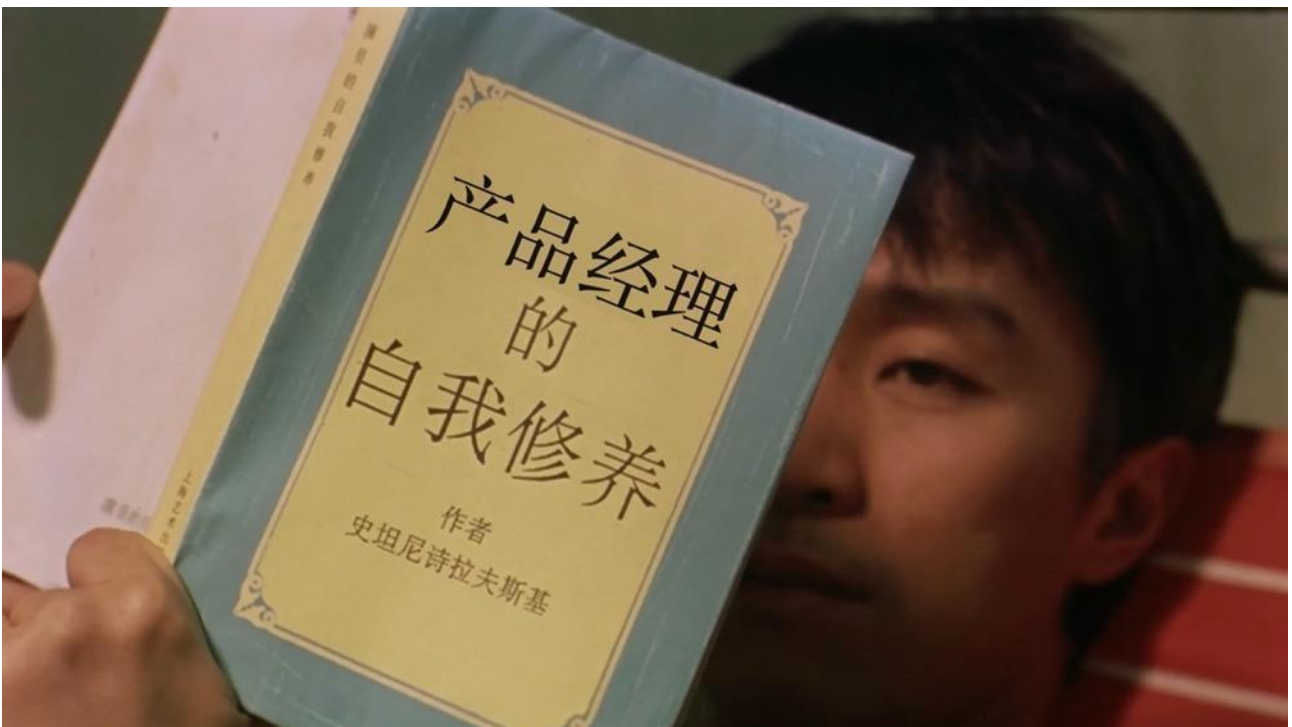


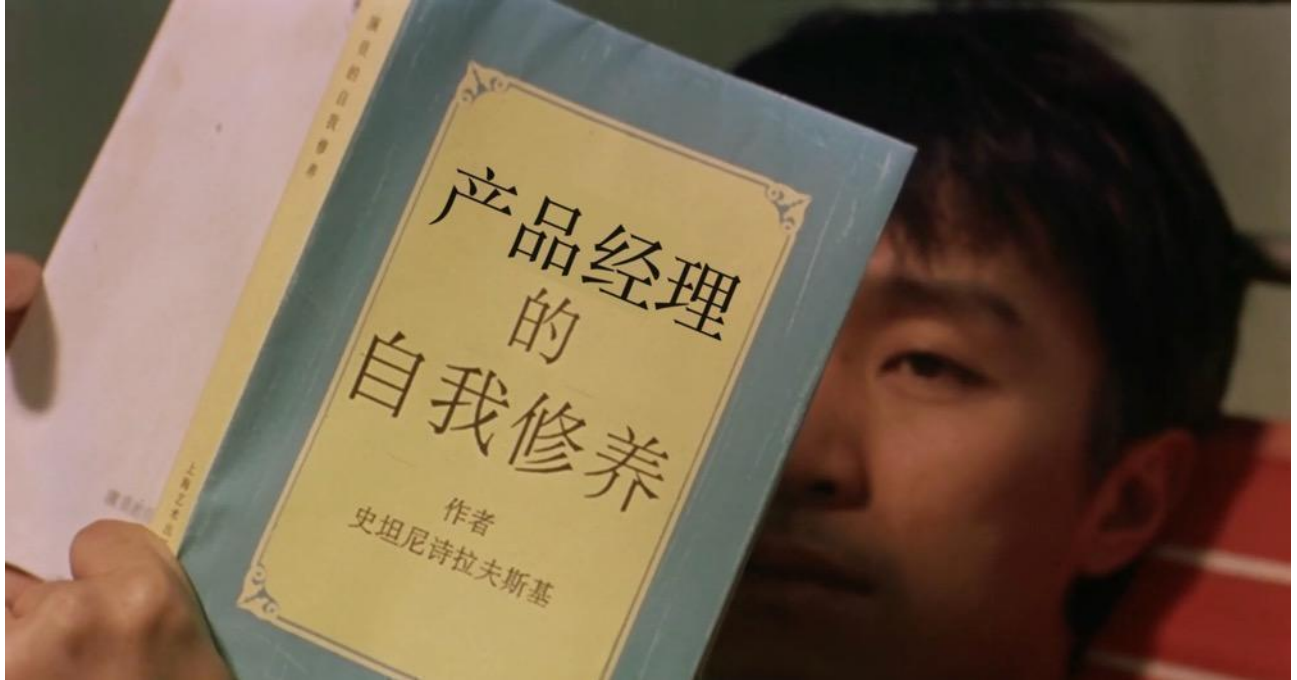
精益产品创新与管理

课程大纲



钟义杰

2天标准版



题记

多年以后，微笑着面对朝令夕改的
客户爸爸，产品经理小明将会回想起，他的
钟·培训讲师·敏捷教练·产品顾问·义杰老师带他
去见识精益产品创新方法的那个遥远的下午。

↓↓↓勇敢(Wú Chǐ)地模仿↓↓↓

《百年孤独》 原作版权：马尔克斯

目录

一. 课程背景.....	4
二. 目标学员.....	5
三. 课程收益.....	5
四. 课程组织.....	5
五. 课程内容.....	6
模块 0：产品创新方法论.....	7
模块 1：定位产品目标.....	8
模块 2：理解客户需求.....	8
模块 3：精益产品画布.....	9
模块 4：设计解决方案.....	10
模块 5：验证 MVP 产品.....	10
模块 6：推动业务增长.....	11
六. 相关课程.....	12
七. 培训方式.....	13
八. 讲师介绍.....	14

一. 课程背景

作为产品负责人，您是否经常碰到以下场景：

- 客户需求变化多端，说好的方案改来改去，拼命做出来的功能一上线就打入冷宫？
- 老板和干系人非常不满开发成本一再超预算，交付时间延期，产品缺陷太多,频繁道歉？
- 产品开发团队 996 加班疲于奔命，天天吵架抱怨不止，团队业绩吊尾士气低落？
- 产品负责人背着这些又大又圆又黑的黑锅负重前行，苦苦寻找突破方向，内心非常焦虑，所有可能的方案都提出来了，奈何资源有限无法全部实现？

要解决以上类似痛点，您需要在产品创新和管理的过程中应用精益和敏捷思想，聚焦客户价值，减少探索成本的浪费，这是当下硅谷和互联网科技创新企业的主流产品创新和管理方法，也是传统行业数字化转型借鉴标杆企业的最佳实践。

本次培训以“问题解决”为导向，有以下亮点：

- **沙盘模拟**：本次培训采用行动式学习方式，通过沙盘游戏模拟真实工作场景，寓教于乐，课堂气氛活跃，引导进行主动学习，易于消化吸收。
- **量身定制**：本次培训提炼总结了常见工作场景，共性痛点问题和业界最佳实践。另外在此基础上，还可以根据客户具体的实际诉求，对内容和时长进行裁剪定制。
- **咨询经验**：本次培训带有强烈的“问题解决”咨询风格，欢迎学员带着工作中的实际问题参与课堂讨论。讲师以咨询顾问和产品专家的身份参与了很多民企，外企和国企的产品创新和敏捷转型辅导工作，积累了大量咨询服务经验和(华为等优秀代表的)实战案例，可以帮助学员学以致用。

二. 目标学员

企业的产品管理人员，产品经理，业务分析师，系统工程师 SE，产品架构师，有一定的带团队作战的管理经验，还有探索各种业务解决方案的好奇心，同时具有开放的成长心态和主动的学习动力。

二. 课程收益

在课程中要逐一解决从 0 到 1 的产品创新问题和从 1 到 N 的业务增长问题：

- 如何通过聚焦客户价值，减少浪费来培养商业全局观？（精益思想）
- 如何培养出以客户为中心的产品视角和经营思维？（精益客户开发）
- 如何像创业公司一样进行产品创新，灵活应对内外部挑战？（精益创业）
- 如何团队协作，落地实施解决客户痛点问题？（设计思维）
- 如何以最小成本满足用户体验的高要求？（精益 UX）
- 如何用技术手段帮助业务增长？（精益数据分析，黑客增长）

三. 课程组织

培训时长：2 天课堂培训，线下面对面

分组方式：学员分成 4 到 6 组，每组 5 到 9 人左右

四. 课程内容

课程的逻辑架构是**概念认知-工具方法-实战案例-沙盘演练-学习反馈**，将从企业的实际工作场景出发，分析场景中常见的痛点问题，引导学员讨论解决方案，进行**统一认知**；然后推荐业界**最佳实践**的方法和工具，根据讲师亲身参与的咨询服务实战经验，进行优秀标杆企业(比如华为等)的**案例分享**，采用**沙盘模拟**的行动式学习方式重点演练，最后针对分阶段的演练结果给出**学习反馈**，这样形成了持续迭代的行动式学习闭环。

本次培训的最大亮点是以沙盘模拟的形式贯穿整个培训过程：

- 产品的 0 到 1 的创新过程：从理解客户需求开始，进行客户访谈、客户研究和分析，通过精益画布把市场、客户和产品等方面的风险逐步验证消除并确定产品方向。
- 产品的 1 到 N 的增长过程：将黑客增长的技术手段融入到产品运营，实现低成本的爆发增长；研发团队从成本中心转化为利润中心，直接促进业务的增长。

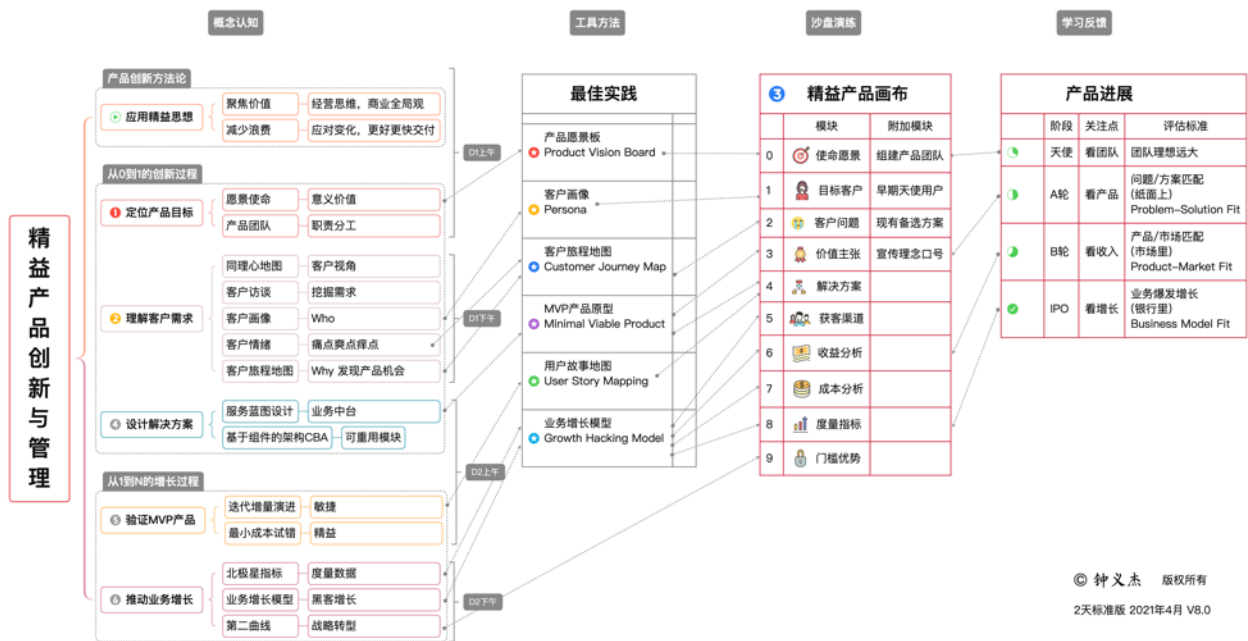
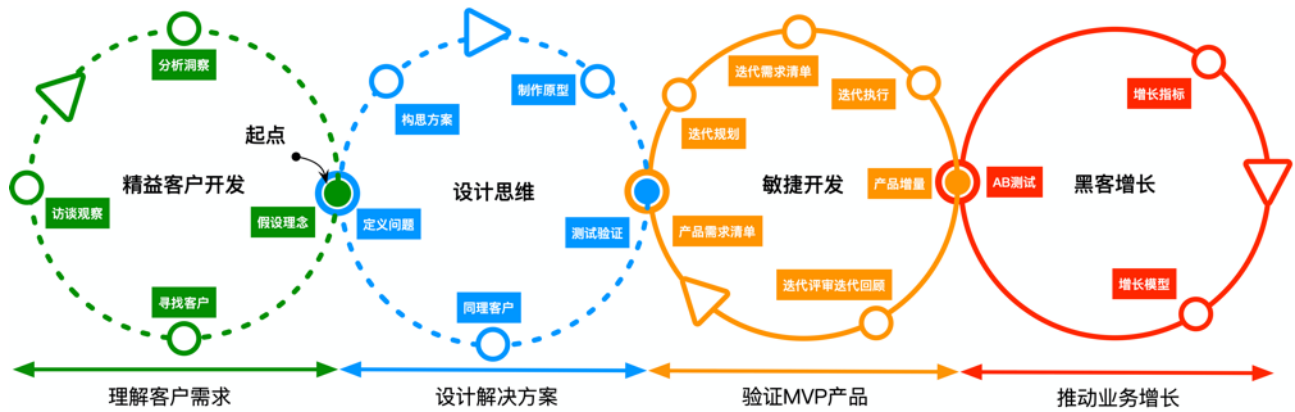


图 1 课程大纲

模块 0：产品创新方法论



© 钟义杰原创 版权所有

图 2 产品创新方法

本模块从产品管理的完整生命周期的角度出发，探讨在频繁变化的不确定性环境下，如何减少浪费，聚焦有限的资源，去满足最有价值的需求。重点介绍了精益产品创新和管理的最佳实践。

- 痛点问题：客户需求频繁变化，资源有限，如何聚焦做最有价值的需求
- 解决方案：精益创新
- 工具方法：精益创新方法和最佳实践综述
- 案例分享：麦当劳的精益产品实践
-

模块 1：定位产品目标

本模块学习如何为产品设定愿景目标和组建产品团队。站在企业的全局视角，着眼未来的长期发展，我们需要更大的产品发展空间。本模块重点回答了产品的 Think big 问题。

- 痛点问题：市场竞争激烈，如何设定目标，确保做正确的事
- 解决方案：设计思维三环(客户有需求，业务可持续，技术能实现)
- 工具方法：产品愿景版
- 案例分享：华为公有云的产品目标
- 沙盘演练：精益画布之模块 0 使命愿景和产品团队
- 学习反馈：天使轮，看团队愿景

模块 2：理解客户需求

本模块学习客户开发和研究方法，重点讨论如何以客户为中心来理解客户需求。

- 痛点问题：如何站在客户角度，理解客户需求
- 解决方案：精益客户开发
- 工具方法：同理心地图，客户访谈，客户画像，客户旅程地图
- 案例分享：抖音用户画像，平安车险客户旅程地图
- 沙盘演练：客户画像，客户旅程地图，精益画布之模块 1 目标客户和天使用户，精益画布之模块 2 客户问题和现有备选方案
- 学习反馈：A 轮，看产品要解决什么问题

模块 3：精益产品画布

本模块全面介绍探索商业模式的主要工具精益产品画布。

精益画布

问题 列出你的客户群面临的三个最重要的问题	解决方案 列出每个问题潜在的解决方案	独特的价值主张 唯一、清楚而又引人注目的信息，能够将无意的访客转化为感兴趣的潜在客户	门槛优势 不容易被竞争对手复制或购买到的优势	客户群细分 列出目标客户和用户群
现有的备选解决方案 列出这些问题现在是如何被解决的	关键指标 列出能够衡量商业模式进展的关键指标	高层次概念 相当于XXX的XXX (例如，Youtube 相当于视频领域的Flickr)	渠道 列出获取客户的方式	早期用户 列出早期理想客户的特征
成本分析 列出固定成本和可变成本		收入分析 列出收入来源		

- 痛点问题：商业模式要考虑的因素过多，如何抓住关键要素？
- 解决方案：商业模式关键要素的风险排序
- 工具方法：精益产品画布及其 9 大模块
- 案例分享：某创新产品的精益产品画布
- 沙盘演练：精益产品画布 9 大模块的风险排序，客户问题访谈
- 学习反馈：A 轮，看商业模式的风险排序

模块 4：设计解决方案

本模块重点讨论如何设计能切中客户痛点问题的解决方案。

- 痛点问题：解决方案如何落地？产品架构如何持续演进？
- 解决方案：服务蓝图，基于组件的架构 CBA
- 工具方法：MVP 原型
- 案例分享：微信的 MVP 解决方案

- 沙盘演练：设计 MVP 解决方案，客户解决方案访谈，精益画布之模块 3 价值主张，精益画布之模块 4 解决方案，精益产品画布迭代 2 版本
- 学习反馈：A 轮，看问题和方案的匹配程度

模块 5：验证 MVP 产品

本模块重点讨论 MVP 如何验证以及迭代演进。

- 痛点问题：产品改进的方向太多，如何取舍？试错成本过高，如何最小化试错成本？
- 解决方案：迭代增量演进，精益创新方法
- 工具方法：用户故事地图
- 案例分享：微信的产品演进
- 沙盘演练：MVP 原型演示(产品话剧)
- 学习反馈：B 轮，看收入，即产品在市场中的表现

模块 6：推动业务增长

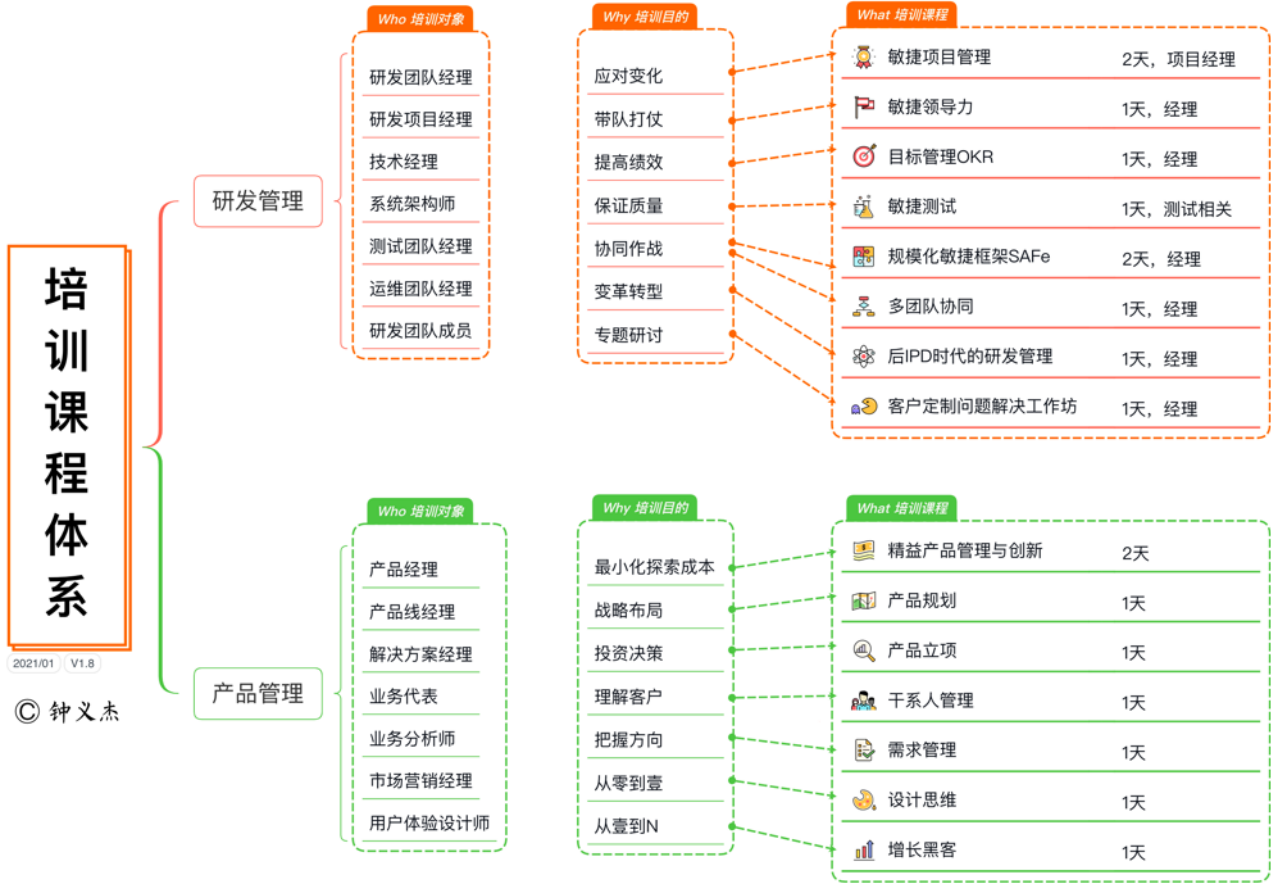
本模块重点讨论如何用技术手段推动业务增长。

- 痛点问题：新开发的产品特性和业务增长的因果关系不明，如何设定增长目标，用技术手段验证新开发功能的业务收益
- 解决方案：精益数据分析，黑客增长
- 工具方法：北极星指标，业务增长模型，AB 测试
- 案例分享：Netflix 的业务增长和转型案例
- 沙盘演练：北极星指标，业务增长模型，精益画布之模块 6 收益分析，7 成本分析，8 度量指标，9 门槛优势
- 学习反馈：IPO 轮，看增长，业务模式匹配，分组总结和表彰

五. 相关课程

• 敏捷领导力

• 敏捷项目管理



• 规模化敏捷框架 SAFe 认证培训

• 干系人管理

• 目标管理 OKR

• 需求管理

• 敏捷测试

• 设计思维

六. 培训方式

本次培训采用 Sharon L. Bowman 的 4C 培训方法，改变了学校课堂填鸭式的培训方式，让学员主动思考和参与，成为作为教学的主角。有以下亮点：

- **有用**：从激发学员的学习动机入手，从实际的工作场景和痛点问题出发，从源头确保能够学以致用。
- **有趣**：理论概念采用多种形式来讲解，多重刺激有助易理解消化。
- **有味**：沙盘演练参与感强，翻转课堂回味无穷，能够启发学员深入思考。
- **有料**：培训讲师业务背景深厚，师从 UML 创始人 Ivar Jacobson 博士，业界影响最大的大规模敏捷框架 SAFe 创始人 Dean Leffingwell，设计思维权威及苹果 40 年产品设计合作伙伴 IDEO 公司，在敏捷和产品领域有 21 年的丰富经验，加上华为、平安等优秀公司的咨询经验，累积了丰富的实战参考案例。

