

从市场需求到产品规划

刘俊锋 (2天)

课程背景

市场需求导向的产品规划，是企业产品管理的重要一环，对企业开发资源的有效利用，以及新产品的最终市场成功，都起着决定性的作用。但是很多公司在产品规划上理解的深度不够、投入的资源不够，存在着诸多的问题。

如何深刻、系统地理解产品规划？产品战略和产品的市场需求有着怎样的关系？如何进行市场需求的探索收集？如何进行市场需求的分析？如何进行市场需求规划分配？如何保障产品规划以市场需求为导向？如何进行前瞻性、高效的产品线规划？如何进行前瞻性、高效的单个产品的发展规划？如何将产品规划和产品开发有效衔接？

上述种种问题，集中体现了企业产品规划的问题，这是大多数企业产品研发不尽人意的根本原因。

课程目标

- 1.产品规划基础知识
- 2.公司产品战略概述
- 3.如何抓住真正的市场需求
- 4.如何进行高效的产品线规划
- 5.如何进行高效的单个产品发展规划

课程对象：企业总经理、副总经理、市场总监、产品企划经理、产品经理、研发总监、项目经理、研发骨干、采购总监、品质总监等相关部门负责人

课程大纲

第一单元 产品规划基础知识

1.产品是企业健康发展的基石

2.产品规划的概念

3.产品规划的作用

4.产品规划的来龙去脉

4.1 产品战略到市场需求

4.2 市场需求到产品线规划

4.3 产品线规划到产品发展规划

4.4 产品规划到高效的产品开发

5.高效产品规划对企业的重要价值

【课题演练】 产品规划哪些地方做得不够

【案例分析】 华为公司产品规划案例

【研发实战技法】 产品规划在产品研发中的实战价值

第二单元 企业产品战略概述

1.产品战略规划的概念

2.产品战略规划的主体

2.1 产品战略规划的常见错误

2.2 产品传略规划的责任主体

3.产品战略规划的总体构架

4.产品战略规划的 3 个层次

4.1 最高层：战略研究层

4.2 业务层：产品线战略

4.3 支撑层：资源配置层

5.产品战略规划的 8 个步骤

6.基于利润区域的产品开发扩张原则

6.1 企业增加利润的 5 种途径

6.2 产品开发扩张的 5 种途径

6.3 产品开发资源配置的七二一原则

【课题演练】 产品战略如何制定

【案例分析】 国内某上市公司的产品战略制定

第三单元 如何抓住真正的市场需求

1. 市场需求管理的问题

2. 市场需求管理的主体

2.1 市场/销售/营销

2.2 市场/研发/销售

2.3 需求管理的责任主体

2.4 鼓励研发人员进入市场体系

3. 端到端的需求管理流程

3.1 需求管理的概念

3.2 需求管理的重要性

3.3 需求的 3 个层次

3.4 需求的 3 种分布

3.5 需求管理 3 各方面的工作

3.6 端到端的需求管理流程框架

4. 需求的探索收集

4.1 需求探索收集的渠道

4.2 需求探索收集的方式

4.3 需求探索收集的人员

4.4 需求探索收集的注意事项

4.5 需求探索收集的提交及输出

4.5.1 统一的需求管理 IT 平台

4.5.2 需求探索收集输出文件的要素

5. 原始需求的分析

5.1 产品需求分析的误区

5.2 产品需求分析的方法

5.2.1 需求分析的判断要素

5.2.2 需求分析的常用方法（解释/过滤/分类/排序/证实/市场调研）

5.3 产品生命周期客户需求的全面分析

5.4 需求分析的输出

5.4.1 客户需求描述的\$APPEALS 模型

5.4.2 关键差异性客户需求

5.4.3 需求信息的及时处理和定期总结

6.需求的规划分配

6.1 产品需求分配的 7 种途径

6.2 长期需求比例的重要性

7.需求的实现验证

7.1 需求实现和验证的途径

7.2 需求实现和验证的“双 V 模型”

7.3 需求验证的 4 项措施

7.3.1 需求的早期确认

7.3.2 需求团队参与技术评审

7.3.3 定期的需求确认

7.3.4 需求的常规确认

8.需求管理的注意事项

8.1 跨部门的需求管理

8.2 承担需求管理特定的部门或者岗位

8.3 工作向相关职能部门转化及绩效考核

8.4 规划团队和需求团队可以合并或者兼职

8.5 当面沟通和确认的必需性

8.6 需求管理的质量控制

【课题演练】 如何进行市场需求管理

【案例分析】 华为公司的市场需求管理

【研发实战技法】 端到端需求管理流程在实战中的运用技巧

第四单元 如何进行高效的产品线规划

1.产品线规划中的典型问题

- 1.1 规划输入不具体、不明确
- 1.2 没有真正基于市场需求
- 1.3 规划过程不是自觉的
- 1.4 规划不能转化为组织的一致行动
- 1.5 没有考虑平台和技术规划

2.产品线规划的启动和输入

- 2.1 春季规划（战略规划 SP）
- 2.2 秋季规划（业务规划 BP）
- 2.3 产品规划的输入

3.产品线规划 6 个阶段

- 3.1 理解市场阶段
 - 3.1.1 产品规划的输入：使命愿景、战略目标
 - 3.1.2 宏观环境分析（PESTEL 分析）
 - 3.1.3 行业竞争分析（五力分析）
 - 3.1.4 市场需求分析
 - 3.1.5 自身分析
- 3.2 细分市场阶段
 - 3.2.1 细分市场的标准
 - 3.2.2 市场细分的 3W 法
 - 3.2.3 初步的市场调研
 - 3.2.4 初步的组合分析
- 3.3 组合分析阶段
 - 3.3.1 市场吸引力分析
 - 3.3.2 竞争地位分析（蜘蛛图）
 - 3.3.3 战略定位（SPAN）分析
 - 3.3.4 财务分析（FAN）
- 3.4 制定业务计划阶段
 - 3.4.1 安索夫（Ansoff）分析
 - 3.4.2 产品和技术生命周期分析
 - 3.4.3 创新策略制定

3.4.4 业务计划制定的 4P+2 框架

3.5 融合和优化业务计划阶段

3.5.1 细分市场间的融合优化

3.5.2 产品线间的融合优化

3.5.3 功能部门间的融合优化

3.5.4 公司级项目组合分析 (PDC)

3.6 管理与评估业务计划阶段

3.6.1 项目任务书的制定

3.6.2 监控业务计划的实施

3.6.3 业务计划的评估

3.6.4 业务计划的调整

3.7 产品线规划小结

主观的产品和客观的市场和市场需求匹配的过程，就是 MM 方法论用于产品线规划的过程

【课题演练】 产品线规划可以改进的地方

【案例分析】 国内某上市公司的产品线规划

【研发实战技法】 产品线规划的输入和输出

第五单元 如何进行单个产品的发展规划

1. 产品发展规划的概念

2. 产品发展规划的主体

3. 产品发展规划的内容

3.1 分析公司产品的市场

3.2 分析产品和竞争对手的能力

3.3 定位产品属性和战略角色

3.4 规划产品销售区域和渠道

4. 产品发展规划的流程

4.1 产品市场分析

4.2 产品竞争分析

4.3 产品定位

4.4 产品区域/渠道规划

4.5 新产品开发输入

5.产品发展规划的作用

5.1 落实产品线战略规划

5.2 确定产品区别于竞争者的独有性

5.3 促进产品的更新换代

6.产品市场分析

6.1 产品发展状况分析

6.1.1 产品的市场发展状况

6.1.2 产品生命周期分析

6.2 产品市场吸引力分析

6.3 目标客户群分析

6.4 销售区域/渠道分析

7.产品竞争力分析

7.1 产品的竞争力

7.1.1 明确产品竞争对手

7.1.2 竞争对手的竞争力分析

7.2 产品竞争定位

8.产品定位

8.1 产品属性定位

8.2 产品战略角色定位（形象型/主销型/辅销型/狙击型）

9.产品区域及渠道规划

9.1 产品区域规划

9.1.1 产品区域的七二一

9.1.2 产品区域的目标规划

9.2 产品渠道规划

9.2.1 产品渠道的七二一

9.2.2 产品渠道的目标规划

10.新产品开发输入

10.1 客户群的确定

10.2 功能需求的确定

10.3 产品策略的确定

10.4 产品路标规划

10.5 新产品开发任务书的确定

【课题演练】 如何进行单个产品发展规划

【案例分析】 国内某上市公司的单个产品规划

【研发实战技法】 产品开发任务书的制定技巧