

# 市场需求到产品规划

## 课程背景

施振荣先生的微笑曲线给了我们很好的启示，各行各业都深刻地认识到单纯的加工和制造已经不能支撑企业健康地生存下去了！必须要有突破！产品经理负责制！“兵熊熊一个，将熊熊一窝”！当一个企业从单一产品线向多产品线跨越的时候，必须突破的一个瓶颈就是公司产品经理的培养，因为产品经理是公司价值链中最重要的一个环节，是直接面向客户、带领团队创造价值的领军人物，因此产品经理个人及其所率领的团队的能力往往决定了该产品在市场上的竞争力。

业界关于产品经理的定位属于“见仁见智”，真正意义的产品经理，我们把其定位成：从产品创意的产生，到组织团队开发出来，直至产品上市后的生命周期管理阶段终止（终止生产、终止销售 & 终止售后服务）。按此方式定义的话，很多企业通常有如下困惑：

- 1、市场管理流程和市场需求管理流程该如何进行？
- 2、在产品开发过程中，产品经理该承担什么样的责任？
- 3、新产品上市，究竟是一个特定的点？还是“组合拳”？
- 4、产品经理如何管理整个团队？KPI指标有哪些？
- 5、如何培养这么重要的“领军人物”？

## 参加对象

企业 CEO/总经理、研发总监、产品线总监、研发经理/项目经理/技术经理/产品经理、研发项目经理等

## 培训收益

- 1、分享多家企业研发管理咨询的专业经验，通过现场的互动帮助学员理清适合的产品管理的方案
- 2、掌握研发的价值链，研发价值创造、价值评价和价值分配的各环节的重点
- 3、通过实战演练方式掌握市场管理的方法及市场需求管理体系的搭建
- 4、了解产品规划的输出过程
- 5、掌握新产品上市的组合拳打法
- 6、掌握产品团队的管理方法
- 7、了解产品经理的定位、素质要求及对产品经理的培养途径

## 第一讲：产品管理最佳模式及案例分析

- 打造全方位的产品管理体系
- 对产品管理体系的八大建议
- 产品管理的业界最佳模式
- 做好三大分离：
  - 产品线与资源线

- 商业决策和技术评审
- 技术开发与产品开发
- 案例研讨：《成长的烦恼》
- 市场经理、产品经理和项目经理的区别何在？如何定位？

## 第二讲：产品管理体系中结构与团队建设

- 企业在研发组织运作中存在的典型问题
  - 部门之间协调困难
  - 人员忙闲不均
  - 设计更改频繁
  - 研发人员忙于救火
- 沟通效率低下的原因分析：
  - 职能型组织结构？
  - 是否推卸责任和扯皮？
  - 如何推倒厚重的部门强？
  - 文化的建设：三讲、三不讲……
- 公司级的投资决策委员会
- 事业部（产品线）业务决策委员会
- 公司级的产品策略委员会
- 跨部门的产品/技术规划团队
- 跨部门的产品开发团队的构成、角色定位、职责与任职要求
- 职能部门经理在产品开发中的角色定位与职责
- 打造矩阵式组织结构，其运作模式及四大实施条件

## 第三讲：全员化例行化的产品需求管理

- 研发需求整理和分析流程介绍
- 客户描述整理和分析
  - 真正理解客户的意图
    - ✓ 案例：听筒 10 米长的电话机
  - 客户描述和需求陈述
  - 客户描述((需求陈述五原则)
- 需求群的划分
  - 业界最佳客户需求的八个要素介绍 (\$APPEALS)
    - ✓ 每个要素详细定义
    - ✓ 每个要素的子要素分解
  - 如何保证需求的一致性
    - ✓ 需求冲突矩阵分析法
- 如何区分需求优先等级（权重确定）
  - K A N O 需求类型
  - 业界最佳产品需求等级划分法（BSA 法）
  - 需求（群）权重设置方法（AHP）
    - ✓ 权重确定 4 步法
- 具体产品最终能否获胜分析方法？
  - S W O T 分析方法

- 雷达图分析方法
- 关注不必要的镀金需求
- 什么是产品包？
- 关注内部需求
  - D F X ( D F T、D F M、D F A、D F S 等)
  - R A S (可靠性、可用性、可维护性)
- 需求整理和分析输出 (产品包需求模板 (关键要素介绍) )
  - 优秀产品包需求的标准
  - 产品概念的选择
  - 产品概念的测试 (电梯测试法)

#### 第四讲：产品路标规划：正确理解市场环境

- 环境分析：PEST
- 市场分析：4P、4C
- SWOT/Q 分析
- 迈克尔·波特竞争五力模型

#### 第五讲：产品路标规划：如何进行市场细分

- 大众市场-小众市场的转变，要求必须精耕细作
- 做全国人民都喜爱的手机？不可能！
- 我们公司市场细分的维度是？
- 市场地图讲解，明确商业模式：项目型、产品型、运营型
- 细分市场七步成诗
  - 审视细分市场的框架
  - 谁购买
  - 购买什么
  - 谁购买什么：FAB 分析
  - 为什么购买
  - 明确关键的客户群
  - 验证细分市场的可行性：独特性、重要性、持久性……
  - 讲解：细分市场简介模板

#### 第六讲：产品路标规划：产品组合分析

- 波士顿矩阵，SPAN 如何应用：三大维度
- FAN
- 产品组合分析的业务定位
- 安索夫矩阵
- 产品路标规划的方法和流程
  - 路标规划是时间驱动，还是事件驱动？
  - 高层领导发起，如何成立规划 PMT 团队
  - 涉及到的角色和部门有哪些？
  - 产品规划 4 大输出
- 演示：《产品路标规划的生成过程》
- 演示：《产品路标规划的评审要素表》
- 研讨：我们公司的产品规划流程

### 第七讲：产品路标规划：产品线业务策略与业务计划

- 产品线业务计划谁制定
- 业务计划中包括：
  - 产品系列概述描述
  - 市场分析与市场推广策略
  - 客户服务策略
  - 生产制造策略
  - 采购策略
  - 风险分析
  - 财务分析等

### 第八讲：产品管理人员的培养

- 常用的产品管理者培养方法：岗位轮换、自我批判、导师制、参加学习
- 正式的产品管理者培养方法——资源池
- 什么叫资源池
  - 建立资源池的目的
  - 资源池建立的原则
  - 资源池的运作流程
    - ✓ 产品经理的筛选
    - ✓ 产品经理的面试
    - ✓ 产品经理候选人的培养
    - ✓ 演示：《产品经理培训课程清单》
    - ✓ 候选人的释放
- 资源池的运作机构及职责
- 资源池工作推进的三个步骤及计划模板
  - 启动阶段
  - 发明阶段
  - 推行阶段