

课程名称： 产品需求分析和需求管理

课程编号： NPD120 语言： 中文

课程简介

众多国内科技企业中普遍存在：

1. 技术很不错，但最终倒闭的公司一大推；被技术人员嗤之以鼻的公司，反而活的还不错
2. 研发从早忙到晚，产品开发的不少，但市场成功的产品屈指可数，开发的越多，死得越快
3. 产品开发闭门造车，关注技术，不关注客户；产品开发出来才找客户、找卖点
4. 了解市场的不懂技术，懂技术的不了解市场，不知道需求应该谁负责
5. 需求准确把握决定产品成败，但没有人关注需求，也不知道如何关注
6. 需求的表达不够结构化，直接影响了不同团队对需求理解的一致性
7. 缺少完备的需求收集、汇总、分析机制，“公司神经末梢与大脑失去联系”
8. 不能从自身能力提升来引导客户需求，反而天天在抱怨客户需求经常变动
9. 针对需求大家“吵成一锅粥”：公司与客户吵，市场与开发吵，开发与测试吵，……

不能满足客户需求、给客户创造价值，再牛的技术也没有价值。根据权威机构统计项目缺陷的 56% 来源于需求定义错误，80% 的缺陷修复成本用于修复需求导致的错误，专业化的需求管理是把技术变成利润的不二选择，关注、锁定、满足市场需求，创造客户价值。

本课程重点讲解：

1. 如何确定目标客户，如何分析需求关系人？
2. 如何从市场（客户）角度进行有效的客户需求收集？
3. 围绕产品成功 2 个核心因素差异化+成本优势，整理产品需求
4. 如何对客户需求进行整理和分析，形成产品包需求？
5. 如何基于产品需求与竞争者对比分析，确定我们的核心诉求，形成产品概念？

课程贯穿案例分享，详细讲解目标客户、客户要求、客户需求、产品包需求、产品概念确定全过程，详细讲解把技术转变为金钱的方法和工具（利润区、回溯分析、决策模型分析、KJ、\$APPEALS、BSA、概念定义 7 个核心秘诀、破坏性创新的 3 石蕊实验、Sweet Point 模型、基于不同产品生命周期的 12 个创新思路等），提升产品的竞争力，确保市场成功、财务成功。

周期 培训方式

 i-learning 0

 c-learning 12 讲授、讨论、分享

 v-learning 0

总周期(小时) 12 序列号：

培训人数限制： 25

培训对象：

公司总体技术办、产品规划部门、产品研发部门、技术研发部门等；CEO/CTO、研发总经理/副总、公司总工/技术总监、研发项目经理/产品经理、系统工程师、研发骨干等。

培训目标：

1. 掌握从市场角度进行有效的客户需求收集的机制和方法，筛选高质量的客户需求；

课程内容:

- 1. 案例分享
- 2. 六个基本概念
- ◆ 什么是客户？
 - ✓ 客户、用户、目标客户、潜在客户、潜在客户、可以送给竞争友商的毒药客户
- ◆ 什么是需求？
 - ✓ WANTS/NEEDS/DEMANDS、真假需求、客户需求、用户需求、产品需求、设计需求、需求规格、技术需求、非技术需求
 - ✓ 案例：某运营上广告折射对需求五层次的理解
- ◆ 需求工作的2个基本点：
 - ✓ 差异化
 - ✓ 成本优势

- ◆ 需求工程全过程：
 - ✓ 需求收集□需求整理□需求分析 □概念确定□需求分解□需求实现与验证
- ◆ 官方体系对需求的定义：
 - ✓ RM (目的、关键实践、典型输出)
 - ✓ RD (目的、关键实践、典型输出)
 - ✓ 产品经理3个核心素质特征：
 - ✓ 敏锐的市场嗅觉
 - ✓ 不屈不挠的战斗精神
 - ✓ 团队协作和领导能力
 - ✓ 演练与问题讨论
- 3. 市场需求分析
- ◆ 产品不同阶段的创新思路不同
 - ✓ 产品创新阶段 (颠覆性创新、应用性创新、

- 产品创新、平台创新)
- ◆ 案例视频：鼠标标的产生
- ◆ 案例讲解：Iphone的Siri
- ✓ 产品成熟阶段 (营销创新、体验式创新、价值工程创新、集成创新、价值转移创新)
- ✓ 支撑案例讲解：Nike 专卖店、游戏卖装备、汽车 5S 店、星巴克咖啡
- ◆ 产品扩展方法论
- ✓ 市场的新颖程度分析
- ✓ 公司的新颖程度分析
- ✓ 识别客户？
- ◆ 跨越鸿沟：5类客户
- ✓ 创新者：特征、关注点、价值
- ✓ 早期接收者：特征、

- 关注点、价值
- ✓ 前期主流客户：特征、关注点、价值
- ✓ 后期主流顾客：特征、关注点、价值
- ✓ 落伍者：特征、关注点、价值
- ◆ 早期客户策略：保龄球法则
- ✓ 保龄球道
- ✓ 找准一号瓶
- ✓ 龙卷风、引爆流行
- ◆ 客户购买过程回溯分析
- ✓ 最终用户、销售支持、集成分销、增值代理.....
- ◆ 客户分析
- ✓ 决策影响模型分析
- ✓ 核心关注点分析
- ✓ 实战演练与问题讨论
- ◆ 需求收集需要注意的问题
- ✓ 一对一访谈的技巧

<ul style="list-style-type: none"> ✓ 探究原因而非简单问题 ✓ 聚焦期望 ✓ 询问而非推销 ◆ 需求收集基本技能 ✓ 需求收集调查问卷设计 ✓ 需求访谈问题梳理 ✓ 需求问题访谈7步法 ✓ 需求访谈信息记录的方法 ✓ 实战演练与问题讨论 ◆ 需求收集的输出：客户需求收集模板（单项需求收集模板） ✓ 真正理解客户的意图 <ul style="list-style-type: none"> ◇ “抽象之梯” 	<p>法：深入探索、了解、洞察客户需求</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ “客户的一天”：展现客户特征、困惑、渴望 ◇ 案例分享：听筒10米长的电话机 ✓ 客户描述和需求陈述 ✓ 客户描述需求陈述五原则 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 案例分享：具体产品客户描述到需求陈述案例分享（对应需求工程的用户需求+业务需求） ◇ 案例分享：某业务软件情节串联板需求收集和确认案例分享（对 	<p>应需求工程的需求收集、实现诱导用（用户需求）</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 收集人信息、客户信息、需求信息、优先级、关联需求 ✓ 需求收集和分拣流程介绍 ✓ 案例分享：某公司单项需求描述要素讲解（客户需要翻译） ✓ 实战演练与问题讨论 ◆ 如何构造例行化的需求收集机制？ ✓ 需求收集的IT支持 ✓ 业务流程改进（出差流程等） ✓ 员工任职资格牵引 ✓ 员工具体绩效承诺落实 ✓ 案例分享：某公司市场需 	<p>求管理 制度讲解</p> <h4>4. 产品需求分析</h4> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 需求群的划分 ◆ 需求群划分的基本原则 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 需求分类方法（KJ亲和图法） ◇ 基本类型分类法、生命周期阶段分类法 ◇ 优先级分类法、来源分类法 ◇ 稳定性分类法、风险级别分类法 ◇ 案例分享：某软件产品千条单项需求到产品特性转换的案例分享（实现需求工程的产品特性和业务需求） ✓ 如何保证需求的一致性
--	---	--	--

- ◇ 需求冲突矩阵分析法
- ◇ 案例分享：具体网络产品需求冲突矩阵分析讲解（实现 CMMI 所要求的需求一致性）
- ◇ 实战演练与问题讨论
- ◆ 如何区分需求优先等级（权重确定）
- ✓ KANO 需求类型
- ◇ 最好满足的需求、强制性需求、兴奋需求
- ◇ 如何通过二维矩阵正确区分以上 3 类需求？（正反求证法）
- ✓ 业界最佳产品需求等级划分法（BSA 法）
- ✓ 需求（群）权重设置方法（AHP）
- ✓ 权重确定 4 步法
- ◆ 案例分享：具体需求权重设置样例介绍
- ◆ 实现成本优势：关注内部需求
- ✓ DFX（DFT、DFM、DFA 等）
- ✓ RAS（可靠性、可用性、可维护性）
- ◇ 案例分享：具体系统产品需求包（特性需求清单）案例分享（完成需求工程的特性需求、业务需求的分析）
- ◇ 产品包需求输出（产品包需求模板（关键要素介绍））
- ✓ 优秀产品包需求的标准
- 5. 产品概念确定
- ◆ 业界最佳客户需求的八个要素介绍（\$APPEALS）
- ✓ 每个要素详细定义
- ✓ 每个要素的子要素分解
- ✓ 案例分享：某应用软件产品客户需求 8 要素子要素展开讲解（实现 NPD 要求的，基于竞争分析，确定不同特性的优先等级）
- ◆ 差异化创新，不走寻常路
- ✓ 分析客户关心什么
- ✓ 分析竞争对手满足程度
- ✓ 分析潜在机会
- ✓ 确定自己的价值缺陷
- ✓ 案例分享：某高端服务器厂商的创新之路
- ◆ 创新 4 象限法
- ✓ 减少：案例分析
- ✓ 剔除：案例分析
- ✓ 增加：案例分析
- ✓ 创造：案例分析
- ◆ 产品概念确定
- ✓ 产品概念的定义

- ✓ 产品概念的测试 (电梯测试法)
- ✓ 针对危害产品概念的客户需求 3 原则
 - ◇ 倾听
 - ◇ 赞美
 - ◇ 全忘记
- ✓ 产品概念确定的 7 个核心法则：
 - ◇ 不走寻常路才会有出路，案例讲解
 - ◇ 我是第一，我怕谁，案例讲
 - ◇ 要么最老，要么最新，
- 案例讲解
 - ◇ 让客户觉得你有秘方，案例讲解
 - ◇ 跟老大对着干，案例讲解
 - ◇ 客户总是随波逐流，案例讲解
 - ◇ 成为专家，案例讲解
 - ◇ 案例分享：两个命运迥异的互联网软件的概念分析
 - ◇ 实战演练与问题讨论
- 7. 设计需求分析
 - ◆ 需求分解与分配的基本理念
 - ✓ 物理分解与功能分解
- ✓ 哲理案例：从人类飞行的梦想思考需求分解与分配
 - ◆ 特性需求到设计需求的转化工具：
 - FBS、PBS
 - ✓ 工具原理介绍
 - ✓ 案例分享：具体某业务应用软件某特性的 FBS 样例 (实现特性需求和设计需求的衔接)
 - ◆ 设计需求 (功能需求) 定义的工具：
 - UseCase、情节串联板
 - ✓ Usecase 的基本要素：角色、用例、用例名、系统边界
 - ✓ 有效识别角色的方法介绍
 - ✓ 用例识别方法介绍
 - ✓ 用例的命名原则
 - ✓ 种常见的用例描述错误分析
 - ✓ 实战演练与问题讨论
- ◆ 需求分解与分配操作
 - ✓ 需求分配
 - ◆ 需求分配表 (RAS) 介绍
 - ◆ 什么是需求因子？
 - ◆ 形成设计需求、产品规格定义
 - ◆ 实战演练与问题讨论
 - ✓ 案例分享：具体系统产品客户需求->产品包需求->设计需求->需求分解的全称需求案例分享
 - ◆ 需求双向跟踪机制 (RTM)
 - ✓ 需求编号规范介绍
 - ✓ 需求跟踪的必要性
 - ✓ 前向跟踪
 - ✓ 后向跟踪
- 7. 总结