

打造爆款产品的生命周期管理体系

(2天, 12小时)

课程大纲

一、 爆款产品靠什么？

1. 经营者思维！
2. 精准的产品定位（市场管理体系）
3. 顺畅的开发实现（开发流程与项目管理体系）
4. 找合适的人做合适的事（研发人力资源管理体系）
5. **To B 和 To C** 产品管理的区别有哪些？
6. **一般**产品经理和**优秀**产品经理的对比
7. 产品经理应站在产业链的制高点思考谈创新
8. 基于创新，产品的成功标准如何定义？市场成功、财务成功 & 战略成功！
9. 案例研讨：《CTO 的烦恼》

二、 产品需求管理：打通需求任督二脉

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、自行车轻便/便于携带
 - 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？……
 6. 用户访谈：抽象之梯法
 - 1) .客户陈述 - 需求描述
-

- 2) .客户需求的评估方法：\$ APPEALS、层次分析法
- 3) .需求分析的“三大凡是”！
- 4) .演示及演练：某案例公司的\$ APPEALS 要素
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？折中？取舍？

三、新产品的市场管理：力出一孔，精准定位

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
-