

产品全生命周期管理

(2天, 12小时)

课程大纲

一、 产品生命周期管理模式概述

1. 打造全方位的产品管理体系
2. 对产品管理体系的八大建议
3. 做正确的事情（市场管理体系）
4. 正确地做事（开发流程与项目管理体系）
5. 找合适的人做合适的事（研发人力资源管理体系）
6. **To B 和 To C** 产品生命周期管理的区别
7. 站在产业链角度思考全生命周期
8. 生命周期三阶段解析
9. 名词定义：PDT、LMT、PMT、PAC.....
10. 研讨：我们公司产品生命周期管理的困惑何在？
11. 案例分析：《CTO 的烦恼》

二、 产品需求管理

1. 打造**全员例行化的产品需求收集**制度
 - 1) . 产品需求收集的责任部门？
 - 2) . 需求收集的多种途径：原型法、客户访谈、现场观察、客户决策委员会、用户大会、客户简报、高层拜访、标杆学习、Beta 测试、产品试用、现场支持、支持热线、行业会议、客户满意度调查.....
 - 3) . 需求收集表注意事项：VOC、背景信息.....
2. 客户描述整理和分析
 - 1) . **真正理解客户的意图**
✓ 案例：听筒 10 米长的电话机
 - 2) . 场景图画
 - 3) . 客户描述和需求陈述
 - 4) . 客户描述□需求陈述五原则
2. 市场驱动的技术创新
 - 1) . 如何围绕市场来进行创新
 - 2) . 坚持市场验收的创新标准
3. 收集需求的方法
 - 1) . 演示：《需求说明书》
 - 2) . 打造全员化的需求收集制度
 - 3) . HR、采购等部门有无可能了解到竞争对手公司新产品的开发动态信息？
 - 4) . 跨界思维的应用：方便面的最大竞争对手为何是“外卖”？
4. KANO 模型
5. 摒弃貌似有用却冗余的需求：飞机能倒车吗？ATM 机为何只能取 100 整数倍？**儿童手表是否**

需要关机功能……

6. 用户访谈：抽象之梯法
 - 1) .客户陈述 – 需求描述
 - 2) .需求整理：亲和图法
 - 3) .客户需求的评估方法：\$ APPEALS、层次分析法
 - 4) .需求分析的“三大凡是”！
 - 5) .演示及演练：某案例公司的\$ APPEALS 要素
 - 6) .演练：AHP 层次分析法
7. 关注内部需求
 - 1) .DFX (DFT、DFM、DFS 等)
 - 2) .RAS (可靠性、可用性、可维护性)
8. 做好需求的分解与分配
 - 1) .需求分解与分配四大原则
 - 2) .两大架构：功能架构+物理架构
 - 3) .如何对待冲突的需求？
 - 4) .研讨：

三、 新产品的市场管理：力出一孔

1. 研讨：新产品市场管理存在的典型问题
 2. MM (市场管理) 与 BLM (业务领先模型) 之间的关系
 3. 市场洞察力之分析
 4. 正确理解市场环境
 - 1) .环境分析：PEST
 - 2) .市场分析：4P、4C
 - 3) .SWOT/Q 分析
 - 4) .迈克尔·波特竞争五力模型
 - 5) .输出：《**行业分析报告**》
 5. 如何进行市场细分
 - 1) .大众市场-小众市场的转变，要求必须精耕细作
 - 2) .做全国人民都喜爱的产品？不可能！
 - 3) .如何**红海里寻找蓝海**？
 - 4) .**跨界思维的案例分享：老年人用的指甲剪；家具的研发人员为何要参加服装展会和汽车展会？……**
 - 5) .我们公司市场细分的维度是？
 - 6) .**市场地图、商业画布**讲解，明确商业模式
 - 7) .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：FABEF 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……
 - ✓ **详细讲解：细分市场简介模板**
 - ✓ **盈利模式**的分析：项目型、产品型、运营型
-

- ✓ 如何做到运营型
- 6. 产品卖点的提炼
 - 1) .让科技数字化：充电 5 分钟，通话……
 - 2) .让科技看得见：小米透明壳……
 - 3) .让科技摸得着：平板的龙卷风按键……
 - 4) .让科技场景化：怕上火，喝……，困了累了喝……
- 7. 如何避免“差异同质化”
 - 1) .逆向策略：小米的爆品策略，一次 All in
 - 2) .改变类别：机器人？机器狗？
 - 3) .敌意品牌：MINI
- 8. 产品组合分析
 - 1) .波士顿矩阵，SPAN 如何应用：三大维度
 - 2) .FAN
 - 3) .产品组合分析的业务定位
 - 4) .安索夫矩阵
 - 5) .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
 - 6) .演示：《产品路标规划的生成过程》
 - 7) .演示：《产品路标规划的评审要素表》
 - 8) .研讨：贵公司的产品规划流程
- 9. 产品线业务策略与业务计划
 - 1) . 产品线业务计划谁制定
 - 2) . 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

四、新产品的开发管理

1. 市场管理和产品开发管理的衔接方式
 - * 演示：《项目任务书》
 2. 业界最佳产品管理团队的层次
 3. 咨询项目演示：结构化的产品开发流程及产品经理在每个阶段的工作重点
 4. 监控项目的方法：四级计划体系、项目报告机制、敏感性分析等
 5. 研发项目的计划模板如何制定？
 6. 咨询项目演示：计划模板同流程的关系
 7. 项目计划控制中常见问题和解决办法
 8. 项目的分层实施与分层监控
 9. 质量管理：业务评审、技术评审
-

10. 计划监控：演示 PERT 图等，找关键路径
11. 时间管理抓大放小……
12. 如何制定计划，提升效率？保证 QCD
13. 项目管理中的报告管理：
 - 1) .立项书如何写？
 - 2) .商业计划书如何编制？
 - 3) .结项报告怎么做？
14. 计划模板
15. 情景化的知识管理
16. 项目资源使用曲线
17. 人员梯队化
18. 时间的阶段分布
19. 咨询项目演示：《某企业的研发项目管理手册》

五、 新产品的上市管理（组合拳）

1. 上市的概念及包括的支撑业务
2. 演示：结合产品开发流程图分享上市的组合拳管理：制定发布策略（计划）、进行发布准备、正式发布（拟制发布信/发布公告）、编写发布总结
3. 新产品上市的“1·5·1”策略
4. 演练：产品销售的一纸禅
5. 产品上市效果评估

六、 产品生命周期维护管理

1. 研讨：在产品生命周期维护管理中存在哪些问题？
 2. 研讨：生命周期管理阶段的流程
 3. 生命周期终止之：终止生产
 4. 生命周期终止之：终止销售
 5. 生命周期终止之：终止服务
 6. 演示及研讨：生命周期终止评审要素表
 7. 变更流程
-