**向华为学习：产品战略规划与产品开发（2天）**

**课程时间：**

2017年3月24－25日

2017年6月23－24日

2017年9月22－23日

**地点：上海**

**培训费用：7800元/人（含培训费、资料费、税金、午餐、茶点等）。**

**外地客户可协助预定住宿，费用自理。**

**| 学习对象**

公司产品副总，产品总监、经理和产品规划负责人相关业务部门骨干人员等

**| 学习目标**

掌握产品战略框架，理清公司战略与产品战略的关系

认识从产品角度制定规划的误区，建立市场驱动的规划思路

了解如何建立产品战略及规划的组织保障机制

了解企业在产品战略及规划中最容易遇到的问题、解决的思路和办法

树立正确、系统的产品战略理念、原则和思维模式

学习成功企业在产品战略及规划方面的经验，吸取失败企业的教训

掌握产品战略及规划的程序及方法

**| 课程大纲**

一、产品战略及规划的框架

- 产品战略及规划的框架——产品战略“金字塔”

- 案例分析

- 产品战略和公司战略的关系

- 公司战略规划之核心战略愿景（案例：华为与苹果公司）

- 公司产品线组合战略（波士顿、明星业务、现金牛业务、

问号业务、瘦狗业务）

二、产品战略及规划的方法论及组织保障

- 市场管理（MM）是什么？

- 市场管理流程的六个步骤

- 国内企业产品规划工作的四个阶段

- IPMT的构成及职责

- PMT的构成及职责

- IPMT、PMT设置方式和利弊分析

- 思考及讨论：贵公司产品规划组织保障方面现状及存在

问题？选择哪种团队方式？

三、产品线战略及规划的流程、步骤和方法

- 产品线战略及规划的流程（产品线MM流程）

- 产品规划层次

- 了解市场（成功的业务模式与失败的业务模式）

- 市场细分7步法

- 组合分析

- 制定细分市场业务计划

- 整合和优化产品线规划

- 管理业务计划并评估绩效

- 如何实施产品线MM流程

- 建立实施组织

**| 成功案例简介**

|  |  |
| --- | --- |
| **案例名称** | 海康威视产品战略规划咨询项目 |
| **项目背景** | 海康威视是中国监控产品供应商，面向全球提供监控产品、技术解决方案与专业优质服务。海康威视认识到在高速增长下，公司所秉持的“市场为导向”和“研发为核心”的双核驱动的管理体系，需要持续有效协同，以保障公司的整体把握市场和应对市场的能力。 |
| **面临挑战** | ① 产品规划能力不足，缺乏路标规划，强依赖于供应商的交付节奏；  ② 需求缺乏管理，需求变动大，存在需求返工问题，没有清晰的需求传递渠道；  ③ 产品经理职责不清晰，缺乏客户化视觉，技术情节较重。 |
| **解决方案** | ① 建立marketing组织并定义职责；  ② 培养一批懂研发了解市场或者懂市场了解研发的潜在项目经理人选；  ③ 建立各产品线需求分层分类模型；  ④ 建立各产品线需求收集的渠道及操作指导；  ⑤ 针对研发体系及功能部门的重要人员开展针对性培训提升意识和能力；  ⑥ 辅导优化产品开发流程（总体技术方案、生产、产品上市）、客户化定制流程。 |
| **项目效果** | ① 建立了研发体系的战略管理机制。使研发体系的各个部门依托战略规划这个抓手，实现了部门及跨部门间的目标确立和实施协同，提升了研发体系的整体执行力；  ② 通过打通研发体系在战略规划层面上与市场和销售体系协同，更为有效地推进了“市场为导向”和“研发为核心”的双核驱动；  ③ 明确了产品线SP&BP模板及支撑部门的BP模版，通过引导和评审；  ④ 培养了一批掌握SP&BP的核心理念、工作方法和有实操经验的规划人员；  ⑤ 提前预见了海康在战略实施中技术管理体系建设的重要性，明确了技术管理体系建设的计划和方法。 |

**| 项目专家简介**

**研发管理资深专家、战略变革资深管理专家被誉为华为公司“IPD第一人” 欧阳剑鸿**

薄云咨询CEO。16年华为工作经验，从2003年开始全面负责华为IPD变革长达10年之久，后负责整个华为集团的管理架构、变革、流程与IT工作，有5亿美金的变革项目由其签字实施，

IPD变革的有效运作助力华为营收从317亿增至2039亿。欧阳剑鸿先生长期致力于提升企业研发能力与运作绩效，推动企业基于市场的产品创新，打造更高效的企业管理体系。

**原华为IPD第一任项目经理，质量、成本、运作管理部部长 刘红革**

薄云咨询首席顾问。15年华为工作经验，9年通信设备和软件产品开发及管理经验，7年研发管理变革及技术、质量、运作管理经验。曾领导和核心参与了华为公司业软产品线（原为中央研究部智能业务部）114产品、112产品、增值特服产品，Intess综合平台、智能网等产品的开发及管理工作，其领导开发的基于C&C08排队机114系统为中国第一代成功的商业化114系统，创建华为的数据部开发团队及部门，是华为最早探索和运用互联网产品的部门经理。成功地在华为推行产品平台、技术平台及中研技术开发流程、质量及运作管理平台。

**| 客户评价**

**思源电气 董事长**

IPD是思源长期坚持的战略，定IPD的推进策略时，成立了项目，用平衡积分卡来衡量每个项目的成功。一定要请咨询顾问把关，我们只知道皮毛，我们要开放进取。IPD搞了三年，我们还是要从头开始，保持空杯心态，把握当下。看上去理解了，听上去懂了，想想就越糊涂。

非常感谢给思源的指导，这段时间与老师交流后，从各个方面都有了新的思考，我们自己的开放度和投入度不够，理解还很不够，也知道IPD是经营，如何执行和推进不清楚，未来思源要将薄云作为战略合作伙伴，共同为了百亿思源的目标努力。

--------------------------------------------------------------------

**思源电气 副董事长**

把产品及时、高效交付给客户，让客户满意，这是组织能力的重要体现。目前我们建立了流程体系，有了项目管理、评审、决策等机制，但还存在很多不足。比如，我们立项和项目章程已经建立，但是在计划决策评审点时，没有签订合同的概念；立项时的信息较少，估算不准确，到了计划阶段，得到了一个严谨的估算和计划后，需要以签订合同的方式把交付责任明确下来。

感谢顾问老师的指导，帮思源理清了应该如何做正确的事和正确的做事，让思源少走弯路，避免错失发展良机。通过顾问老师诊断评估，暴露出很多目前存在并急待解决的问题。

**另有以下相关课程**

**向华为学习：产品上市与全生命周期管理 （2天）**

**2017年4月28－29日 | 7月21－22日 | 10月27－28日 上海 4800/人**

**报名回执表**

—————————————————————————————————————————

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **单位名称** | |  | | | | | | | |
| **地 址** | |  | | | | | **邮 编** | |  |
| **联 系 人** | |  | | **电 话** |  | | **传 真** | |  |
| **网 址** | |  | | | | | **E-mail** | |  |
| **姓 名** | | **性 别** | **职 务** | | | **手 机** | | **邮箱** | |
|  | |  |  | | |  | |  | |
|  | |  |  | | |  | |  | |
| **需要咨询的问题：** | | | | | | | | | |
| **备 注：** | 1、是否住宿：是□ 否□ 单间□ 双人标准间□  2、参加时间地点：2016年 月 日 城市名： 市。 | | | | | | | | |