

# 《市场需求与产品规划》

## 课程大纲

### 课程背景

产品规划对任何企业都是难点和风险点，NOKIA、Nortel、Motorola 等曾经辉煌的企业消失和暗淡，往往不是其研发能力的缺失，而在于其产品战略规划失误。反之，BAT、小米等互联网时代企业的崛起，则证明优秀的企业产品战略，能让企业跨越式发展。

没有任何企业敢称其产品规划能力绝对优秀，可见产品规划之难。为了解决和克服这一难点，不少管理学家和研发管理高层都投入相当大的经历研究这一难题。虽然没有任何人能称绝对解决这一问题，但是，一些基本的产品规划的管理、流程和方法论仍然能给我们巨大的帮助，提高产品规划质量和效果。

我们结合近 20 年的研发管理经验，尤其是中高层管理经验，以及通过咨询和培训接触到的不少企业产品规划市场需求管理问题，归纳整理并深入研究，形成了《市场需求与产品规划》课程，对当前企业产品规划体系的建立和管理有基于实战的指导意义。

### 课程特色

累积讲师近 20 年国内知名企业、上市公司规划管理的实战经验，以及对国内多家知名企业进行规划管理培训/咨询的实施经验，总结出一套行之有效得到实际验证的市场需求管理和产品规划管理的实战方法，具有非常强的实用性。

本课程结合业界知名公司的成功经验，围绕研发型企业的市场需求管理和产品规划管理的重点和难点问题，通过案例讲解和实例分析，讲述市场需求管理和产品规划管理的具体实践经验，帮助学员解决产品规划管理中常见的主要问题及困惑。

### 参加对象

企业 CEO/总经理、研发总经理/副总、技术总监/总工、产品经理/项目经理、规划人

员等。

## 课程介绍

### 一、产品规划之难

- ◇ NOKIA、Nortel、Motorola
- ◇ 华为、BAT、小米
- ◇ 危机即转机

### 二、产品战略框架及愿景

- ◇ 产品战略框架
- ◇ IPD 体系框架
- ◇ 核心战略愿景
- ◇ 产品规划与公司战略、市场、技术的关系
- ◇ 难点：如何实现其中的有机衔接

### 三、市场需求管理

#### 1、市场需求管理流程框架

- ◇ 市场需求概念
- ◇ 市场需求管理流程与规划、新产品开发的关系
- ◇ 市场需求管理流程与企业战略的关系

#### 2、市场需求采集

- ◇ 采集方法
  - 用户大会/用户访谈
  - 专家顾问团
  - 产品试用
  - 售后反馈
  - 微信互动

- ◇ 采集注意要点
- ◇ 需求采集模版
- ◇ 需求的评审标准

#### 2、市场需求分析

- ◇ 需求整理
- ◇ 需求筛选
- ◇ 需求分类

### 四、市场机会分析

#### 1、理解市场

- ◇ 市场关键要素
- ◇ 行业发展背景分析
- ◇ 宏观环境分析
  - 客户分析方法 (7Os/6W1H)

- ◇ 竞争分析方法(5项驱动分析、SWOT分析)
  - ◇ 微观环境分析
    - ◇ 竞争对手差距分析
  - ◇ 竞争产品分析
    - ◇ 11P 综合评分 (需求重要性量化)
    - ◇ KJ 亲和图法 (分类分析)
    - ◇ AHP 层次分析法 (需求重要性量化)

## 2、市场细分

- ◇ 市场细分的意义
- ◇ 市场细分的依据
- ◇ 有效市场细分的评判

## 3、投资组合分析

- ◇ 增长份额矩阵 (BCG 矩阵)
- ◇ 通用电器矩阵 (GE 矩阵)

## 4、市场定位

## 五、产品规划

### (一) 产品平台战略

- ◇ 产品平台的概念
- ◇ 产品平台在产品树中的位置
- ◇ 产品平台的重要性
- ◇ 产品平台战略类型
- ◇ 三种平台的关系
- ◇ 产品平台规划
- ◇ 技术平台规划
- ◇ 产品平台在产品树中的位置

### (二) 产品规划步骤

- ◇ 业务计划于三大规划的关系
- ◇ 市场业务策略及计划
- ◇ 优化业务计划
- ◇ 产品线项目组合及管道管理：压强原则
- ◇ 产品线路标规划(平台、技术、产品)
- ◇ 产品规划研讨会
- ◇ 产品规划决策评审
  - ◇ 技术竞争力/可行性
  - ◇ 市场竞争力
  - ◇ 财务支撑
  - ◇ 人力资源支撑：人力资源规划

## 六、流程化、监控和审计

- ◇ 流程化的重要性
- ◇ 市场需求管理和产品规划流程执行的难点
- ◇ 规划效果追溯

- ◇ QA 监控
- ◇ 流程审计

## 七、规划的组织支撑和人员培养

- 1、规划部门在研发体系的位置
- 2、规划人员的素质模型
  - 市场敏感性
  - 创新意识及管理
  - 周边经验：修炼专业技能，把握其中的痛点、与专业人员讨论，挑战其中的问题
  - 跨界思维
- 3、培养路径
- 4、权责利平衡
- 5、规划专家的轮换
- 6、规划专家池
- 7、任职资格和持之以恒

## 八、规划人员绩效评估

- 1、规划人员成功的标准：市场成功（销量、利润、产品线生命周期）
- 2、规划人员 KPI

## 讲师介绍

### 【乔剑】

- 中山大学，理学硕士
- 电子科技大学，工学学士
- 战略与市场管理专家
- 流程与组织一体化解决方案专家
- 研发管理专家
- 项目管理专家
- 长期主管研发，在大中小不同类型公司有研发管理经验，曾任上市公司副总

### 职业经历：

- 华为公司，产品版本经理、部门副经理；期间：华为“由乱到治”，从 1800 人到 2-3 万人，销售规模 27 亿->317 亿(->2390 亿)
- 宇龙酷派，港交所上市，研发管理部副总监；期间：07 年 12 亿->13 年 196.23 亿港元（157 亿 RMB），研发 500->3000 人
- 赛诺报告：04 年 5 月份 TD-LTE 市场份额第一名为酷派，达 23.1%，三星居第二，市场份额为 18.8%，苹果公司第三，市场份额为 15.7%
- 英飞拓公司，深交所上市，公司副总兼研发中心总监，下属：500（研发部分），10 多亿

## 职业经验

- 经历华为“由乱到治”(96-03年)过程，对成长期的公司的各种问题有亲身的体验；
- 集成产品开发（IPD）、产品开发流程、研发项目管理、研发绩效管理、研发组织结构
- 近二十年研发及管理经历，曾在华为、宇龙酷派、英飞拓等著名公司和上市公司从事技术开发、研发管理等岗位，全面主管研发体系，亦曾担任上市公司高管(公司副总经理兼研发中心总监)多年；对产品研发全流程非常熟悉，覆盖产品一线开发到产品经理、Marketing/规划管理、预研管理、资源部门管理、研发质量管理、研发绩效管理。
- 在多个上市公司推动 IPD 流程建设和落地，深刻了解和把握流程建设中存在各种问题和阻力，深刻理解在相对不规范、基础薄弱的研发团队进行管理提升所需要关注的问题，全面把握研发体系组织建设(市场需求管理、产品规划、产品预研、产品开发、资源部门建设、部门经理团队建设、产品经理队伍建设、专家队伍建设)的平衡。对研发管理、运营管理、尤其是 IPD 研发模式有着丰富的运作实践经验；

## 项目经验

- 曾亲自领导、主导多家企业如：宇龙酷派、英飞拓、上海银联、南车时代、特变电工的研发流程、内控体系建设、变革项目；
- 主讲多门研发管理和变革管理课程