、以客户为中心的方法，我们称之为产品服务管理（OM: offering management）。

产品服务管理的关键是重新设想产品经理需要做些什么。产品服务经理负责的是一项产品服务的完整生命周期，包括验证市场需求；确定商业模式；评估对工程、市场营销、销售、支持以及预算的影响。产品服务经理的一项任务是跨业务部门和跨学科掌控公司的全部人才和知识产权。

这种方法的优势很明显：精心筛选的产品服务经理在经过培训和授权后，能成为组织内的远见卓识者，能更好地着眼于如何满足客户需求并将产品服务交付给客户。产品经理将不再仅仅例行公事般地致力于满足时间表和预算要求，而是成为变革的领导者、拥护者和推动者。

产品服务经理负责制定一套详细的商业计划。他们快速行动，采用敏捷开发、设计思维以及快速试验学习的方法。同时，在颠覆性的竞争对手为形成差异化优势向其战略发起挑战时，他们随时准备做出快速应对。

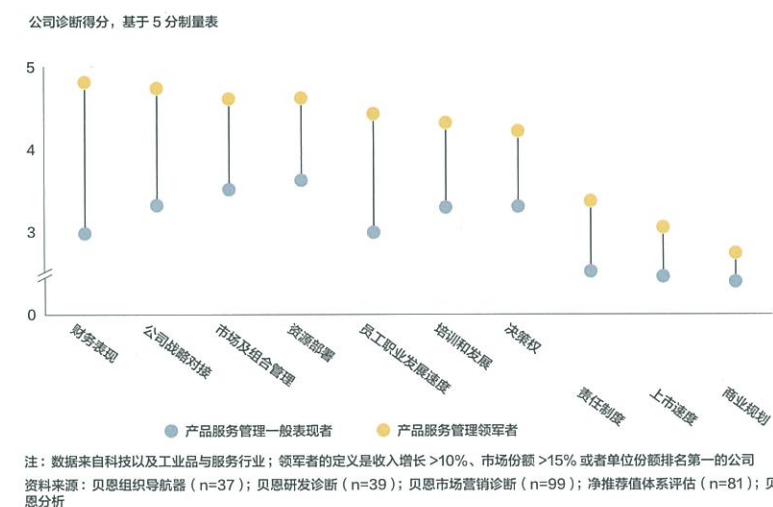
产品服务经理对市场的定义并非是购买某

种产品的一个客户组群，而是拥有一种共同需求的客户细分。重要的不仅仅是决定产品具备哪些功能，还要确保客户在使用期间拥有满意的端到端体验。

从我们的经验来看，成功地从产品管理过渡到产品服务管理的公司，普遍采用以下三种做法。首先，他们会全面重新思考他们定义市场的方式，以及用来开发和交付产品服务的方法。其次，他们会提升并扩大产品经理的职能范围。最后，他们会制定严格的反馈回路，持续收集并分析客户情绪以及竞争对手发展，将信息用于支持下一代产品开发。

将产品管理转型为产品服务管理需要投入时间和精力，但是这种方法能给公司内部和市场都带来好处。贝恩公司的调查显示，在产品服务管理方面处于领先的公司，在上市速度、培训、开发以及商业规划等各个领域均超越平均水平（图1）。

图1：产品服务管理领军者在多个领域超越其他公司



## 定义市场并交付独特的产品服务

在一个颠覆层出不穷的时代，产品与服务、产品品类与整个行业之间的分界日益模糊，企业

要想准确定义市场并评估客户需求变得越来越有挑战性。

在甄别市场机会方面有卓越表现的公司形成了一种独特视角——该视角并不以整合第三方市场研究报告以及分析师观点为基础，而是基于与客户和卖家定期互动过程中的观察结果。这些公司的产品经理频繁利用新产品服务测试市场。如果不能取得成功，则“迅速选择放弃”，并从中吸取经验教训，然后快速进入下一轮迭代。

在推进一项产品服务之前，产品经理面临着两个关键决策点。第一，产品服务设计是否足够有吸引力和差异性？是否有证据表明这种差异性能与客户产生共鸣？第二，商业方案是什么？多大程度的投资和资源投入将随时间推移产生怎样的经济影响？

在上述问题得到解答之后，产品服务（无论是一款全新产品，还是现有产品的升级版）都可以被变为现实。传统产品经理将大量时间花费在带领工程师开发产品上，但是产品服务经理则认识到，产品开发只是自己需要完成的各项工作中的一个环节。产品服务经理必须在将产品服务推向市场之前做好市场营销、销售、数字化渠道、支持及合作伙伴生态体系等方面的准备（图2）。

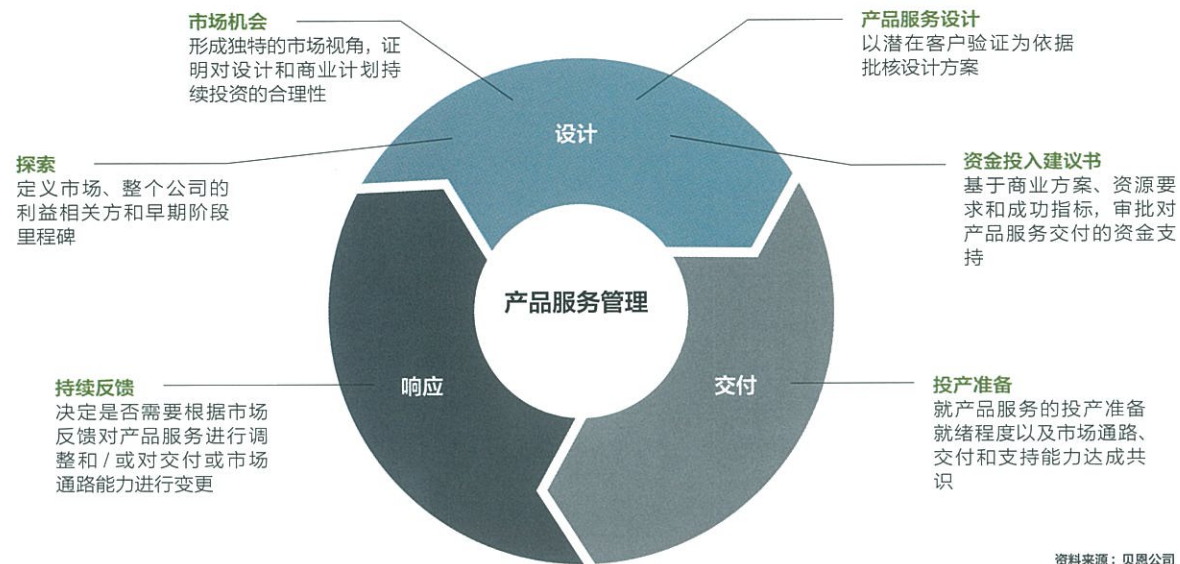
产品服务经理并非传统意义上的经理。他们没有一大群直接下属。他们的任务是确定工作重点、阐明资源要求并细述他们需要从组织其他部门获得的支持。这意味着他们必须通过影响力而非指令进行领导。

例如，在谷歌，产品经理随时会因为组织内其他人不再认同其看法，而发现自己的权限和预算分配岌岌可危。产品经理应当借助自身想法的力量及其计划的完整性，持续推动与设计师、工程师、营销人员和销售人员的一致共识。如果工程师或者营销人员认为他们的时间花在其他地方更好，他们就会收回支持，那么产品服务就会“崩溃”。

如果产品经理获得充分授权，并受命严防死守自身市场地位他们就可以被激发出非凡的洞见。在 Adobe，产品经理就发现了一种竞争对手和行业分析师，后来才慢慢认识到的趋势。他们发现数



图 2：产品服务管理周期需要持续规划、测试、反馈和评估



数字化营销软件的市场正在经历巨变，透过传统视角分析，市场由多个不连续的细分组成，包括网络分析、营销活动管理、受众管理以及社交媒体营销。

但是 Adobe 察觉到，客户不再需要零散的产品，他们需要的是综合性解决方案。于是从 2009 年开始，Adobe 就在多个数字化营销细分领域展开一系列定向收购，然后将这些产品融合为一套综合性产品服务。在进入市场 8 年之后，Adobe 如今已经成为数字化营销软件领域的市场领军者。

### 寻找并提拔适宜的人才

从贝恩的经验来看，在产品服务管理方面领先的公司，十分了解以人才为中心的重要性。他们知道自己必须开发、培养和奖励产品服务经理。第一步是重新设计工作岗位。新一类产品经理需要一系列新技能，包括针对特殊市场的深厚经验，以及毅力、创造力和激发他人能力等的无形技能。

在阐明对产品服务经理岗位的前提要求之后，公司可以开展对现有产品经理骨干队伍的规

律性评估。有些人会是新岗位的杰出候选人；有些人很有前景，但需要培养；而第三组人可能不具备成为成功的产品服务经理所需的素质。公司在筛选出内部候选人之后，可以开始积极招聘，填补空缺职位。

尽管针对产品服务管理没有一刀切的方法，但公司通常会发现产品服务经理最好只有几个正式的直接下属，主要是协助规划和联络客户并帮助运行 scrum 团队。每位产品服务经理与一组设计师、开发人员和工程师紧密合作，在营销、销售和支持人员的帮助下，共同开发产品服务。这种结构既非分层的金字塔，亦非以中层经理为重的钻石型结构。它是扁平、精益和流线型的。

在 Teradata 分析公司，过去职权范围比较窄的经理，如今对完整的产品生命周期及客户体验都有广泛的影响。Teradata 的产品服务经理如今拟定各个职能部门的需求和工作重点，承担以往归属于各部门负责人的决策权。伴随这种新权力的是新的职责（考核指标经过更新，更为市场导向），而新职责也将带来新的机会。产品服务经理岗位成为炙手可热的职位，是通往总经理

职位的主要路径。

在 Teradata 开始过渡到产品服务管理的一年左右时间里，公司就在市场上见到了喜人的结果。最引人注目的是 Intelli-Cloud 的上市，即 2017 年第一季度上市的一款基于云的软件即服务类产品服务。

### 建立稳健的客户反馈回路

产品服务经理负责的不仅仅是一件产品的上市，还需要对产品进入市场之后的一系列结果负责。

为了追踪产品上市之后发生了什么，产品经理必须设置稳健的客户反馈回路。在大数据时代，公司通常从各种来源掌握大量关于其客户的信息。例如，通过直接购买、经销商和支持中心，以及通过网络、移动 APP 和社交媒体等。在完善架构的反馈回路中，公司从所有接触点收集必要的信息，提炼信息（有时在人工智能的帮助下），然后把信息反馈给产品负责人——即产品服务经理。

产品服务经理负责识别出产品存在的系统性问题并进行优先级排序，然后快速行动解决问题。

一家启动产品服务管理转型的大型企业——软件服务公司曾发现其客户反馈流程存在明显的‘漏损’。反馈数据来自多个接触点，但产品服务经理未能系统化审阅这些信息。公司如今创建了一个系统，能从其 1 万多名销售代表、及其供货及支持方收集并分析客户反馈，然后将处理过的信息发送至相关产品服务经理。

那些考虑是否有必要调整其产品管理组织的公司，可以首先问自己一个简单的问题：他们是在收获还是损失市场份额？如果是在损失市场份额，那么有很大的可能是产品管理的某些方面出现断层。当产品经理在产品服务管理角色下获得授权和激励之后，他们就变为产品负责人，而不仅仅是产品守护者。他们将对产品服务从实验室到客户的整个流程负责。对于这些产品服务经理，市场份额成为最重要的指标。当他们的产品服务在市场上取得成功时，他们就获得了回报。同时客户亦得到回报。■



关注中国CMO俱乐部微信号，  
让营销变得更聪明、更有意义！

CMO

中国CMO俱乐部由《IT经理世界》杂志社联合83位优秀CMO和营销专家共同发起成立，是面向高端专业营销人士的交流和互动交往的平台，聚焦新技术变革和新传播环境下的营销前沿话题。