**从市场需求到产品规划**

【时间地点安排】2024年12月27-28日，深圳

【培训课时】2天/12小时

【学习费用】6980元/人

费用含税费、高端课程、定制教材、证书、两天午餐、精品茶歇

【主办单位】翱翔研发咨询（深圳）有限公司

**培训收益**

**本次课程不追求不要追求过于复杂的流程和方法，因为复杂的流程和方法难以推广，本次课程以华为从需求到规划的最佳实践：**

1. 如何依据公司战略生成产品战略？
2. 如何以市场需求进行产品创新？
3. 如何抓住真正的市场需求
4. 如何进行高效的产品线规划？以及如何开发出爆款产品？
5. 如何解决频繁进入新的市场，但缺乏一个系统的方法来分析市场和规划产品；
6. 解决缺少模板和方法，市场/研发人员在产品规划中难以有效承担其职责；
7. 规划的新产品与实际开发的产品匹配度低，或推到市场后竞争力不强。

**课程大纲**

**第一单元：从华为公司产品规划案例解读企业如何制定产品战略和产品规划**

1. 案例讨论--- 华为公司的产品规划如何做到精准制导的？

2. 华为需求到规划的框架

3. 产品规划团队的组成以及职责

4. 演练：我司产品规划如何做？

5. 某公司产品规划实例

**第二单元：如何抓住真正的市场需求**

**1.市场需求管理的问题**

**2.市场需求管理的主体**

2.1市场/销售/营销

2.2市场/研发/销售

2.3需求管理的责任主体

2.4鼓励研发人员进入市场体系

**3.端到端的需求管理流程**

3.1需求管理的概念

3.2需求管理的重要性

3.3需求的3个层次

3.4需求的3种分布

3.5需求管理3各方面的工作

3.6端到端的需求管理流程框架

**4.需求的探索收集**

4.1需求探索收集的渠道

4.2需求探索收集的方式

4.3需求探索收集的人员

4.4需求探索收集的注意事项

4.5需求探索收集的提交及输出

4.5.1统一的需求管理IT平台

4.5.2需求探索收集输出文件的要素

**5.原始需求的分析**

5.1产品需求分析的误区

5.2产品需求分析的方法

5.2.1需求分析的判断要素

5.2.2需求分析的常用方法（解释/过滤/分类/排序/证实/市场调研）

5.3产品生命周期客户需求的全面分析

5.4需求分析的输出

5.4.1客户需求描述的$APPEALS模型

5.4.2关键差异性客户需求

5.4.3需求信息的及时处理和定期总结

**6.需求的规划分配**

6.1产品需求分配的7种途径

6.2长期需求比例的重要性

**7.需求管理的注意事项**

7.1跨部门的需求管理

7.2承担需求管理特定的部门或者岗位

7.3工作向相关职能部门转化及绩效考核

7.4规划团队和需求团队可以合并或者兼职

7.5当面沟通和确认的必需性

7.6需求管理的质量控制

**第三单元 如何以市场需求进行精准制导的产品线规划和产品规划**

1. **华为整体规划框架**
2. **规划步骤一：规划组建市场进攻团队 （Market Attack Plan）和计划**
3. 咨询案例分析：从 3 千万到 1 亿五千万的产品是如何诞生的
4. 确定市场进攻团队负责人
5. 组建跨职能团队来制定市场进攻计划
6. 为团队制定一个明确的项目章程
7. 确定被分析的市场、财务限制、运营和战略的考量、以及项目时间表
8. 在项目计划上达成一致
9. **规划步骤2：****市场洞察与分析**
10. **市场进攻计划步骤1：市场进攻计划定义并描述市场**
    * + 案例分析：兆信董事长缘何自杀
      + 流程、指南、和最佳实践经验
      + 定义市场
      + 分析行业的趋势和市场关键驱动因素
      + 本阶段输出
      + 案例分析：春江水暖鸭先知
      + 案例分析：雷军是如何抓住换机红利，做小米的？
11. **市场进攻计划步骤2：细分市场**
    * + 案例分析《intel、AMD、ARM的三国之战》
      + 流程、指南、和最佳实践经验
      + 初步研究各细分市场的客户的特性
      + 制定细分市场的规模/增长矩阵图
      + 主要输出内容
12. **市场进攻计划步骤3：市场洞察**
    * 1. **市场洞察之一：看客户**
      + 流程、指南、和最佳实践经验
      + 细分市场客户特征
      + 细分市场规模、增长和利润
      + 本阶段输出
      1. **市场洞察之二：看竞争对手**
      + 流程、指南、和最佳实践经验
      + 确定市场中主要的竞争对手
      + 研究各竞争对手的财务状况
      + 研究各竞争对手的产品和竞争策略
      + 研究各竞争对手在价值链上各环节的能力
      + 本阶段输出
      1. **市场洞察之三：看自己**
      + 流程、指南、和最佳实践经验
      + 确定自己在目标市场产品和服务
      + 确定自己关键研发能力
      + 确定自己吸引力和竞争力
      + 本阶段输出
      1. **案例：如何运用互联网思维开发辣条**
13. **规划步骤4：****产品战略与路标制定**

**市场进攻计划步骤4.1 评估机会和制定战略**

4.1.1 流程、指南、和最佳实践经验

4.1.2 本阶段输出

**市场进攻计划步骤4.2 确定客户需求**

* + - 流程、指南、和最佳实践经验
    - 主要输出内容

**市场进攻计划步骤4.3 确定差异化策略**

* + - 研究主要竞争对手的产品的差异化策略
    - 从四个维度思考和分析各种可行的差异化
    - 从差异化的速度和可持续性两个方面分析各种可行的差异化的优劣势

**市场进攻计划步骤4.4 定义产品**

* + - 流程、指南、和最佳实践经验
    - 产品线/系列规划要点
    - 完善产品描述并制定产品综述
    - 产品定义步骤
    - 主要输出内容

**市场进攻计划步骤4.5 定义平台元素**

* + - 流程、指南、和最佳实践经验
    - 产品平台案例分析
    - 初步确定产品平台的步骤
    - 主要输出内容

1. **规划步骤5：****从产品路标计划到开发计划**

**市场进攻计划步骤5.1 验证市场反应**

* + - 流程、指南、和最佳实践经验
    - 评估市场对公司战略和产品的反应
    - 制定与战略一致的产品和技术线路图
    - 确定战略执行所需的价值链计划
    - 确定成功执行战略所需的资源
    - 制定风险规避计划
    - 输出

**市场进攻计划步骤 5.2 制定产品路线图**

* + - 流程、指南、和最佳实践经验
    - 产品、平台和技术路线图
    - 主要输出内容

**市场进攻计划步骤 5.3 分析财务**

**课程总结**

**讲师介绍 — 张翱翔先生**

* 罗兰格咨询合伙人、首席顾问
* 中国产品创新与研发管理领域的先行者
* 国内落地式咨询第一人
* IPD体系构建与流程管理专家
* 香港李锦记特聘顾问
* 招商银行特聘智库专家
* 美的、日立、浪潮等多家500强企业特聘顾问
* 上海交通大学安泰经管学院特聘专家
* 上海交通大学MBA，工学、管理学双学位
* **职业履历**

张翱翔老师是中国产品创新与研发管理领域的先行者，近百家企业指定特聘顾问，是国内最具影响力的、以落地著称的研发管理实战专家，精通IPD体系构建与优化、产品战略与规划、产品需求管理、产品创新、研发项目管理、研发人力资源等国际先进管理体系和方法，擅长站在企业经营者的角度，准确把握企业痛点，提供端到端、全流程的可落地的解决方案。

张老师拥有近二十年产品管理及研发管理实战经验，曾服务于华为公司，先后担任开发工程师、研发项目经理、产品总监、研发总监等职位，亲历华为快速成长和扩张至十余万人的管理及流程变革，并负责具体流程落地和推行工作，对整个管理变革项目的成功起到了至关重要的作用。

张老师已经成功为美的集团、日立电梯、浪潮集团、迈瑞医疗、香港李锦记、中兴通讯、海信集团、星网锐捷、京信通信、思念食品、信立泰药业、宇通客车等数百家行业龙头企业主持了产品战略与规划（市场进攻MAP）、研发管理IPD、产品管理、研发人力资源等咨询与培训项目的建设和落地，帮助企业培养了众多具有前瞻性管理思维的核心人才，数十位企业董事长亲自手写感谢信和推荐信，以示对张老师的感谢和高度认可。

* **擅长咨询领域**

IPD (集成产品开发)体系构建与优化

产品战略与产品规划（市场进攻MAP）

产品创新、产品需求管理

研发项目管理

产品平台及技术开发管理

研发人力资源管理

研发核心人才培养

* **培训客户（部分）**

张翱翔老师为通讯、电子、计算机、软件、汽车、机械、家电、电器、食品、保健品、医疗、医药、化工、新能源等**二十多个行业**，**3000多家企业**提供了培训服务，如：GE、西门子（中国）、珠海光联、新大陆集团、星网锐捷、海格通信、美的集团、海信集团、中国中车、五菱汽车、宇通客车、香港李锦记（无限极）、养生堂、思念食品、迈瑞医疗、达安基因、凯普生物、南京基蛋、南格尔生物、南玻集团、上海电气、新宙邦等等。

* **客户评价摘录**

**香港李锦记（无限极）唐总：**

非常感谢张老师在项目中的付出和对项目的贡献，有您在项目变得不一样，有您参与的部分我们信心充足、成果更显著、进展更顺利，而且别人啃不动的硬骨头您总是能一马平川踏过去，您的敬业和专业打动我们，让我们信任、让我们放心，所以非常非常感谢您！

**北京南格尔董事长刘董：**

我们南格尔请过很多咨询公司，罗兰格咨询的M-IPD是最成功的一个，我们最满意的一个。他们是真正站在经营的角度帮我们解决问题！因为在这套体系下，我们已经开发出很多成功的产品。

**森威尔董事长兼CEO戴总：**

罗兰格咨询团队非常专业，事实证明我们的选择是非常正确，他们不是把华为的IPD搬过来，而是根据森威尔的实际情况构建适用森威尔的IPD体系，不仅仅手把手辅导IPD落地，而且在整个咨询过程中通过行动学习，教练引导帮森威尔培养出一批懂经营善管理的干部。

**凯普生物王总：**

我们比较了很多公司，最终选择了以落地著称的罗兰格咨询。事实证明，我们选择罗兰格咨询是非常正确的，在整个过程中，张老师团队通过变革管理，教练引导等方法，不仅为凯普构建了世界一流流程，还为我们培养了干部团队，构建了职业化的做事方式。

**燕京啤酒研发负责人秦主任：**

“张老师针对快消品的特点，针对性的构建了适用于我们快消啤酒饮料的IPD，让研发成为公司行为，根据市场需求进行产品研发，形成了跨部门的产品开发团队，能够快速响应市场需求！”

**松井新材料董事长兼CEO凌总：**

“没有张老师辅导，没有IPD，我们就不可能成为苹果的供应商！”

**欧帝尔董事长兼CEO赵总：**

“非常感谢你们，IPD的实施给公司带来很大变化，现在经济很差，反而凸显IPD的作用，公司可以顺利转型，IPD起到决定性作用！”