

# RPM

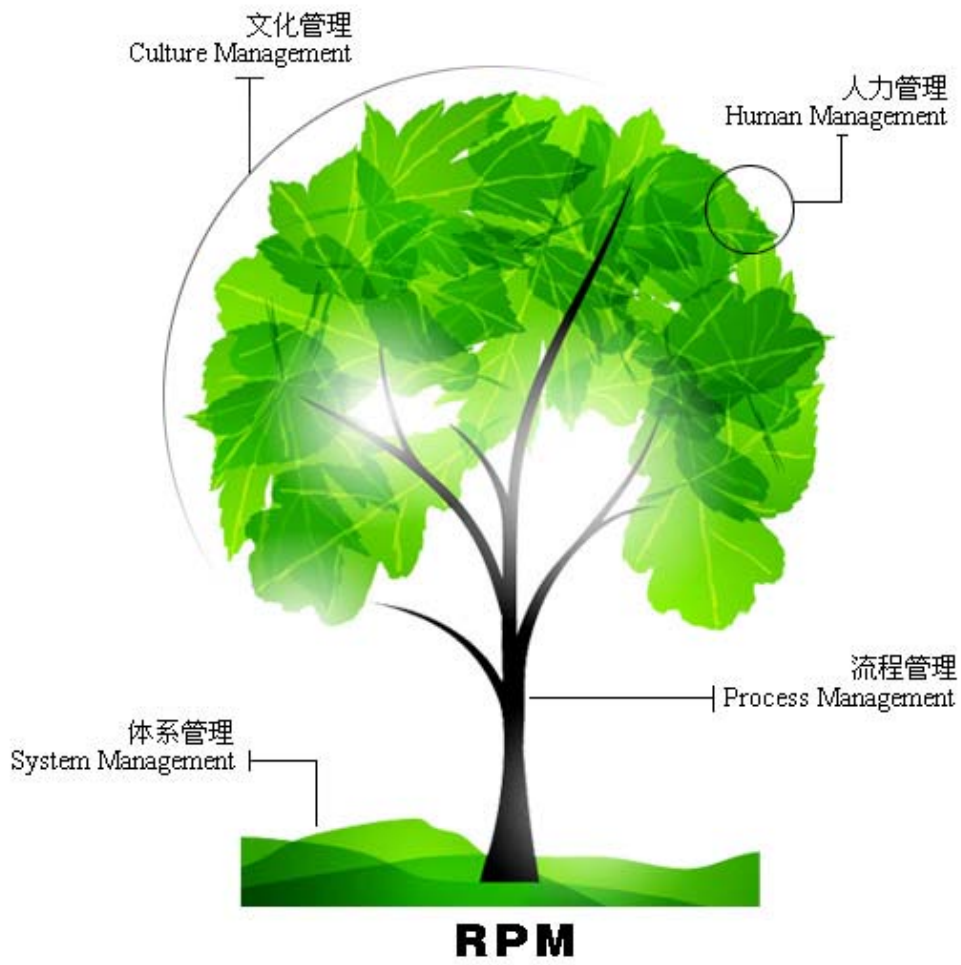
**R**esource  
**P**roduct  
**M**anagement

The Solution  
For Enterprise

**产品管理体系  
企业解决方案**



The Solution  
For Enterprise



## 1、RPM 是什么？

- RPM 首先是 Product Management

RPM 首先是基于产品管理思想的。

产品管理诞生于 1931 年，随着市场的不断发展变化，市场环境和条件以及许多新型行业和领域的诞生，产品管理面临着一个非常现实和严峻的问题：**诞生于上世纪 30 年代的产品管理还能否适应现代市场和新型行业的要求？**

要回答这个问题，其实就是要说清楚产品管理的根本目的是什么。

RPM 就是基于这样一个根本目的发展出来的。

- RPM 是 Product Management 的一种具体实施体系。

RPM 本身并不是一种独立的管理思想，而是一种更适合实现产品管理思想的实施体系。

之所以说 RPM 是最适合的实施体系，是因为 RPM 抓住了产品管理最为本质的内涵，抓住了所有行业发展的本质要素而建立起来的。

因此，RPM 相对于产品管理思想而言，它是一种方法论，它的优势在于它具有最大的行业应用范围和可行性，尤其对于成长型企业和新型行业更具有现实意义。

- RPM 是什么含义？

RPM: Resources Product Management, 资源型产品管理。

## 2、RPM 要解决什么问题？

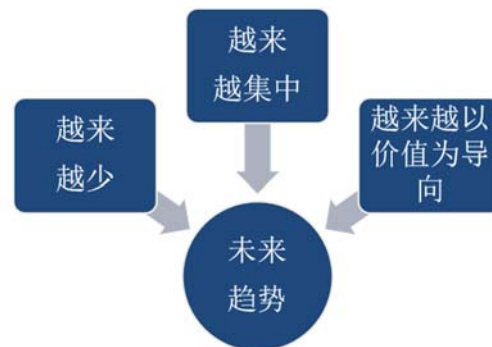
- 企业现在有什么问题？

RPM 要解决的就是现在企业所面临的问题。

企业的发展依赖的是什么？毫无疑问，是企业所拥有的市场资源的推动，因此，企业发展的快与慢，好与坏，长或短，根本原因都在于企业资源推动的强与弱。

因此，企业面临最大的问题就是企业所依赖的市场资源发展的问题。

那么，企业发展所依赖的市场资源都存在哪些问题呢？



- RPM 解决的问题是.....

因此，RPM 要解决的问题很简单，就是：

市场无限机会和企业有限资源如何平衡和持续发展的问题。

- 为什么说 RPM 是抓住了产品管理的本质？

其实准确的说，不是 RPM 抓住了产品管理的本质，而是产品管理原本就是如此。

产品管理诞生于宝洁，而宝洁之所以形成产品管理，其中最为根本的一个目的就在于“让内部产品之间形成一种竞争关系，通过竞争使企业推向市场的产品具备很强的价值交换能

力”。

因此，产品管理的目的其实很简单：

形成内部竞争

企业资源优化

产品活力更强

而产品管理的本质也就是：

通过产品经理的工作，使企业有限的资源能够投入到最有价值的产品上去，从而保证企业资源得到充分利用，不被浪费。

因此，RPM 就是基于这样一个本质，为实现产品管理的根本目的而诞生的。

**小故事：为什么说“产品经理其实就是在经营着一个虚拟的公司”。**

在上世纪 30 年代，在美国的企业界，存在一种潜规则，就是企业内部的产品是不允许竞争的，也就是说，即使是两个毫无差异化的产品，也无需考虑到底有没有市场价值。

而当时宝洁的“象牙”和“佳美”两个牌子的香皂就出现了这样的问题，简单来说，就是宝洁向两个品牌的产品投入了两份企业资源，但事实上其实是做了一个产品（无差异化），而企业的收益并不会出现成倍的增长，而企业的资源投入也出现了很大的浪费，同时也让消费者对于这两个品牌产生了模糊，不利于最终的交换过程。

在这种情况下，尼尔·H·麦克埃洛（当时负责新品牌-佳美）向当时的宝洁 CEO 杜普利（此公在宝洁 CEO 历史中以醉心于改革和创新闻名）提出“是否可以允许让他来独立负责佳美的品牌运作，而所面对的竞争对手不但包括外部的竞争对手，更为重要的是首先要和象牙进行竞争”，杜普利最终支持了麦克埃洛的建议，因此，产品管理的最初形态就这样诞生了。

而我们都知道的“产品经理其实就是在经营着一个虚拟的公司”的本义就在于此，而既然

是经营公司，那么，在同业中，首先面临的的就是竞争，从这个角度说，这种竞争既包括内部的，也包括外部的，但首先是内部的。

因此说，产品管理首先强调的是内部竞争，而竞争的目的在于让企业的资源得到更有价值的利用。

现在，就不难理解为什么说 RPM（资源型产品管理）是抓住了产品管理的本质了吧。

- 资源 (Resource) 是什么？

资源是什么？或者说产品管理所关注的市场资源是什么？

资源是不是就是我们通常理解的“人、财、物”呢？

如果我们现在探讨的是研发生产管理，那么，这个关于资源就是“人、财、物”的理解是没有问题的，但是在产品管理的思想下，资源的范畴绝不仅仅限于此。

**小故事：日本汽车产业的升级。**

日本汽车产业从 1985 年以后就把战略目标从占领市场份额转向了提高利润率，为什么呢？产品没有变，市场没有变，消费群体也没有变，企业投入也没有变，原因就在于 1985 年的时候，日元和美元的比率达到了 80:1，这直接使得日本汽车产业损失惨重，这才促使日本汽车产业开始进军高端市场。

这种货币汇率，对于企业来说，就是一种不得不去考虑的市场资源。

我们不可能穷尽资源的列表，但是，我们可以对产品管理所关注的资源进行一个定义：

**资源就是影响企业最终市场价值交换的各种因素。**

而**产品**只不过是：

**企业用来进行市场价值交换的资源载体。**

- RPM 有什么特点?

从目标上说：过程目标（短期、产品、绩效）将被占有资源的目标所替代。

从过程上说：企业将更加重视企业有限资源的管理、分配和优化。

从结果上说：资源流向更有目标，资源分配更加优化，内部争夺资源的情况将大大减少。

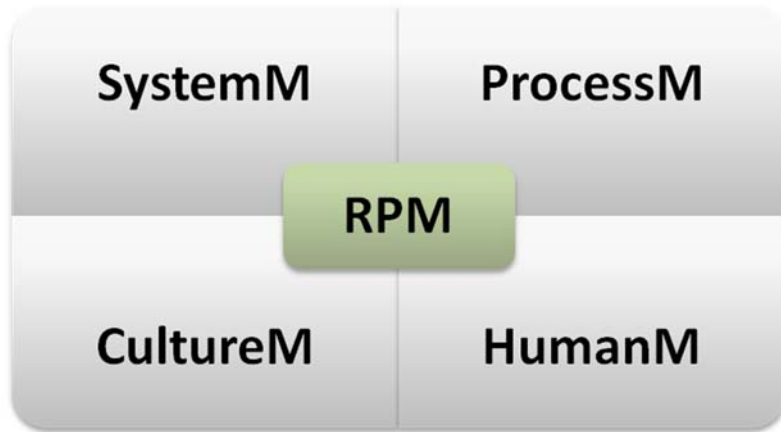
从工作上说：产品管理的工作将更集中在资源的管理、分配和优化上，产品管理者将不在陷入太多的事务性工作中。

归纳起来，其实就是一句话：

在合适的时间，合适的地点，通过合适的人，向合适的市场投入合适的资源。

### 3、RPM 的解决方案是什么？

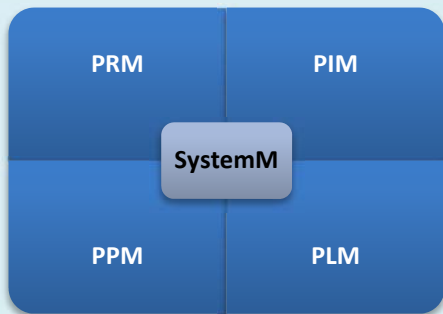
RPM 是一个完整的实施体系，我们把它分为四大模块。



★ System M-体系管理

体系管理是指构架 RPM 的框架组成。

在体系管理中, 又可以分为四个子模块: 产品需求管理; 产品创新管理; 产品组合管理; 产品周期管理。



★ Culture M-文化管理

★ Process M-流程管理

流程管理是指基于体系管理为实现 RPM 目的的业务流。

流程管理由三大活动、十一个阶段、三十四项工作组成。



★ Human M-人力管理



文化管理是指会影响系统管理和流程管理的内部因素。

文化管理由企业文化 (Enterprise)、产品文化 (Product)、团队文化 (Team)、领导文化 (Leader)、工作文化 (Work) 构成，依次为基础。



人力管理是指对基于文化管理在系统管理的支持下执行流程管理的个体和团队的管理。

人力管理由评估 (Evaluating)、训练 (Training)、使用 (Using)、指导 (Guiding) 四个部分构成，组成一个完整的发展 (Development) 平台。



体系管理如同树生长的土壤，为 RPM 提供根基；

流程管理如同树发展的脉络，为 RPM 提供能量；

文化管理如同树所需的营养，为 RPM 提供保障；

人力管理如同树产生的枝叶，为 RPM 提供支持。

- RPM 实施是否适合所有企业？

没有一种管理模式是可以完全无缝接入到所有行业，所有企业中的。

RPM 是一种普遍性的实施模式，但是因为行业和企业之间在某些环节上具有一定的差异性，因此，基于普遍性的 RPM 模式我们延伸出了适合不同行业特点的 RPM。

## 4、RPM 为什么适合成长型企业？

RPM 为什么适合成长型企业？

究其根本，是因为成长型企业市场资源的争夺中往往处于不利的局面。

我们不妨再回顾一下市场资源发展的三个特点：

- 1、越来越少
- 2、越来越集中
- 3、越来越以价值实现为导向

如果说第一和第二个特点是不利于成长型企业的话，那么，第三个特点则有助于成长型企业改变这种不利。

只有实现了价值的资源才是有价值的，那么，资源本身就会形成一种“寻”的效应，它们会去寻找能够让它们发挥出价值的平台或环境，而作为成长型企业，要做的仅仅就是建设和提供这种平台或环境。

而 RPM 恰恰要实现的就是这种平台和环境的建设。

## 5、RPM 能为企业带来什么？

RPM 能为企业带来什么，或者说，如何实现这种平台和环境的建设。

RPM 除了产品管理所具有的普遍价值外，还包括：

- 1) 企业长期利益和短期利益的更好结合
- 2) 产品、产品线、产品组合之间的关系更加紧密和协调
- 3) 更为明确的产品负责制并贯穿始终
- 4) 团队业务效率明显提升
- 5) 企业内部隐性成本明显降低
- 6) 用户满意度明显提升
- 7) 产品方向更加明确，目标用户更加清晰
- 8) 产品周期管理更合理，更顺畅

## 6、未来企业将会如何开展市场竞争？

企业能否在市场竞争中生存下来，关键不在于你手里有多少资源，而在于在特定的时间空间里，你能够运用的资源有多少。

## 7、谁提出了 RPM?

RPM 是由 UCPM 中国产品经理联盟和 CPRC 产品研究中心联合提出的，那么，UCPM 和 CPRC 又是谁呢？



### Union of China Product Manager

中国产品经理联盟 (UCPM, UNION of CHINA PRODUCT MANAGER) 成立于 2004

年，是中国产品管理领域首个聚合产品管理人

群，以线上交流，线下活动，媒体出版物为载体，是提供产品管理职业交流与业务解决方案的综合平台。也是推动产品管理本土化、体系化与职业化的发起者，推动者和领导者。

[www.chinapm.com.cn](http://www.chinapm.com.cn)



### China Product Research Center

CPRC 是中国产品管理理论研究机构与产品管理专业服务提供商，致力于为中国中小企业提供最合理，最完善，最专业的产品管理解决方案。我们力图把 CPRC 打造为 **知识标准化、服**

**务体系化、应用信息化、人员职业化**的产品管理专业服务与研究机构，从而推动产品管理体



从而推动产品管理体



The Solution  
For Enterprise

系在中国的应用与发展。

[www.aipmm.com.cn](http://www.aipmm.com.cn)

## 8、我们曾经服务的客户！



## 9、联系我们

联系人 Max 马 博@中国产品经理联盟

手机 13439440011

邮箱 [mabo@chinapm.com.cn](mailto:mabo@chinapm.com.cn)



The Solution  
For Enterprise

微博

<http://weibo.com/ucpm>

微信

公众

平台

