

研发战略与产品规划

——市场管理流程

课程背景：

任何企业的资源都是有限的，如何运用有限的资源为企业带来最合理的效益，有限的资源应该投入到研发什么产品中去，产品的市场定位是什么,如何对市场进行定义，企业应选择那部分市场，怎样进行研发产品规划才能使企业获取最大的价值...

市场管理流程 (MM) 是一种系统的方法，用于对广泛的机会进行选择，制定出一套以市场为中心的、能够带来最佳业务成果的战略与计划。MM 流程在协调价值实现的六个领域起着非常重要的作用，这六个领域是：选择价值、创造价值、提取价值、宣传价值、交付价值和理解价值。

MM 流程是一个业务流程。它运用严格、规范的方法对市场走势、竞争态势及客户要求 及需求进行分析，创建合理的市场细分规则，对准备投资和取得领先地位的细分市场进行选择 and 优先级排序，从而制定可执行的商业计划。

课程《研发战略及产品规划(MM 流程)》,正是基于市场管理流程而设计。通过课程的实施，能使得企业清晰地理解市场管理及产品规划的精髓，掌握研发战略和产品规划的方法，使得研发战略和规划更好地服务于企业战略。

课程收益：

- 理解企业制定战略的必要性
- 能清晰愿景、目标、战略以及战略计划的区别
- 掌握市场管理作为为企业创造价值的过程
- 掌握市场管理系统管理方法
- 掌握研发产品战略及规划的程序及方法
- 熟悉业界标杆企业的产品规划输出方式
- 熟练使用战略制定过程中各类工具

讲师简介：

王立中老师 流程管理实战专家
深圳市格物流研究院院长

23 年企业流程管理研究实战经验



南开大学 MBA

美国项目管理协会 PMP 认证

华为首批 IPD 流程引导者

华为大学流程/研发管理课程开发者

王立中老师拥有 23 年企业流程管理研究实战经验，历任流程管理经理、企业运营总监、副总裁，现任深圳市格物流程研究院 院长，不仅对全球领先的流程管理技术有深刻认识，同时对我国企业各领域业务流程均有较深入的研究。2015 年牵头启动“流程标准化”项目，历经 6 年时间，汇聚数十位专家智慧，于 2021 年 5 月正式将研究成果《流程管理标准指南》

由 华大学出版社出版。

迄今为止，为华为技术、中国联通、中国航天科工、中电思仪、中电科技、华立集团、中智国际、广东烟草、徐工集团、潍柴集团、四川广电、中国人寿、昆明船舶、武汉烟草、雅兰集团、南方航空、利亚德光电、河南日报、中核动力、中核控制、中国通信、青岛啤酒、青岛平度控股、富海集团、四川长虹、河北联通、重庆电信、贵州电信、东风汽车、三环汽车、一汽集团、鞍钢集团、平高集团、深圳电信、华帝集团、中海物业、中信银行等 200 多家企业进行《流程管理》、《研发管理》、《项目管理》等培训及管理咨询与辅导，累计授课上

百场次，辅导实施 30 多个项目，参训学员近万人，满意度高达 92%。

课程风格：

▲源于实战：课程内容来源国内领先企业的实践经验，注重实战；

▲专业易懂：将专业的战略和产品规划内容，采取简单易懂的逻辑进行阐述；

▲逻辑性强：课程具有极强的逻辑性，能够由浅入深，层层递进；

▲价值度高：课程内容经过多家领先企业实战验证，将决定企业生死的研究战略制定过程清晰呈现，确保研发战略与产品规划制定的科学性和正确性；

▲方法领先：借鉴营销大师菲利普·科特勒营销管理理念，实现企业产品战略到计划完美落地。

课程时间：2 天，6 小时/天

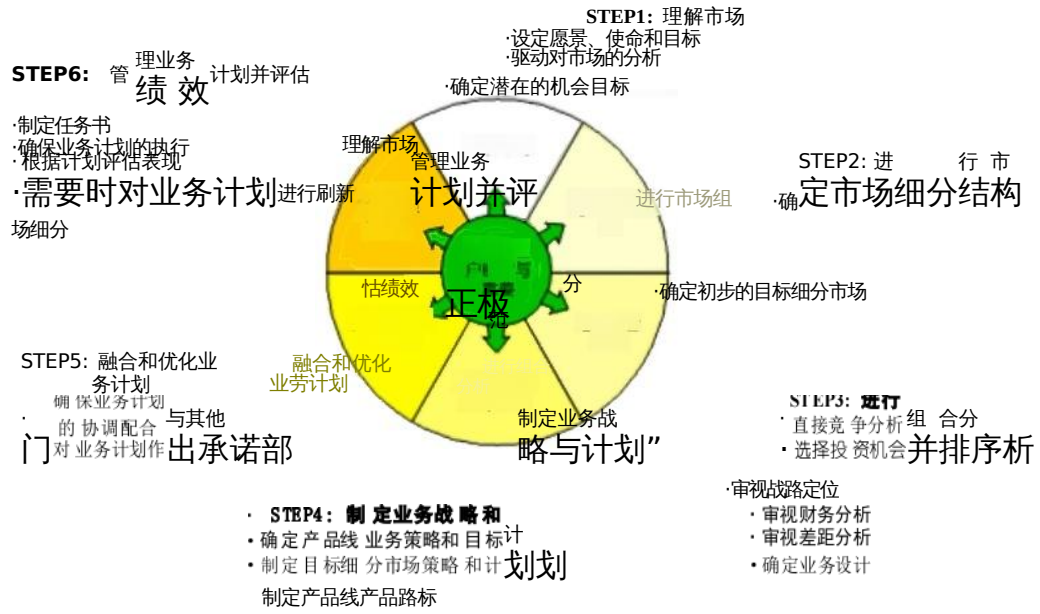
课程对象：企业董事长、总裁、市场总裁、研发总裁、市场总监、研发总监、产品经理、市场管理人员、研发管理人员

课程方式：理论讲述、案例分析、情景模拟，现场互动

课程工具(节选部分):

- 工具一：“SWOT”方法
- 工具二：“\$APPEALS”方法
- 工具三：“市场细分”法
- 工具四：“SPAN(战略地位分析)”工具
- 工具五：“财务分析(FAN)”工具
- 工具六：“安索夫矩阵”
- 工具七：“采用平衡积分卡”
- 工具八：“价值链模型”

课程体系：



研发战略与产品规划——完美六步法
课程大纲

第一讲：研发战略与产品规划概述

一、战略概念

1. 何为战略？
2. 愿景、目标、战略、战略计划之间关系
3. 研发战略与公司战略层次的关系
4. 产品规划的层次划分

讨论：贵公司的研发战略及产品规划是怎么制定出来的，存在什么问题？

二、市场管理流程

1. 市场管理及产品规划的概念
2. MM 在 IPD 整体框架中的位置
- 3. MM 流程（六步骤）**
 - 1) 理解市场
 - 2) 市场细分
 - 3) 组合分析
 - 4) 制定细分市场业务计划
 - 5) 融合和优化业务计划
 - 6) 管理业务计划并评估绩效

第二讲：市场管理及产品规划的组织

一、研发战略和产品规划管理职能的组织架构

1. 产品规划工作的阶段
- 2. 产品规划工作组织（IPMT、PMT）**
 - 1) 集成组合管理团队（IPMT）的构成
 - 2) 组合管理团队（PMT）的构成
PMT 在公司组织架构中的位置（示例）
3. 产品规划其他角色及协作关系

二、关键角色及其职责

1. PMT 在 MM 流程中的职责
2. 产品规划团队运作的关键
3. 产品线总监、产品经理典型职责

讨论：现有的组织及角色，产品规划工作应如何组织？

第三讲：研发战略与产品规划的制定

一、第一步：理解市场

1. 理解市场的目的、主要工作、输出
2. 研发/某产品线使命、愿景和目标
- 3. 市场评估的主要内容**
 - 1) 环境分析

- 2) 竞争分析
- 3) 市场分析
- 4) 公司自身分析

4. 市场评估输出

- 1) SWOT 分析
- 2) 市场地图
- 3) 业务设计
- 4) 市场评估报告

演练：制定产品线市场地图及为产品进行业务设计（可选）

二、市场细分

1. 市场细分的目的、主要工作、输出
2. 市场细分的核心
3. 市场细分的原因
4. 市场细分的各类方法

5. 市场细分子流程详细介绍

- 1) 审视细分框架
- 2) 谁购买？
- 3) 购买什么？
- 4) 谁购买什么？
- 5) 为什么购买？
- 6) 明确关键的客户群组
- 7) 验证细分的可行性

演练：对选定产品线进行市场细分（可选）

三、组合分析

1. 组合分析的目的、主要工作、输出
2. 四类细分市场的对应策略
- 3. 评估细分市场吸引力**
 - 1) SPAN（战略地位分析）工具介绍
 - 2) FAN（财务分析）工具介绍
 - 3) SPAN 与 FAN 组合使用
4. 对目标细分市场进行 SWOT 分析

5. 对目标细分市场进行\$Appeals 分析

演练：对初步选定的细分市场进行组合分析（可选）

四、制定细分市场业务计划

1. 制订细分市场业务计划的目的、 主要工作、输出
2. SPAN 分析中四类细分市场的行动策略
3. 细分市场业务计划制定过程介绍
4. 确定细分市场目标及关键行动
5. ANSOFF（安索夫矩阵）工具介绍
6. 制定细分市场的业务战略和计划
 - 1) 记录并评估前面的分析结论
 - 2) 确定战略目标描述
 - 3) 针对每个细分市场，确定价值定位描述
 - 4) 制定整体的及细分市场的业务计划

演练：制定选定细分市场的业务战略和计划（可选）

五、制定和整合产品线战略和规划

1. 整合产品线业务计划的目的、 主要工作和输出
2. 为什么要采用组合路标管理
3. 组合决策标准（PDC）
4. 组合路标决策的步骤详解
 - 1) 确定优先级排序框架
 - 2) 确定所有可能的项目
 - 3) 利用项目特性进行分组
 - 4) 根据优先级排序框架给项目评分
 - 5) 明确项目之间的相互依赖关系
 - 6) 排列路标中的项目
5. 产品线业务计划书的主要内容
6. 制定产品路标规划及示例

演练：制定某产品线路标规划（可选）

六、管理业务计划并评估绩效

1. 管理业务计划的目的、 主要工作和输出
2. 准备初始的产品包业务计划

3. 项目任务书背景材料
4. 制定项目任务书 (Charter)
5. 制定 KPI
6. 产品线的考核及示例

市场管理流程总结：MM 是一个连贯的，一致的业务流程

演练：制定某产品包的项目任务书 (可选)

第四讲：市场管理及产品规划的实施

一、MM 实施方式和过程

1. MM 在流程体系中的位置
2. 实施方式和过程
 - 1) 现状调研及诊断
 - 2) 培训&松土
 - 3) 流程梳理/优化/设计
 - 4) 流程实施及辅导

二、MM 实施输出

1. MM 流程建立步骤
2. MM 流程层次

案例：某公司研发战略及产品规划流程

3. 设计 PMT 组织选择成员
4. MM 实施关注点

课程结束：课程回顾、结业、祝福、合影