

# 研发战略与产品规划

## ——MM 流程

### 课程背景：

任何企业的资源都是有限的，如何运用有限的资源为企业带来最合理的效益，有限的资源应该投入到研发什么产品中去，产品的市场定位是什么，如何对市场进行定义，企业应选择那部分市场，怎样进行研发产品规划才能使企业获取最大的价值…

市场管理流程（MM）是一种系统的方法，用于对广泛的机会进行选择，制定出一套以市场为中心的、能够带来最佳业务成果的战略与计划。MM 流程在协调价值实现的六个领域起着非常重要的作用，这六个领域是：选择价值、创造价值、提取价值、宣传价值、交付价值和理解价值。

MM 流程是一个业务流程。它运用严格、规范的方法对市场走势、竞争态势及客户要求及需求进行分析，创建合理的市场细分规则，对准备投资和取得领先地位的细分市场进行选择和优先级排序，从而制定可执行的商业计划。

课程《研发战略及产品规划（MM 流程）》，正是基于市场管理流程而设计。通过课程的实施，能使得企业清晰地理解市场管理及产品规划的精髓，掌握研发战略和产品规划的方法，使得研发战略和规划更好地服务于企业战略。

### 课程收益：

- 理解企业制定战略的必要性
- 能清晰愿景、目标、战略以及战略计划的区别
- 掌握市场管理作为为企业创造价值的过程
- 掌握市场管理系统管理方法
- 掌握研发产品战略及规划的程序及方法
- 熟悉业界标杆企业的产品规划输出方式
- 熟练使用战略制定过程中各类工具

### 课程风格：

- ▲ 源于实战：课程内容来源国内领先企业的实践经验，注重实战；
- ▲ 专业易懂：将专业的战略和产品规划内容，采取简单易懂的逻辑进行阐述；
- ▲ 逻辑性强：课程具有极强的逻辑性，能够由浅入深，层层递进；
- ▲ 价值度高：课程内容经过多家领先企业实战验证，将决定企业生死的研发战略制定过程清晰呈现，确保研发战略与产品规划制定的科学性和正确性；
- ▲ 方法领先：借鉴营销大师菲利普·科特勒营销管理理念，实现企业产品战略到计划完美落地。

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**市场/研发总裁、市场/研发总监、市场/研发管理人员、产品经理

**课程方式：**理论讲述、案例分析、情景模拟，现场互动

### 课程工具（节选部分）：

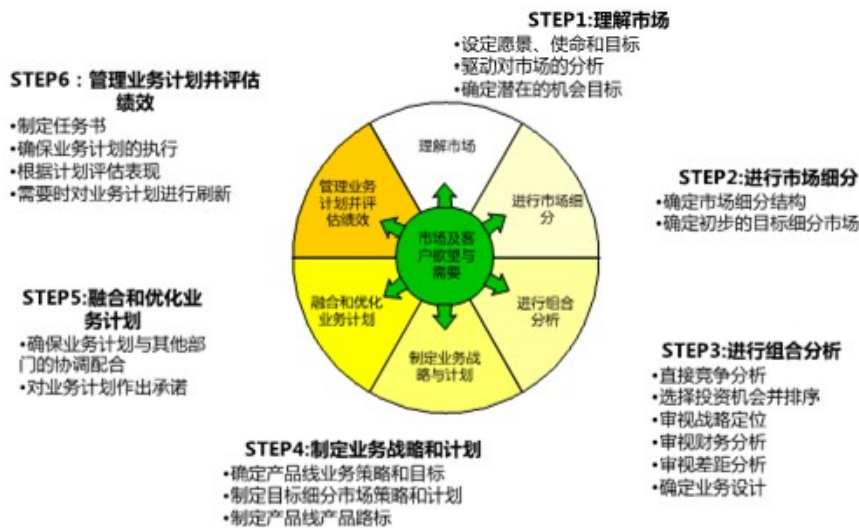
工具一：“SWOT”方法

工具二：“\$APPEALS”方法

工具三：“市场细分”法

- 工具四：“SPAN（战略地位分析）”工具
- 工具五：“财务分析（FAN）”工具
- 工具六：“安索夫矩阵”
- 工具七：“采用平衡积分卡”
- 工具八：“价值链模型”

**课程体系：**



**研发战略与产品规划——完美六步法**

**课程大纲**

**第一讲：研发战略与产品规划概述**

**一、战略概念**

1. 何为战略？
2. 愿景、目标、战略、战略计划之间关系
3. 研发战略与公司战略层次的关系
4. 产品规划的层次划分

讨论：贵公司的研发战略及产品规划是怎么制定出来的，存在什么问题？

**二、市场管理流程**

1. 市场管理及产品规划的概念
2. MM 在 IPD 整体框架中的位置

**3. MM 流程六步骤**

- 1) 理解市场
- 2) 市场细分
- 3) 组合分析
- 4) 制定细分市场业务计划
- 5) 融合和优化业务计划
- 6) 管理业务计划并评估绩效

**第二讲：市场管理及产品规划的组织**

**一、研发战略和产品规划管理职能的组织架构**

1. 产品规划工作的阶段
2. 产品规划工作组织 (IPMT、PMT)

- 1) 集成组合管理团队 (IPMT) 的构成
  - 2) 组合管理团队 (PMT) 的构成
- 案例：PMT 在公司组织架构中的位置**
3. 产品规划其他角色及协作关系

## 二、关键角色及其职责

1. PMT 在 MM 流程中的职责
2. 产品规划团队运作的的关键
3. 产品线总监、产品经理典型职责

**讨论：**现有的组织及角色，产品规划工作应如何组织？

## 第三讲：研发战略与产品规划的制定

### 第一步：理解市场

#### 1. 市场评估的主要内容

- 1) 环境分析
- 2) 竞争分析
- 3) 市场分析
- 4) 公司自身分析

#### 2. 市场评估输出

- 1) SWOT 分析
- 2) 市场地图
- 3) 业务设计
- 4) 市场评估报告

**演练：**制定产品线市场地图及为产品进行业务设计（可选）

### 第二步：划分细分市场

1. 市场细分的核心
2. 市场细分的原因
3. 市场细分的各类方法
4. 市场细分子流程

**演练：**对选定产品线进行市场细分（可选）

### 第三步：进行细分市场组合分析

1. 四类细分市场的对应策略
- 2. 评估细分市场吸引力**
- 1) SPAN（战略地位分析）工具介绍
- 2) FAN（财务分析）工具介绍
- 3) SPAN 与 FAN 组合使用
4. 对目标细分市场进行 SWOT 分析
5. 对目标细分市场进行 \$Appeals 分析

**演练：**对初步选定的细分市场进行组合分析（可选）

### 第四步：制定细分市场业务计划

1. SPAN 分析中四类细分市场的行动策略
2. 细分市场业务计划制定过程介绍
3. 确定细分市场目标及关键行动

**工具：**ANSOFF（安索夫矩阵）

#### 4. 制定细分市场的业务战略和计划

- 1) 记录并评估前面的分析结论
- 2) 确定战略目标描述

- 3) 针对每个细分市场，确定价值定位描述
  - 4) 制定整体的及细分市场的业务计划
- 演练：制定选定细分市场的业务战略和计划（可选）

### **第五步：制定和整合产品线战略和规划**

1. 为什么要采用组合路标管理
2. 组合决策标准（PDC）
- 3. 组合路标决策的步骤**
  - 1) 确定优先级排序框架
  - 2) 确定所有可能的项目
  - 3) 利用项目的特性分组
  - 4) 根据优先级排序框架给项目评分
  - 5) 明确项目之间的相互依赖关系
  - 6) 排列路标中的项目
4. 产品线业务计划书的主要内容
5. 制定产品路标规划及示例

演练：制定某产品线路标规划（可选）

### **第六步：管理业务计划并评估绩效**

1. 准备初始的产品包业务计划
2. 项目任务书背景材料
3. 制定项目任务书（Charter）
4. 制定 KPI
5. 产品线的考核及示例

市场管理流程总结：MM 是一个连贯的，一致的业务流程  
演练：制定某产品包的项目任务书（可选）

## **第四讲：市场管理及产品规划的实施**

### **一、MM 实施方式和过程**

1. MM 在流程体系中的位置
- 2. 实施方式和过程**
  - 1) 现状调研及诊断
  - 2) 培训&松土
  - 3) 流程梳理/优化/设计
  - 4) 流程实施及辅导

### **二、MM 实施输出**

1. MM 流程建立步骤
  2. MM 流程层次
- 案例：某公司研发战略及产品规划流程
3. 设计 PMT 组织选择成员
  4. MM 实施关注点

课程结束：课程回顾、结业、祝福、合影