

产品经理的五项修炼

(2天，张永杰)

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、产品经理如何定位？究竟定位在市场还是研发？
- 2、产品经理和项目经理如何分工，区别何在？
- 3、市场管理流程和市场需求管理流程该如何进行？
- 4、在产品开发过程中，产品经理该承担什么样的责任？
- 5、新产品上市，究竟是一个特定的点？还是“组合拳”？
- 6、产品经理如何管理整个团队？
- 7、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、了解产品经理在产品开发团队中承担的职责
- 6、掌握新产品上市的组合拳打法
- 7、掌握产品团队的管理方法
- 8、了解产品经理的定位、素质要求及对产品经理的培养途径
- 9、分享讲师20多个咨询项目的绩效管理的案例资料（模板、表格、样例……），使得学员参训后回到自己的公司能够很好实践

课程大纲

壹、 产品管理的全局思维

1. 打造全生命周期的产品管理体系：三段论
-

2. 对产品管理体系的八大建议
3. **To B 和 To C 产品经理的区别**
4. **一般产品经理和优秀产品经理的对比**
5. **产品管理体系三大主流程**
 - 1) **.IPD**
 - 2) **.LTC**
 - 3) **.ITR**
6. 产品经理应站在产业链的制高点思考创新与产品管理
 - 1) **.关注行业发展趋势**
 - 2) **.做好技术洞察**
 - 3) **.跨界的思维**
 - 4) **.组合管理、投资管理**
 - 5) **.....**
7. 产品的成功标准如何定义？市场成功、财务成功 & 战略成功！
8. 市场经理、产品经理和项目经理的区别何在？如何定位？
9. 优秀产品经理的角色定位：**生活家、艺术家、外交家、财务师、教育家、哲学家！**
10. 案例研讨：《CTO 的烦恼》

式、 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
 - 1) **.BSA**
 - 2) **.做好期望值管理**
 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) .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
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？**汽车是否真的需要后视镜呢？飞机窗户可否去掉遮光板？**

参、 产品经理的新产品市场管理

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. BLM：战略到执行 8 大维度
 4. **案例研讨：《华为式创新实践与创新哲学》**
 5. 市场洞察力之分析：五看
 6. 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**》
 7. 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**
 8. 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……
9. 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
10. 产品组合分析
 - 1) .波士顿矩阵，SPAN 如何应用：三大维度
 - 2) .产品组合分析的业务定位：**瘦狗、明星、金牛、问题**
 - 3) .安索夫矩阵
 - 4) .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
 - 5) .演示：《产品路标规划的生成过程》
 - 6) .演示：《产品路标规划的评审要素表》
 - 7) .研讨：贵公司的产品规划流程
11. 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、**配套机制：运作及流程（铁打的营盘，流水的兵）**

1. 典型的组织模式及优缺点分析：职能型、项目型、矩阵式
 2. 企业在项目管理组织运作中存在的典型问题
 - 1) .部门之间协调困难
 - 2) .人员忙闲不均
 - 3) .项目成员更改频繁
 - 4) .忙于救火
 3. 案例研讨：扑克牌游戏
 4. 沟通效率低下的原因分析：
 - 1) .职能型组织结构？
 - 2) .是否推卸责任和扯皮？
 - 3) .如何推倒厚重的**部门墙**？
 - 4) .文化的建设：三讲、三不讲……
 - 5) .职责的转移：如产品不能顺利量产，研发和生产谁是责任人？
 5. 公司级的投资决策委员会
-

6. 跨部门的产品开发团队的构成、角色定位、职责与任职要求
7. 演示：分层分级的**流程图**
 - 1) .LEVEL 0
 - 2) .LEVEL 1
 - 3) .LEVEL 2
 - 4) .模板等

伍、 产品经理的产品生命周期管理

1. 新产品发布的概念及包括的支撑业务
2. 如何制定产品发布流程
 - 1) .151 策略
 - 2) .销售一纸禅
 - 3) .电梯测试法
 - 4) .发布公告
 - 5) .上市效果评估
3. 组建 LMT 生命周期管理团队
4. 生命周期管理的三大终止点
 - 1) .终止生产
 - 2) .终止销售
 - 3) .终止服务
5. 评审要素表
6. 变更流程

六、 产品经理如何管理整个产品团队

1. 确定团队规则的方法：
 - 1) .亚斯兰现象
 - 2) .破窗理论
 - 3) .蛇蛙原理
 - 4) .火炉法则
 - 5) .案例研讨：技术人员允许犯什么样的错误，不允许犯什么样的错误
 2. 创建团队文化
 - 1) .工程商人
 - 2) .基于用户角度的创新：EMUI、UCD、用户体验
 - 3) .鼓励创新，但要避免盲目创新
 3. **如何辅导不同类型的团队成员**
 4. 产品经理的 KPI 指标--演示：《产品经理的 KPI 指标说明书》
 5. 产品经理具备的素质点
 - 1) .经营者思维
 - 2) .整合资源的能力
 - 3) .沟通说服的能力
 - 4) .创新思维
-