

课时：12小时（2天）

# 产品市场管理与产品规划

## 前言

企业产品经营如何才能真正做到市场导向？如何解决研发与市场脱节的问题？如何才能避免闭门造车式的产品开发？如何制定有效的市场规划和产品规划？如何建立清晰的产品路标、平台路标和技术路标？……作为企业高层、营销主管、产品经理或研发主管，您是否被这些问题所困扰？那么，市场管理（Market Management）就是解决之道。

产品开发管理是“正确地执行项目”，而市场管理及产品规划关注“执行正确的项目”，应该说后者对产品的成功更为关键。中国企业在产品开发管理方面还有些招式，但在市场管理及产品规划方面还十分粗放和薄弱，可能有一些市场调研、市场分析、产品规划方面的活动，但往往非常零散，没有流程，不成体系，很多企业甚至处于凭感觉和拍脑袋阶段。

要实现产品的持续成功，还得从源头的市场管理抓起。本课程基于国际先进的市场管理模式和方法，针对中国企业的实际，使您全面掌握市场管理及产品规划的核心思想、组织模式、精细化的方法及工具。

## 课程特点

- 系统化的方法：不同于很多市场 营销类课程只零散地介绍一些方法，该课程提供了一整套分析市场、细分市场、组合管理、制定业务策略及产品规划的专业方法，是一套真正的“组合拳”。
- 全景案例分析：某公司一个产品线市场管理及产品规划的全景案例将贯穿始终，帮助学员实际体会市场管理方法的应用。
- 全程演练：学员分组后，每组选定一个产品线，按照市场管理的步骤全程演练，切实掌握相应的概念和方法。
- 模板参考：提供主要的模板参考，便于学员今后应用。
- 丰富的案例和经验分享：通过领先企业的实际案例和讲师丰富的实践经验的分享，拓展学员视野和思路。

## 课程收获

- 掌握市场管理的运作流程和一套 系统化方法
- 掌握企业实现市场导向的运作模式和要点
- 了解产品经理的定位、角色及职责
- 学习先进企业在市场管理和产品规划方面的经验
- 学习如何实现市场管理流程与产品开发流程的整合
- 掌握制定、优化和监控产品线规划的流程、方法和工具

## 课程对象

企业 CEO/总经理、市场副总、市场总监、产品总监、产品经理、研发总监、研发经理、项目经理等。

## 课程大纲

### 1、市场管理概述

- MM (市场管理) 是什么
- MM 的使命
- MM 在产品开发流程整体框架中的位置
- MM 与产品开发流程的关系
- MM 与市场需求管理流程的关系
- MM 流程的六大步骤
- MM 流程的三大交付件
- MM 流程的三个方面 (市场定义、能力评估、投资优先级排序及管理) 概述
- 讨论：贵公司 MM 的现状存在的主要问题

### 2、产品经理的角色及职责

- 产品管理和产品经理
- 产品经理在企业运作中遇到的典型问题
- 产品经理的典型职责
- 产品经理在企业组织结构中的位置
- 如何履行产品经理的职责
- PMT 的角色划分及运作
- 讨论：贵公司产品经理的职责应该如何定位？

### 3、理解市场

- 理解市场的概述 (目的、主要活动、输出)
- 市场评估定义
- 市场评估：环境分析
- 市场评估：竞争分析
- 市场评估：市场分析
  - 客户\$APPEALS
  - \$APPEALS 的维度及构成要素
  - \$APPEALS 差距分析
  - 客户访谈模板及要点
  - 讨论：应用\$APPEALS 讨论客户的购买标准
- 市场评估：公司自身分析
- 市场评估输出：优势与劣势
- 市场评估输出：机会与威胁
- 市场评估输出：市场地图

- 市场评估输出：业务计划评估
- 演练：市场地图及业务设计评估

#### 4、市场细分

- 市场细分的概述（目的、主要活动、输出）
- 市场细分的定义
- 不同方式下的市场细分
- 三维细分方法
  - 客户特征
  - 产品特征
  - 利益特征
- 市场细分流程“七步法”及举例
- 演练：对一个产品线的市场进行细分

#### 5、组合分析

- 组合分析的概述（目的，主要活动，输出）
- 战略地位分析的工具：SPAN
- SPAN 应用举例
- 财务分析工具：FAN
- FAN 应用举例
- SPAN 与 FAN 组合应用举例
- 演练：对初选的细分市场进行组合分析

#### 6、制定细分市场的业务计划

- 制订业务战略概述（目的，主要活动，输出）
- 业务战略规划程序概览
- 确定细分市场目标及关键行动
  - 审视营销目标
  - 制定初步的方案
  - 安索夫（Ansoff）矩阵和差距分析
  - 确定备选方案
  - 选择目标
  - 关键的前提假设
  - 预备行动指示
  - 技术生命周期
  - 利润区
  - 价值准则
  - 市场细分
  - 以客户为中心
  - 业务设计
- 制定细分市场的业务战略及计划
  - 快速回顾为制定战略完成的所有活动
  - 确定细分市场的战略目标
  - 确定细分市场的价值定位
  - 按照《业务计划要素》来制定战略
  - 风险评估
- 演练：制定选定细分市场的业务计划

## 7、制定产品线的业务计划及产品规划

- 整合产品线业务计划（目的，主要活动，输出）
- 建立细分市场产品包与产品线对应关系
- 组合决策标准（PDC）
- 组合路标开发的六个步骤
  - 定义权重框架
  - 确定所有的潜在项目
  - 将项目划分为不同的组
  - 根据权重框架给项目打分
  - 确定项目间的依赖关系
  - 将一个路标内的项目进行排序
- 整合为公司级的项目清单
- 通过管道管理优化项目优先级排序
- 整合产品线业务计划
- 产品包需求分析（QFD）
- 产品平台划分
- 制定产品线路标规划
- 产品线路标规划示例
- 演练：制定某产品线路标规划

## 8、管理业务计划并评估表现

- 管理业务计划概述（目的，主要活动，输出）
- 准备初始的产品包业务计划（IOBP）
- 项目任务书准备材料
- 制定项目任务书（Charter）
- 产品线的考核
- TPM(变革进展指标)评估
- 演练：制定某产品包的项目任务书

## 9、流程模版实战演练（不给客户保留）

- 1、★★★★★全套市场管理流程资料、模版的讲解
- 2、★★★★★全套产品管理流程资料、模版的讲解