

市场需求与产品规划

课程背景：

无论是研发、生产或贸易型的企业，管理的核心都是围绕如何在产品的交换（销售）环节得到更多的附加值，企业效益直接由公司产品在市场上的接受程度所决定。全生命周期的产品管理是所有企业管理中的核心，离开了全生命周期的产品管理，其他的管理只能是空中楼阁。

为什么在同样的一个行业中，有的企业收获颇丰，有的企业却只能略有盈余；

为什么同样的产品，有的人功成名就，有的人功败垂成：总是比别人棋差一着；如何获得、识别杂乱的市场信息，产品卖给谁？卖点是什么？怎么卖？

产品规划和产品研发管理是受企业资源限制的，如何构建企业的产品线，产品平台，产品族，产品系列，产品型号和产品版本，如何优化产品结构？企业该生产那些产品，不该上那些产品？

如何快速的推出新产品并减少研发的浪费？如何平衡产品研发的需求、进度、质量和成本之间的关系？

为什么在管理上：有的产品经理日夜操劳却做多错多，有的产品经理胜似闲庭散步却颇见成效；

工作中有 70 % 的时间和精力用在协调上，却收效甚微；

课程在对全生命周期的产品管理的基本概念做出明确阐述的基础上，着重培训学员的实际操作能力，以一个真实产品的生命周期为轴线，从产品的启动、规划、计划的制定、计划的执行和控制、收尾来全面讲解一个全生命周期的产品管理的全流程；在这条轴线上又贯穿全生命周期的产品管理的需求管理、市场管理、研发管理、团队管理等内容。

课程收益：

- 透彻理解市场管理（MM，Market Management）的概念和核心理念；
- 掌握产品规划的组织方式、内容、步骤、方法、工具；
- 了解产品经理的定位、角色及职责；
- 掌握系统性进行市场分析的方法和要点；
- 学习先进企业在市场管理和产品规划方面的经验；
- 学习如何实现市场管理流程与产品开发流程的整合；
- 围绕企业愿景、技术与市场发展趋势、盈利模式、\$ APPEALS 构建产品规划和管理体系；
- 掌握先进企业在市场管理和产品规划方面的实践，掌握产品盈利模式设计、研发战略、需求管理、产品定位与概念测试、产品规划各环节的方法、流程和工具；
- 学习如何实现市场管理流程与产品开发流程的整合，进行正确的产品—技术—市场组合分析和市场管理，提高产品市场竞争力和上市成功率；
- 掌握全生命周期的产品管理的组织结构和团队角色；
- 掌握全生命周期的产品管理过程中各个子流程等之间的接口关系和相互传递，如何推动、应用这些子流程，并进行有效的组合、并发、裁剪，实现产品的全流程管理；

- 学习如何以非行政手段有效地协调相关部门配合，让全生命周期的产品管理效率最大化；

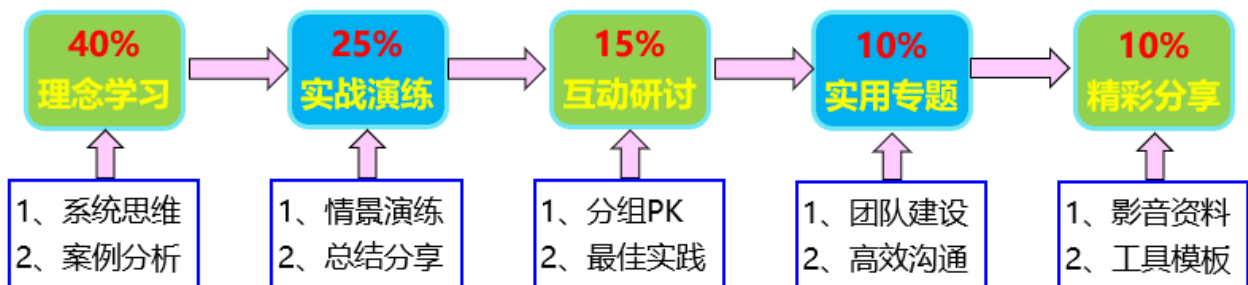
课程对象：制造型企业研发副总、总工/技术总监、产品经理、市场经理/营销经理、企划主管、研发部长、研发高级工程师、市场营销主管等，适宜人数 30~50 人之间。

课程特色：

- **专业性：**授课老师具有 17 年跨国大型合资汽车、国内头部汽车企业工作经验，从基础工程师一直走向研发产品及项目管理的中高层职位，加上 7 年的制造业研发领域的培训和咨询经验，深度洞悉国内机械设备及零部件制造业产品开发、研发流程和项目管理的模式及特点。（目前只专注于给制造业企业进行培训和咨询服务）
- **系统性：**授课老师经过了国际项目管理认证（PMP）、国际产品管理认证（NPDP）以及国际咨询师（CMC）三重认证，做到了产品开发的端到端的开发管理认证，也做到了理论和实战能力的认证，保证授课知识的系统性。
- **实用性：**秉承讲授自己所干的实践成果，干自己所讲授内容方面的项目落地实施，真正践行了所讲授知识的知行合一。

课程时间：2 天（6 小时/天）

课程方式：



课程大纲

一、案例分析

二、产品需求管理概述

- 1、案例分析（需求重要性）
- 2、需求的定义
- 3、需求工程基本概念
- 4、需求工程贯穿产品开发全过程

- 1)、需求工程在产品开发中运用示例
- 2)、需求工程各个阶段方法工具支撑；
- 3)、需求工程的定义；
- 4)、产品战略是业务决策的中心；
- 5)、产品和项目构思方法；
 - a、客户市场驱动法
 - b、扩展法
 - c、新技术驱动法
 - d、进入壁垒-进入难度分析
- 6)、机会创意产生方法
 - a、观察趋势
 - b、解决问题
- 7)、演练（基于问题分析法，思考实际业务中存在的问题，基于问题构思一个产品或业务，每个小组选派一名代表上台发表）

三、产品需求收集(如何从市场角度进行有效的客户需求收集?)

- 1、需求收集过程；
- 2、用户和客户的区分；
- 3、产品周期不同时期的客户变化说明；
- 4、种子用户的获取途径
- 5、如何开展需求调查（需求采集要点）；
 - a、确定用户
 - b、决策影响分析
- 6、不同用户的特征分析
- 7、需求收集方法与途径；
 - a、采集方法的特点
 - b、客户访谈的要点
 - c、广泛的、开放式问题
 - d、听的技巧
- 8、真正理解客户的意图；
 - a、换位思考
 - b、密切关注客户的想法
 - c、“抽象之梯”法
 - d、客户需要翻译
- 9、案例：解决方法 VS 需求
- 10、演练（选定一个角色，针对此角色设计访谈问题）

四、产品需求整理和分析(如何对客户需求进行整理和分析，形成产品包需求?)

1、产品需求分析与策划

- 1)、需求整理和分析全过程；
- 2)、市场需求常见管理模式
- 3)、产品需求相关的角色定义；
 - a、整理单项需求（工具：黄纸贴）
 - b、需求归类
 - ①、\$APPEALS 要素展开
 - ②、需求群权重确定
 - ③、设置需求群的重要性和权重
 - ④、识别冲突（冲突矩阵法）
 - c、头脑风暴法
 - d、定义归类后的需求组
 - ①、打点法
 - ②、KANO 模型
 - ③、需求重要性定义
 - ④、选择两个友商进行对比（雷达图）
 - ⑤、分析差距，找改进点
 - ⑥、功能需求选择
 - ⑦、市场需求与产品规划协同
 - ⑧、需求优先级确定方法
 - ⑨、优先级确定
- 4)、演练

2、产品概念构思与筛选

- 1)、产品价值创造的四步动作
- 2)、产品概念测试、价值定位
- 3)、演练

3、设计需求分解与分配方法

- 1)、需求分解与分配过程
- 2)、好需求标准
- 3)、演练（使用前面讲解的 FxBS 方法，结合业界基本需求因子，将产品包需求分解为对应的设计需求）

五、产品的市场管理流程及产品细分市场管理

1、MM（市场管理）的概念

- 1.1、MM（市场管理）是什么
- 1.2、MM 是一套系统化的方法
- 1.3、MM 流程是什么
- 1.4、MM 的应用范围和层次：为业务计划提供统一的方法

2、MM 的核心思想

- 2.1、与公司战略有机融合，以产品线业务计划为核心
- 2.2、以统一方法制定公司、产品线、细分市场和产品包业务计划
- 2.3、打通市场和研发，使研发以市场为导向
- 2.4、基于客户需求的结构化流程/分析工具体系
- 2.5、贯穿始终的投资组合决策分析
- 2.6、融合公司各职能策略的市场导向的业务计划
- 2.7、跨部门团队运作
- 3、MM 在新产品研发流程整体框架中的位置
 - 3.1、MM 与需求管理流程的关系
 - 3.2、MM 与产品开发流程的关系
 - 3.3、MM 与职能部门规划的关系
- 4、分组讨论：讨论在市场管理和产品规划中的典型问题

六、路标规划方法与实践（选择正确的方向）

- 1、制定和整合产品线战略及规划
 - 1.1、细分市场组合分析在新产品研发体系中的位置
 - 1.2、不采用组合路标管理，产品绩效会受到负面影响
 - 1.3、组合决策标准（PDC）
 - 1.4、组合路标决策的六个步骤：
 - 1.4.1、定义权重框架
 - 1.4.2、确定所有的潜在项目
 - 1.4.3、将项目划分为不同的组
 - 1.4.4、根据权重框架给项目打分
 - 1.4.5、确定项目间的依赖关系
 - 1.4.6、将一个路标内的项目进行排序
 - 1.5、与市场管理同步进行的平台和技术规划
 - 1.6、平台化产品开发原理示意图
 - 1.7、制定产品路标规划
 - 1.8、管理业务计划并评估绩效
 - 1.9、任务书开发流程（CDP：charter develop process）简述
 - 1.10、根据不同业务的重点，制定侧重点各异的 KPI
 - 1.11、产品经理的 KPI 指标——平衡记分卡（案例）
 - 1.12、市场管理体系演进的路标
 - 1.13、总结：MM 是一个连贯的、一致的业务流程
- 2、实施市场管理和产品规划流程
 - 2.1、“市场管理及产品规划”实施步骤
 - 2.2、市场管理及产品规划调研诊断分析框架
 - 2.3、MM 流程体系的建设
 - 2.4、实践中的产品规划及其支撑体系框架
 - 2.4.1、某公司产品规划流程（示例）

- 2.5、实施准备：确定 PMT 成员并进行团队建设
- 2.6、制定 PMT 工作计划表
- 2.7、产品线业务计划汇报提纲（PPT 目录）
- 2.8、讨论如何建立*****企业的市场管理和产品规划流程？

七、课程总结