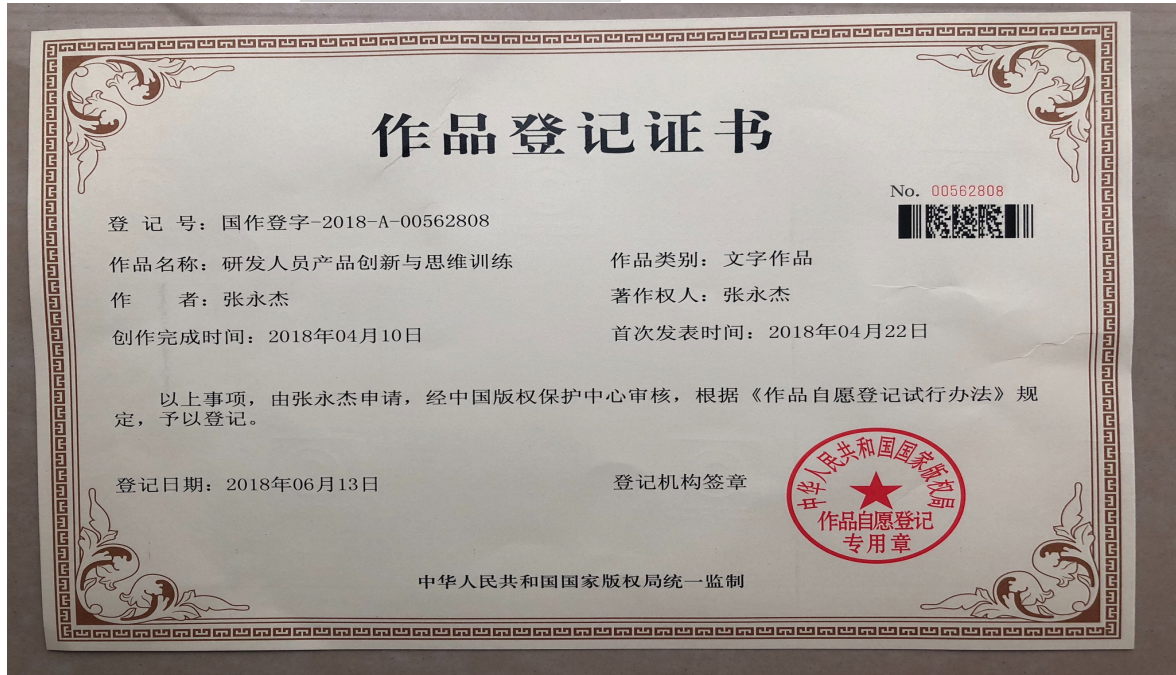


研发人员产品创新与思维训练

张永杰 (2天)

著作权证书：国作登字-2018-A-00562808



课程背景

【**习近平：核心技术靠化缘是要不来的**】十八大以来，习近平在多个场合都曾强调过科技创新的重要性，他还多次提到要掌握核心技术，并指出核心技术受制于人是最大的隐患，而核心技术靠化缘是要不来的，只有自力更生。一个企业即便规模再大、市值再高，如果核心元器件严重依赖外国，供应链的“命门”掌握在别人手里，那就好比在别人的墙基上砌房子，再大再漂亮也可能经不起风雨，甚至会不堪一击。

近期贸易战及美国对中兴通讯的制裁，更促使我们中国企业痛定思痛，加大创新力度！

参加对象

企业 CEO/董事长、研发总监、研发经理、产品经理、研发项目经理、技术管理部/研发管理部/项目管理部、研发骨干、测试、PQA 等

培训收益

1. 分享业界研发创新的最佳实践与模式；
2. 分享讲师数百场研发管理培训的专业经验，通过现场互动帮助学员理清适合自己企业的创新模式；
3. 掌握精准分析创新的来源，做好产品需求管理；
4. 具备**红海里寻找蓝海**的能力，做好产品规划；
5. 相关模板和工具的演练，进而在企业实践落地。

课程大纲

壹、 产品创新体系简介及案例分析

1. 创新的定义
 - a) 熊彼特的定义
 - b) 狭义的创新
 - c) 广义的创新
2. 创新价值链的分析：站在产业链的制高点谈创新
3. 创新的类型：
 - a) 追随型创新
 - b) 连续型创新
 - c) 颠覆式创新
4. 产品创新和技术创新一样吗？
 - a) 华为的 2012 实验室
 - b) 阿里的达摩院
 - c)
5. 对企业而言，要遵循创新—创造—样品—产品—商品的过程—创新的市场驱动
6. 研发创新要具备“技术商人”的思维：案例分析
7. 增强用户体验，而不是“我以为”
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：《华为式创新实践与创新哲学》

贰、 创新保障：顾客价值定位是基础（需求）

1. 市场驱动的技术创新
 - a) 如何围绕市场来进行创新
 - b) 坚持市场验收的创新标准
2. 收集需求的方法
 - a) 演示：《需求说明书》
 - b) 打造全员化的需求收集制度
 - c) 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？
 - d) 跨界思维的应用：方便面的最大竞争对手为何是“外卖”？
3. 客户描述整理和分析
 - a) 真正理解客户的意图
 - ✓ 案例：听筒 10 米长的电话机
 - b) 客户描述和需求陈述
 - c) 客户描述 → 需求陈述五原则
4. 增强用户体验
5. KANO 模型
6. 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？……
7. 柳工案例：挖掘机驾驶室的隔音效果重要吗？
8. 用户访谈：抽象之梯法
 - a) 客户陈述 - 需求描述
 - b) 需求整理：亲和图法
 - c) 客户需求的评估方法：\$APPEALS、层次分析法
 - d) 需求分析的“三大凡是”！

- e) 演示及演练：某案例公司的 \$ APPEALS 要素
- 9. 关注内部需求
 - a) DFX (DFT、DFM、DFS 等)
 - b) RAS (可靠性、可用性、可维护性)
- 10. 做好需求的分解与分配
 - a) 需求分解与分配四大原则
 - b) 两大架构：功能架构+物理架构
 - c) 如何对待冲突的需求？汽车是否真的需要后视镜呢？
 - d) 研讨：从业务设计及用户体验方面谈产品创新

参、 市场细分及精准定位

- 1. 正确理解市场环境
 - a) 环境分析：PEST
 - b) 市场分析：4P、4C
 - c) SWOT/Q 分析
 - d) 迈克尔·波特竞争五力模型
- 2. 如何进行市场细分
 - a) 大众市场-小众市场的转变，要求必须精耕细作
 - b) 做全国人民都喜爱的产品？不可能！
 - c) 如何红海里寻找蓝海？
 - d) 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？……
 - e) 我们公司市场细分的维度是？
 - f) 市场地图讲解，明确商业模式
 - g) 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
- 3. 产品卖点的提炼
 - a) 让科技**数字化**：充电 5 分钟，通话……
 - b) 让科技**看得见**：小米透明壳……
 - c) 让科技**摸得着**：平板的龙卷风按键……
 - d) 让科技**场景化**：怕上火，喝……，困了累了喝……
- 4. 如何避免“差异同质化”
 - a) 逆向策略：小米的爆品策略，一次 All in
 - b) 改变类别：机器人--机器狗？**无人驾驶—辅助驾驶？司机不好找，招聘律师助理？**
 - c) 敌意品牌：MINI

5. 产品组合管理
 - a) 波士顿矩阵，SPAN 如何应用：三大维度
 - b) 瘦狗产品、明星产品、金牛产品、问题产品……
 - c) FAN
 - d) 产品组合分析的业务定位
 - e) 安索夫矩阵
 - f) 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
 - g) 演示：《产品路标规划的生成过程》
 - h) 演示：《产品路标规划的评审要素表》
 - i) 研讨：贵公司的产品规划流程
6. 产品线业务策略与业务计划
 - a) 产品线业务计划谁制定
 - b) 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、 创新保障：开发流程管理是关键（正确的做事）

1. 如何保证技术创新的概念变成现实
2. 创新流程的概念
3. 创新的六个阶段
 - a) 创新概念阶段
 - b) 创新计划阶段
 - c) 开发阶段（设计实现）
 - d) 验证阶段（设计验证）
 - e) 发布阶段（创新成果发布）
 - f) 生命周期管理阶段（成果扩散）
4. 每个阶段如何操作（结构化的思想）
5. 如何产生创新概念：
 - a) 内隐知识和外显知识
 - b) 团队创新和个人创新
 - c) 问题意识、改进意识、机会意识
 - d) 茶壶里的饺子（知≠会）
 - e) 逆向思维
 - f) 开放自我
 - g) 温故而知新

h) 养成良好的习惯

伍、 创新思维训练

1. 建立产生思想萌芽的机制
 - a) 鼓励创新，允许失败
 - b) 合理流动，组织激活
2. 创新萌芽的筛选
 - a) 让思维流动起来
 - b) 头脑风暴适合创新：怎么用好头脑风暴？“三不原则”！
 - c) **小游戏**：测试小组的记忆力
 - d) **非我族类经常聚在一起**？
3. 物极必反，避免盲目创新！
 - a) 研讨：**盲目创新的实例**
 - b) 演示：**华为的“呆死料大会”**
4. 逻辑思维
5. 形象思维
6. 发散思维
7. 联想思维
8. 逆向思维
9. 辩证思维
 - a) 辩证思维自我训练要点
 - b) 连动思维案例
 - c) 系统思维案例
 - d) 对立统一思维案例
 - e) 立体思维案例
10. 应变思维
 - a) 应变思维自我训练要点
 - b) 应变思维训练