

《产品生命周期管理》

《版权课程，主讲老师：季猛》

【课程背景】

- 如何通过数据分析，来对产品的绩效分析，发现影响产品绩效的“罪魁祸首”，并进行运营优化和管理？
- 如何通过数据分析了解客户的购买意愿和需求？提升营销过程的转化率和效益？
- 如何制定产品绩效评估的标准和策略？
- 企业整体产品组合中，哪些好卖？哪些不好卖？如何优化和调整？
- 产品主要表现在哪些方面不够好？导致绩效不佳的原因是什么？
- 如何系统化地整体打造和改进产品绩效？从市场运营到产品创新，如何进行改进？
- 如何对产品进行市场细分和定位，挖掘潜在目标客户？刺激潜在需求？
- 如何组织各种营销活动，对产品进行展示和包装，提升销售转化率？
- 如何通过消费者研究，开展产品的改进和创新？提升产品吸引力？

【课程收益】

- 1) 了解市场分析的主要方法、市场调研的工具；
- 2) 了解产品绩效诊断的方法，发现产品的深层次的问题；
- 3) 了解消费者需求，以及消费行为分析；
- 4) 了解产品战略的制定流程和方法
- 5) 了解产品生命周期的管理方法和迭代模式
- 6) 了解产品定位的设计原理
- 7) 了解战略定价设计方法；
- 8) 了解商业模式和商业画布设计
- 9) 了解产品运营模式和运营计划设计

【培训对象】 CEO、企业中高层管理、数据分析师、产品总监/经理、研发总监/经理、市场总监/经理、客户经理、品牌经理、市场运营骨干等；

【培训方式】 集中授课+案例解析+小组实战

【建议课时】 12 课时

【课程大纲】

章节	课程模块	知识点/演练	课时
第一章	产品生命周期管理机制和流程	1. 产品生命周期管理的机制和流程： 1) 什么是产品生命周期管理？为什么要做产品管理？ 2) 产品管理要解决的核心问题：低效、不协同等 3) 思想协同：战略协同和战术协同 4) 行动协同：横向部门作业协同和垂直战略实施协同 5) 产品管理中的角色分工：策划、实施、监督 6) 产品经理与研发、市场、服务部门的关系 7) 产品管理四大机制和流程：新产品开发流程 8) 市场分析阶段的管理流程 9) 产品规划阶段的管理流程 10) 产品研发阶段的管理流程 11) 产品发布阶段的管理流程 12) 产品运营阶段的管理流程 13) 大数据监测和产品生命周期管理 2. 产品管理部门设置和人员权责分工： 1) 基本模型：三权制 2) 监管主导的产品经理组织机构模型 3) 产品主导的产品经理组织机构模型 4) 营销主导的产品经理组织机构模型 5) 产品线管理和事业部管理模式	1.5 小时
	实战演练	6~8人一个小组，各小组选定一个产品，进行工作流和职能定义，产出《产品生命周期管理职能分工表》	0.5 小时
第二章	全流程产品规划、设计和运营方法论解析	1. 全景产品策划基本流程和底层逻辑 1) 什么是成功的产品？产品为什么会失败？ 2) 常见的产品失败场景：产品缺陷、市场流失、成本上涨、缺乏盈利模型。。。 2) 产品策划全流程解析：PCI-PDA技术流程解析 3) 商机识别：如何挖掘新的产品机会？ 4) 市场细分和选择：如何选择最有价值的市场切入点？ 5) 品类布局：如何规划产品品类，覆盖市场？ 6) 产品定位和定价设计：如何差异化产品？ 7) 新产品创新孵化战略：如何用最小的成本和风险，快速孵化产品？ 8) 盈利模式设计：如何盈利？如何扩展盈利点？ 9) 运营模式设计：如何组织企业运营？ 10) 用户需求分析和评估：如何挖掘用户痛点？	1.5 小时
	实战演练	导入企业项目或产品，进行产品《产品策划案》概要的撰写	0.5

章节	课程模块	知识点/演练	课时
			小时
第三章 目标市场细分、洞悉和评估	1、市场调研的方法	<ol style="list-style-type: none"> 1) 市场研究的主要内容和目的 2) 市场调研与新产品新项目可行性研究 3) 市场调研与精细化营销运营 4) 市场调研与企业经营诊断 5) 市场调研的五大分析模型：微观模型和宏观模型 6) 常见市场调研方法：归纳法、访谈法、推演法 7) 市场调研实施步骤 8) 市场调研报告撰写 	3 小时
	2、目标市场细分和客户识别	<ol style="list-style-type: none"> 1) 目标市场的细分方法 2) B端市场和C端市场的细分维度 3) 目标客户画像和客户标签管理 4) 客户簇的分类和聚合 	
	3、目标市场评估和选择	<ol style="list-style-type: none"> 1) 目标市场分析评估要素 2) 客户规模和成长性流动性评估 3) 客户需求量和动机程度评估 4) 客户消费能力评估 5) 客户消费理念评估 6) 市场竞争环境分析 7) 企业经营成本和风险分析 8) 宏观市场环境分析 9) 细分市场投入产出和可行性评估：气泡图 10) 目标客户群分类：标杆客户、重要客户、人气客户、毒药客户 11) 细分市场战略目标和计划制定 	
	实战演练	组织各小组对各自产品面对市场环境进行分析研讨： <ol style="list-style-type: none"> 1. 客户结构和规模，是怎样的？ 2. 哪些是核心市场？哪些是次要市场？如何分级？ 3. 新的细分市场在哪里？ 4. 不同细分市场的经营策略是怎样的？ 	0.5 小时
	1、产品线划分和品类规划	<ol style="list-style-type: none"> 1. 产品线的划分方法和维度：宽度、长度、密度 2. 三维产品线矩阵：产品/市场/技术 3. 基于客户群关联性的产品线 4. 基于技术资源拓展的产品线 5. 基于供应链拓展的产品线 企业产品生态圈构建和产品集群	0.5 小时

章节	课程模块	知识点/演练	课时
第四章 产品规划：产品线、产品组合、产品定位和定价设计	实战演练：产品线规划	组织各小组对产品线进行分类和规划： 1. 划分产品线、产品品类、品种和版本 2. 新产品线如何延伸？ 合理的企业产品组合和生态圈构建	0.5 小时
	2、产品组合和市场覆盖	1. 目标市场的覆盖策略：全市场覆盖、产品专门化、市场专门化、利基市场 2. 目标市场的竞争策略：跟随、竞合、替换、挤占空白市场 3. 目标市场的产品策略：标准化产品覆盖、差异化产品覆盖 4. 产品战略目标设计：形象产品、利润产品 行业生命周期和产品组合策略	0.5 小时
	实战演练：解决方案设计	各小组结合各自产品，研讨： 1. 不同的产品，面对的细分市场如何设计解决方案，产品该如何组合？ 2. 各解决方案，在不同市场要实现什么战略目标？各产品，要做哪些调整？引入新产品？改进现有产品？转型老产品？	0.5 小时
	3、竞品分析和产品定位	1. 情景分析法和用户需求分析 2. 用户需求的评估和排序 3. 消费者认知和偏好测试：功能性敏感度、性能敏感度、价格敏感度等 4. 竞品识别和竞争力分析：气泡图 5. 认知图和定位：性能-价格认知；功能-风险认知；风险-价格认知 6. 二维空间市场定位模型 7. 四圆区位定位法则	1 小时
	实战演练：产品定位图	各小组结合各自产品，讨论各自产品该如何调整产品定位： 1. 画出产品定位图 2. 优化调整产品定位布局 指定产品改良和创新方向	0.5 小时
	定价策略和盈利模式设计	1. 产品定价的四个导向：需求导向？竞争导向？ 2. 价格敏感度测试：价格区间、基准价设计 3. 定价体系设计：基于不同营销场景和供应链的定价策略 4. 战略性调价：不同生命周期下的调价和促销 5. 计价方式：产品组合定价、按数量定价、按特征定价、按所有权定价、租赁收费、饵与钩 6. 支付方式：以物易物、抵扣、信用支付等	0.5 小时

章节	课程模块	知识点/演练	课时
	实战演练：解决方案定价和产品组合定价	各小组指定各自产品的解决方案整体定价和各模块定价	0.5 小时
第五章 大数据监测和产品生命周期管理	产品生命周期和产品路标规划	<ol style="list-style-type: none"> 1. 产品生命周期管理：产品上市、调整、转型、退市 2. 产品生命周期策略：引入期策略、成长期策略。。。 3. 新产品上市发布流程 4. 新产品孵化迭代模式：产品迭代、市场迭代 5. 新陌生产品迭代模式； 6. 项目型产品迭代模式； 7. 成长型产品迭代模式 8. 成熟产品转型迭代模式 战略评估和产品路标 Roadmap 设计	0.5 小时
	实践 9：产品路标 Roadmap 设计	各小组结合各自产品，制定各自产品的建设路径	0.5 小时
	产品生命周期状态的监测、分析和原理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 什么是 PLM？如何监测产品生命周期状态？ 2. PLM 大数据采集和筛选 3. 产品经营绩效分析框架 4. 产品生命周期管理：成长期策略、成熟期策略、衰退期策略等 	0.5 小时
	大数据监测、经营报表和产品绩效分析	<ol style="list-style-type: none"> 1. 大数据与产品绩效分析的基本原理 2. 绩效指标：财务指标、人气指标、口碑指标等 3. 产品经营数据的采集 4. 产品经营报表的设计 5. 产品经营统计分析 6. 市场价值度和产品竞争力评估 5. 产品组合 SPAN 图分析 	0.5 小时
	产品组合评	<ol style="list-style-type: none"> 1. 产品组合评审管理核心思想：引新汰旧 2. 战略存储桶：自上而下和自下而上协同 3. 产品组合评审法则：价值最大化、平衡、战略一 	0.5

章节	课程模块	知识点/演练	课时
	审、排序和管理	致性 4. 产品组合评审常用方法： 1) 检查列表法 2) 净现值和预期商业价值分析 3) 以小博大法 4) 动态评级和排序 5) 项目打分模型设计 6) 项目组合评审清单 7) 气泡图 8) 风险收益的气泡图变形 9) 战略存储桶 10) 自上而下和自下而上的项目评审 11) \$APPLEAS 分析模型。。。。。	小时
	实战演练：产品绩效和价值度评估	各小组结合各自产品，设计进行产品数据的监测系统 1. 产品经营数据的采集类型和经营报表设计 2. 常用的产品绩效统计分析表 3. 产品排序和组合策略	0.5 小时
第六章 商业模式设计	运营模式设计	1. 商业画布构成要素：基于供应链 2. 低成本、低效率的运营 vs 高投入、规模化的运营？ 3. 企业运营的价值链分析：收益、成本和风险 4. 供应链和运营流程设计：进销存管理 5. 运营资源的招募、配置和调度 6. 标准化运营：产品标准化、营销标准化、服务标准化 运营模式和盈利模式之间的关系和影响	0.5 小时
	实战演练：商业模式优化	各小组结合各自产品，讨论各产品在盈利模式和运营模式上可以做哪些调整	0.5 小时
第七章 用户需求分析和管 理	1、用户需求分析基本原理	1) 什么是用户需求？什么是产品需求？什么是用户体验？ 2) 用户需求的分类和概念：马斯洛模型、冰山模型等 3) 用户需求的采集和释义：模糊需求、歧义需求等 4) 用户需求分析过程：瀑布式 or 迭代式 5) 用户体验评测的方法和基本流程	1 小时
	2、用户使用情	1) 用户使用情景分析：角色、场景和任务 2) 用户角色：使用者、管理者、干系人等	0.5

章节	课程模块	知识点/演练	课时
	景分析	3) 场景类型：自然场景、社交场所、虚拟场景等 4) 使用流程和任务分解 5) 流程价值链分析：可通过性、经济性、安全性等	小时
	实战演练	1) 各小组画用户流程 2) 各小组进行用例的设计 3) 针对各产品进行需求指标拆解	0.5 小时
	3、用户需求分析挖掘	1) 用户需求的基本分类框架：EUP 需求分析技术 2) 功能性需求挖掘：按流程延伸、按属性延伸 3) 适用性需求：用户适用性、产品适用性 4) 效率：启动、运行效率 5) 效果：运行质量、良率、精度和数量 6) 耐用性：时效性、寿命 7) 可用性：快捷性、省力型、易学性等 8) 愉悦性：舒适性、友好性、社交性、自尊性等 9) 安全性：人身安全、财务安全、隐私安全、社交安全等 10) 经济性：耗用、空间占用、可回收性等 11) 用户需求的基准和阈值 案例：滴滴专车的用户需求和体验分析	0.5 小时
	实战演练	各小组在需求清单基础上进行需求指标的归类和拆解	0.5 小时
	4、用户需求冲突和评审	1) 需求的冲突：矛盾矩阵（功能 vs 质量；质量 vs 价格；可用性 vs 安全性等冲突）； 2) 干系人的需求冲突：使用者/购买者冲突；管理者/被管理者冲突；终端客户/渠道客户的冲突等 3) 需求的评审、优先级和基准管理 4) 需求的转化：从用户需求，到产品规格 5) 问题的分析与评估选择 6) 问题的解决：TRIZ 7) 新产品概念设计和定义	0.5 小时
	实战演练	1) 各小组针对需求清单，来提出解决方案 2) 各小组对解决方案进行规划	0.5 小时
第七章	1、产品建模和模块化设计	1. 功能建模和产品标准化： 1) 产品黑盒子：功能建模 2) 产品原型设计：业务模型→设计模型→技术模型 3) 功能链设计：核心功能链设计、辅助功能链设计	0.5 小时

章节	课程模块	知识点/演练	课时
产品设计 和项目评审		4) 产品模块化方法：集合法 5) 产品模块化方法：模块启发法 6) 产品标准化、系列化和家族化设计	
	实战演练	1) 分解业务流程 2) 进行产品功能建模；	0.5 小时
	2、产品创新与 用户体验设计	1) 人机交互和用户体验设计的内容和法则 2) 功能性设计：功能的加减乘除法 3) 审美性设计：外观、配色和视觉效果 4) 易学性设计：导航系统、机器语言 5) 便捷性设计：一键式、减少等待等 6) 可控性设计：易获取、集中式操控 7) 可视化设计：信息分层 8) 适应性设计：自适应系统 9) 包容性设计：防止误操作、过度操作等 10) 绿色环保设计：低能耗、低碳 11) 社交性设计：协同作业、虚拟社区 12)。。。。。 13)案例：儿童早教系统设计 14)案例：网银系统的可用性设计 15)案例：云办公的环保性设计。。。。。。	1 小时
	3、项目评审和 研发组合管理	1) 创新的价值和风险：微创新 vs 重大技术创新 2) 精准研发：如何做好项目技术规划和评审？ 3) 多项目研发和项目组合管理 4) 新产品研发生产流程管理和关口控制 5) 研发战略目标设计 6) 研发项目绩效评估指标：财务指标、非财务指标 7) 项目立项和可行性分析 8) 项目评审法则：价值最大化 9) 项目评审法则：平衡 10) 项目评审法则：战略一致性 产品生命周期和项目组合管理	0.5 小时
	实战演练	1) 进行产品功能以及人机交互方面创新头脑风暴 2) 对设计方案进行评审和筛选	0.5 小时
第九章	1、新产品上市 管理	1) 新产品发布上市管理流程和准备材料 2) 投放时机、渠道和区域 3) 入市策略和产品策略 4) 营销目标和运营计划	0.5 小时

章节	课程模块	知识点/演练	课时
新产品上市和营销运营管理		5) 资源配置和风险管理	
	2、客户消费行为分析	1) 目标客户特征识别 2) 消费者购买决策过程 3) 大数据分析 with 购买障碍识别 4) 消费者接触障碍分析 5) 消费者感知障碍分析 6) 消费者认知障碍分析 7) 消费者决策障碍分析	0.5 小时
	3、渠道和推广	1) 渠道的类型和功能 2) 引流点设计：客户在哪里？ 3) 接触点设计：如何接触客户？ 4) 渠道的结构：宽度和深度	0.5 小时
	实战演练	1) 根据各自产品定义目标客群 2) 研讨各客户群的活动行为 3) 设计客户触点和渠道	0.5 小时
	4、产品卖点和包装设计	1) 如何将产品特征，转化为卖点？ 2) 痛点和卖点：FAB 法则 3) 产品功能定义和工作原理描述 4) 卖点的呈现：效率、性能和适用性 5) 卖点的呈现：安全性 6) 卖点的呈现：愉悦性、可用性、自尊性卖点 7) 卖点的呈现：经济性 8) 产品价值的描述：使用价值和交换价值 9) 产品竞争性论述 10) 基于场景的产品演示和宣讲逻辑 11) B 端营销文案设计：产品 PPT、解决方案、产品手册、白皮书等 12) C 端营销文案设计：宝贝详情、广告设计等	0.5 小时
	实战演练	1) 研讨营销材料、产品白皮书和 PPT 的使用要求 2) 提炼设计产品卖点 3) 优化营销材料	0.5 小时
	5、客户运营和销售	1) CRM 管理的内容和目的 2) 营销流程模型：引流—识别—转化—维护 3) 陌生客户引流策略 4) 意向客户培养策略 5) 潜在客户转化策略 6) 老客户升级策略 7) 口碑客户传播策略 8) 客户忠诚度和防流失策略	0.5 小时

章节	课程模块	知识点/演练	课时
	实战演练	结合各自项目制定不同类型客户销售策略	0.5 小时
项目复盘 和路演		1) 各小组针对各自项目进行方案的汇总 2) 各小组分组进行路演 3) 导师提出优化意见 4) 各小组课后优化方案提交审核	3 小时