

《产品规划和项目需求评审》

——如何将有限的研发资源，投放在最有价值的项目上，提升研发的市场效益？

课程背景

- 什么是有价值的项目需求？如何将研发资源投放在有价值的项目上？
- 如何有效对项目需求进行评审和管控？
- 研发部门每天忙着“救火”，效率低，没什么市场效益！
- 项目需求不断变更和延伸，项目失控？
- 每个月的研发工作，都是一些小修小改，市场价值不高！
- 对客户需求不了解，被客户需求带着走，变更多，改来改去最后客户还是不满意！
- 项目缺乏明确的交付标准，不知道开发到什么程度客户才会满意！
- 都是项目型开发，很辛苦！要实现项目产品化！

如何制定有效的研发目标、计划和策略，选择最有价值的研发项目？
将研发资源有效转化为市场价值？



通过本课程可以学习到什么？

- 精准研发的基本思路方法和模型
- 研发项目战略计划和业务规划
- 用户需求的挖掘和分解
- 用户需求的评估和基准
- 项目的研发战略设计和绩效目标制定
- 多项目组合管理和生命周期管理
- 项目评审原则和方法

培训对象

企业 CEO、总裁/副总经理、PMO 负责人、研发总监/经理、项目总监/经理、产品总监/经理、研发设计

课程大纲

壹、 精准研发的基本原理和思路：

1. 常见的研发效益问题

- 1) 需求杂乱、缺乏规划、研发没有计划和重点；
- 2) 项目不断变更和扩大，需求缺乏有效管控，项目开发失控；
- 3) 什么需求都是“紧急”的，导致研发资源投入过于分散，出了一大堆“半成品”，市场效益低；
- 4) 缺乏统一研发战略，每个部门和领导都有自己的产品战略，没有统一的项目评审机制。
- 5) 研发项目，都是做得一些产品的小改进，缺乏大创新。

2. 精准研发管理的机制

- 1) 什么是精准研发？精准研发的基本思想是什么？
- 2) 精准研发的流程和关口控制
- 3) 精准研发的主要管理责任人和职能
- 4) 相关干系人

3. 精准研发项目评审流程和方法论

- 1) 项目规划和研发策略
- 2) 用户需求挖掘和基准
- 3) 项目评审和组合管理

4. 研发项目组合管理的实施意义

- 1) 排除一些建设意义不大的小修小改；
- 2) 对高风险的新产品开发进行一定限度的控制；
- 3) 根据资源和收益之间的风险评估，选择一些最优的项目；
- 4) 不同收益、不同风险的项目之间合理组合，实现企业短期和长期利益的最大化；
- 5) 在确定开发的项目中选择最优投入；
- 6) 实现技术资源其市场价值的最大化体现

贰、 目标市场的细分和评估

1. 目标市场细分评估的基本方法和原理：单项变量细分法和多变量组合细分法等
2. 个人客户的细分维度和画像
 - 1) 客户地理位置特征
 - 2) 客户人口统计特征
 - 3) 客户人格心理特征
 - 4) 客户消费行为特征
3. B端企业客户的细分和画像
 - 1) 行业客户的行业特征：农业、制造业、服务业等
 - 2) 行业客户的供应链特征：纯加工型、代理、研发型等
 - 3) 行业客户区域分布：国内、国外
 - 4) 行业客户的组织形态：实体、虚拟
 - 5) 行业客户的组织管理：个体户、跨国集团
 - 6) 行业客户的企业文化：垄断？开放？

4. 目标市场价值度的评估

- 1) 细分市场的消费需求分析：市场规模、消费需求量、消费动机
- 2) 细分市场的消费能力分析：消费力、消费信息和消费理念
- 3) 竞争环境分析评估
- 4) 企业经营成本和风险评估
- 5) 市场宏观环境营销分析评估
- 6) 目标客户价值度分类：关键客户、标杆客户、潜在客户、毒药客户等

参、 产品规划和产品组合管理

1. 产品线规划、品类细分和延伸

- 1) 产品线细分方法：产品/市场/技术三维矩阵
- 2) 产品线管理：产品线的宽度、深度、长度和密度布局合理性
- 3) 产品线的延伸：需求维度的延伸
- 4) 产品线的延伸：延伸到新的市场
- 5) 产品线的延伸：技术形态的延伸
- 6) 产品线的延伸：企业资源的二次增值

2. 目标市场组合和覆盖策略

- 1) 市场覆盖：一个产品，覆盖多个市场？还是一个市场覆盖多个产品？
- 2) 细分市场的组合：概念组合发、变量组合法
- 3) 全市场的产品覆盖
- 4) 市场专门化
- 5) 产品专门化
- 6) 利基市场

3. 产品策略设计：差异化策略，or 标准化策略？

- 1) STP 战略：产品是标准化？还是差异化？哪个好？
- 2) 目标市场需求差异性分析
- 3) 产品功能模块分级划分
- 4) 完全标准化
- 5) 聚焦式标准化
- 6) 组合式模块化
- 7) 平台标准化
- 8) 可配置标准化
- 9) 完全定制化

四、 竞品分析和产品定位设计

1. 产品定位的设计流程

- 1) 什么是产品定位？——性价比
- 2) 产品定位的四个导向：客户、竞品、政策、企业
- 3) 产品定位设计的流程

2. 客户购买偏好分析

- 1) 消费偏好形成：认知、情感和意动
- 2) 购买偏好：价值偏好 vs 价格偏好
- 3) 主要偏好指标：外观、质量、品牌、成本和风险

-
- 4) 功能性偏好分析和敏感度测试
 - 5) 外观偏好分析和敏感度测试
 - 6) 品质偏好分析和敏感度测试
 - 7) 价格偏好分析和敏感度测试
 - 8) 购买偏好的冲突和博弈
 - 9) 典型偏好类型：外貌协会型、领先创新型、经济适用型、谨慎尝试型、最佳质量型。
 - 10) 购买标准制定：最高标准、最低标准和加权评分

3. 竞争环境分析和竞品识别

- 1) 竞品识别：直接竞争、品类竞争、属类竞争、预算竞争
- 2) 竞争环境分析：波特竞争力分析
- 3) 竞争策略制定：并存、填补、替代等

4. 产品竞争力评估和比对

- 1) 产品竞争力评价指标采集
- 2) 产品评价标准设计
- 3) 产品竞争力积分规则设计
- 4) 产品竞争力排名

5. 产品定位基准设计：

- 1) 客户体验感知要素：产品形象、服务、质量、价格、包装、渠道等
- 2) 产品形象、包装、品牌和档次定位
- 3) 服务定位
- 4) 质量、功能定位
- 5) 价格定位
- 6) 风险定位

6. 认知图和产品定位：目标市场宣传的定位

- 1) 认知图：性能-价格认知；功能-风险认知；风险-价格认知
- 2) 二维空间市场定位模型
- 3) 四圆区位定位法则

伍、 新产品创新战略路径和计划：

1. 产品生命周期

- 1) 什么是生命周期？
- 2) 导入期战略制定
- 3) 成长期战略制定
- 4) 成熟期战略制定
- 5) 衰退期战略制定

2. 产品绩效 KPI 指标设定

- 1) 如何设定业务绩效的评价标准？
- 2) 绩效指标分类：财务指标、非财务指标
- 3) 产品类型与 KPI 指标基准
- 4) 产品生命周期与 KPI 指标基准

3. 市场进入策略和评估：

- 1) 一般策略：成本优先、差异化、聚焦
- 2) 时间策略：先行者、追随者、延迟者、模仿者

-
- 3) 战略视角：企业获利角度和客户收益角度两个纬度来制定战略。
 - 4) 营销角度：从对客户的营销方式、便利性等角度考虑
 - 5) 技术角度：从产品开发技术成本角度考虑
 - 6) 服务角度：从产品供应和服务质量角度考虑
 - 7) 产品多重战略的再平衡

4. 新产品创新孵化和迭代模型

- 1) 新产品创新孵化模型三要素：绩效目标、产品策略、市场策略
- 2) 迭代模式：产品迭代、市场迭代
- 3) 微创新产品孵化模式——从微创新，迭代到重大技术创新；
- 4) 问题产品孵化模式——从问题产品，迭代到成熟产品！
- 5) 项目型产品孵化模式——从项目型产品，迭代成平台型产品！
- 6) 小众产品孵化模式——从单一市场，迭代到大众市场！
- 7) 低端产品孵化模式——从低端客户，培育成高端客户！
- 8) 创新驱动动力：政策驱动、市场驱动
- 9) 创新驱动模式 1：技术驱动市场模式
- 10) 创新驱动模式 2：市场驱动产品模式
- 11) 创新驱动模式 3：资源驱动市场模式
- 12) 新产品建设路标设计和评估

六、 用户使用情景和用户需求挖掘：

1、情景分析法的定义和用途

2、情景分析法的构成要素

3、用户角色特征分析：用户画像

- 1) 用户角色：使用者、管理者、维护者、受益者等
- 2) 相关利益干系人：潜在的内外利益干系人；
- 3) 用户角色特征：生理特征、心理特征、行为能力、认知能力、价值观等；
- 4) 常用的用户角色分析方法：用户画像法、精益画布等

4、模拟使用场景：

- 1) 场景的类型——“场”和“景”
- 2) 物理场景：气候、空气质量、地理、时间、以及产品运行配套环境
- 3) 社交场景：生活场景、工作场景、运动场景、学习场景、娱乐场景等
- 4) 虚拟场景：网络空间和环境
- 5) 用户活动状态：不在场状态、全情状态、休眠状态等

5、任务分解、统筹和分派

- 1) 业务流程分解
- 2) 人机关系和任务统筹
- 3) 任务分解：职责流程图、活动图应用要点
 - a 用户任务模型
 - b 任务分析方法过程
 - c 面向过程的任务分析
 - d 面向对象的任务分析
 - e 以用户为中心的任务分析

6、用户需求分析

- 1) 流程价值链分析：效率、风险、成本等维度

-
- 1) 功能性需求分析
 - 2) 性能和效率分析
 - 3) 负效应分析
 - 4) 可用性分析
 - 5) 愉悦性分析
 - 6) 适用性分析
 - 7) 风险性分析
 - 8) 经济性分析
 - 9)

7. 需求基线划定和排序

- 1) 需求的阈值和权重
- 2) 需求敏感度和阈值测试：绝对阈值、差别阈限和阈下刺激
- 3) 需求优先级和权重评价
- 4) 基线划定与管理
- 5) 需求工作量估算和规划
- 6)

七、需求冲突研究和产品概念评审

1. 需求的冲突和矛盾

- 1) 需求冲突：同一用户不同需求之间的冲突
- 2) 角色冲突：不同用户之间的需求冲突
- 3) 技术冲突：需求与技术实现之间的冲突
- 4) 战略冲突：用户与企业战略之间的冲突

2. 用户需求—产品功能—规格之间的转化矩阵

3. 系统冲突和问题研究：确定产品构建过程中的问题和矛盾

4. 创新性解决问题：TRIZ 原理

- 1) 工程矛盾、技术矛盾、管理矛盾
- 2) 矛盾矩阵
- 3) 40 个创新原理：减少负面因素、惰性环境、构建反向矛盾、事先预防、事后补救等

5. 产品概念的生成方式

- 1) 通过工作物理原理构建：根据不同的工作原理形成不同产品概念
- 2) 通过分类表构建：根据产品构建不同形态和特征形成不同概念

6. 产品概念筛选测试

- 1) 决策矩阵：结构化的概念选择方法
- 2) 概念筛选
- 3) 概念评分
- 4) 概念测试

7. 概念原型化

- 1) 产品原型类型：低保真原型 vs 高保真原型
- 2) 设计一致性：如何保障原型的一致性？
- 3) 原型设计方法
- 4) 原型测试和迭代

八、项目需求评审、立项和项目组合管理

1. 项目评审和项目组合管理的目的原则

- 1) 关于多项目的研发优先级问题
- 2) 产品生命周期与多项目管理
- 3) 项目组合管理的基本原理

2. 项目背景和市场环境分析

- 1) 客户背景分析：客户类型、需求、预算、目标、计划等
- 2) 竞争对手分析：对标谁？竞争力？
- 3) 政策和社会环境影响分析
- 4) 企业投入和风险预测

3. 项目绩效评估和收益性分析

- 1) 项目财务性收益分析：投入/产出矩阵
- 1) 项目收益平衡性分析：经济收益 vs 人气收益
- 2) 项目收益时效性分析：短期收益项目 vs 长期收益项目
- 3) 项目风险平衡性分析：高风险高收益 vs 低风险低收益
- 4) 项目需求权重分析：紧急性 vs 重要性

4. 项目立项和可行性分析

- 1) 项目的市场规模和收益评估
- 2) 项目的社会效益分析评估：对环境的影响
- 3) 项目的成本分析评估：时间成本、财物成本等
- 4) 项目的风险性分析评估：技术风险、经济风险、法律风险等
- 5) 项目周期、时间成本和损益平衡分析

5. 项目研发战略和计划

- 1) 产品研发目标的制定
- 2) 产品研发路径和计划
- 3) 研发策略：修复？升级？核心技术创新？
- 4) 研发资源的配置

6. 项目评审法则：价值最大化

- 1) 研发项目净现值和预期商业价值分析
- 2) 以小博大法
- 3) 动态评级和排序
- 4) 项目打分模型设计
- 5) 项目组合评审清单

7. 项目评审法则：平衡法则

- 1) 项目组合的平衡：形象产品、销量产品和利润产品
- 2) 气泡图
- 3) 风险收益的气泡图变形
- 4) 评审维度：技术难度/营销成功率、开发周期/收益、研发风险/项目质量等

8. 项目组合评审：战略一致性

- 1) 项目组合和战略管理
- 2) 新产品战略设计：绩效目标、战略领域、市场策略、资源分配
- 3) 战略存储桶
- 4) 自上而下和自下而上的项目评审
- 5) 项目资源的测算和配置

