

培训时间/地点：2026 年 1 月 19~20 日（星期一 ~ 星期二）/上 海

收费标准：¥4500/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

课程背景：

【习近平：核心技术靠化缘是要不来的】十八大以来，习近平在多个场合都曾强调过科技创新的重要性，他还多次提到要掌握核心技术，并指出核心技术受制于人是最大的隐患，而核心技术靠化缘是要不来的，只有自力更生。一个企业即便规模再大、市值再高，如果核心元器件严重依赖外国，供应链的“命门”掌握在别人手里，那就好比在别人的墙基上砌房子，再大再漂亮也可能经不起风雨，甚至会不堪一击。

近几年贸易战及美国对中兴通讯的制裁，更促使我们中国企业痛定思痛，加大创新力度！

课程收益：

1. 分享业界研发创新的最佳实践与模式；
2. 分享讲师上千场场研发管理培训的专业经验，通过现场互动帮助学员理清适合自己企业的创新模式；
3. 掌握精准分析创新的来源，做好产品需求管理；
4. 具备红海里寻找蓝海的能力，做好产品规划；
5. 相关模板和工具的演练，进而在企业实践落地。

参训对象：

企业 CEO/董事长、研发总监、研发经理、产品经理、研发项目经理、技术管理部/研发管理部/项目管理部、研发骨干、测试、PQA 等。

授课形式：

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。

课程大纲：

一、产品创新体系简介及案例分析

1. 创新的定义
 - a) 熊彼特的定义
 - b) 狭义的创新



- c) 广义的创新
- 2. 创新价值链的分析：站在产业链的制高点谈创新
- 3. 创新的类型：
 - a) 追随型创新
 - b) 连续型创新
 - c) 颠覆式创新
- 4. 产品创新和技术创新一样吗？
 - a) 华为的 2012 实验室
 - b) 阿里的达摩院
 - c)
- 5. 对企业而言，要遵循创新—创造—样品—产品—商品的过程—创新的市场驱动
- 6. 研发创新要具备“技术商人”的思维：案例分析
- 7. 增强用户体验，而不是“我以为”
- 8. 基于创新，产品的成功标准如何定义？市场成功、财务成功 & 战略成功！
- 9. 案例研讨：《华为式创新实践与创新哲学》

二、创新保障：顾客价值定位是基础（需求）

- 1. 市场驱动的技术创新
 - a) 如何围绕市场来进行创新
 - b) 坚持市场验收的创新标准
- 2. 需求的收集如果只是销售部门，会有哪些弊端？为什么研发和销售经常容易起冲突？
- 3. RMT（需求管理团队）
- 4. 研讨：我司的全员化例行化需求收集的责任部门及输出清单，示例如下：



部门	需求搜集来源	需求输出周期	输出文档
工程渠道	1. 大客户招投标过程中，通过分析招标文件 2. 主动关注收集百强地产客户的信用及其调查	季度	《百强地产客户信用情况收集》 《大客户招标偏离及竞品信息》
电商	3. 日常需求实时输出 1. 售前客服与客人交流过程中，发现需求点 2. 客服在评价区发现需求点，记录及梳理 3. 运营人员在竞品分析中，发现需求点，记录 4. 策划人员在活动策划中，发现需求点，记录	实时 实时 实时 半个月	《需求搜集文件签收表》OA 《需求搜集文件签收表》OA 《需求搜集文件签收表》OA 《产品需求汇总表》
智慧生活体验馆 (含传统渠道)	1. 消费者门店实时交流需求 2. 门店导购实际使用体验产生需求 3. 门店售后反馈 4. 店长周例会，产品经理参与 5. 招商过程中代理商反馈需求及竞品信息 1. 日常工作：电话、钉钉、微信等通讯工具 2. 从客户投诉和问题处理中提取的需求 3. 新品项目主动找办事处收集可服务性相关资料 4. 客服中心收到的客户电话，整理需求 5. 每年一度的满意度调查收集客户需求 6. 从公司特殊订单中整理重复订单，收集需求	实时 月度 月度 每周 每月 实时 季度 年度 季度	《需求搜集文件签收表》OA 《门店产品需求汇总表》 《需求搜集文件签收表》OA 《经销商产品需求汇总表》 《需求搜集文件签收表》OA 《可服务性需求文档》 《满意度调查报告》 《特殊需求分析报告》
客服	1. 竞品趋势、竞品、目标人群的调研分析 2. 新产品上市前内测反馈 3. 新产品外部测评需求反馈 4. 自媒体评论区用户需求反馈 5. 重大节假日竞品推广信息反馈 7. 新品发布竞品发布案例（新品发布板块） 8. 竞品产品功能卖点和产品市场痛点 9. 竞品售后服务全套解决方案	结合新品项目输出 结合测评项目输出 实时 实时 实时 实时 实时	《新品上市调研PPT》 媒体测评文章或视频 《需求搜集文件签收表》OA
品牌	1. 国际/国家标准 2. 地方标准 3. 行业标准 4. 一般质量要求（产品符合质量标准） 5. 产品可测试性需求（DPT） 6. 各国法律法规 7. 品质月报告 8. 异常报告和客诉报告	年度 季度 年度 年度 实时 实时 实时 实时	《国家标准解读报告》 《地方标准解读报告》 《行业标准解读报告》 《内控标准文件》 《实验室可测试性需求》 《国际法律法规合理化改善提案报告》 《品质月报告》 《异常报告和客诉报告》
质检部	1. 主动通过供应商发掘行业趋势和竞争对手信息 2. 供应商交付能力，价格变动，经营风险 1. 新品导入产生可制造性需求 2. 工程变更（可制造性）（研发） 3. 生产困难及问题（生产部、质管中心PQA） 4. 制造改善专案、效率提升等（制造工程部） 5. 信息化、自动化（制造工程部）	季度 季度 实时 实时 实时 实时 实时	供应链行业趋势报告 《产品可制造性需求》
供应链	1. 展会总结报告（行业展会、跨界展会等） 2. 购买流行趋势报告 3. 网络收集 4. 参加行业交流活动 5. 用户体验研究	实时 每年9月底 每年9月底 每年9月底 每年9月底	《展会报告》 《工业设计中心年度设计趋势分析报告》
制造工程部	1. 各职能部门展会总结报告，汇总到产品经理 2. 行业技术趋势报告-硬件（含预研项目） 3. 行业技术趋势报告-软件（含预研项目） 4. 行业技术趋势报告-结构（新工艺、新技术、新材料等，含预研项目） 5. 平台解决方案&系统技术趋势报告 6. 知识产权报告 （分析竞争对手专利数量和内容，涉及领域） 7. 行业标准分析报告（实时和趋势）	实时 每年9月底 每年9月底 每年9月底 每年9月底 每年9月底 每年9月底	《展会总结报告》 《硬件行业技术趋势报告》 《软件行业技术趋势报告》 《结构行业技术趋势报告》 《平台解决方案&系统技术行业技术趋势报告》 《知识产权分析报告》 《行业标准分析报告》
工业设计部	1. 市场调研（工程客户拜访，零售渠道调研） 2. 竞争对手分析 3. 竞品分析（专项分析） 4. 行业动态（竞争对手新品发布信息、工程） 5. 行业分析报告 6. 年度大型展会信息收集，展会总结报告总结汇报	季度 半年 实时 月度 半年 实时	《市场调研报告》 《竞争对手分析报告》 《竞品分析报告》 《行业动态简报》 《行业分析报告》 《展会总结汇报》
研发			
市场产品部			

- 《产品需求收集表》两个细节：VOC、背景信息
- 需求定期筛选机制：如产品经理每半个月对需求池里的需求进行集中分析，避免形成堰塞湖
- 如何把 VOC 转换为真实需求
 - 抽象之梯
 - 场景图画
 - 需求整理：亲和图法
 - 角色演练：还原和客户需求沟通场景，识别真实需求
 - 识别客户不方便说出的隐藏的底层需求（如国企不喜欢审批电子流，因为减少了和领导当面沟通的机会.....）
- ICE 模型排需求优先级



9. KANO 模型
 - a) BSA
 - b) 做好期望值管理
10. 雷达图
 - a) 客户需求的评估方法：\$ APPEALS
 - b) 层次分析法 AHP
 - c) 需求分析的“三大凡是”！
 - d) 演示及演练：某案例公司的 \$ APPEALS 要素
11. 摒弃貌似有用却冗余的需求
 - a) 飞机能倒车吗？
 - b) ATM 机为何只能取 100 整数倍？
 - c) 学会做减法，而不是做加法
 - d)
12. 关注内部需求
 - a) DFX (DFT、DFM、DFS 等)
 - b) RAS (可靠性、可用性、可维护性)
13. 形成产品包需求，做好需求评审
 - a) 需求形成基线
 - b) 产品包需求评审的 checklist
14. 分解目的是什么？分配目的是什么？
15. 需求分解与分配的责任人有哪些？
 - a) 产品经理
 - b) 项目经理
 - c) 系统工程师 SE
16. 需求分解与分配的四大原则
 - a) 综合成本



- b) 如何对待冲突需求：汽车是否真的需要后视镜呢？飞机窗户可否去掉遮光板？
- c) 产品模块数
- d) 站在客户角度上
- 17. 梳理好两大架构
 - a) 功能架构
 - b) 物理架构
 - c) 为什么要先功能，后物理
- 18. 演练：某产品的功能架构图，要体现创新（业务设计、用户体验等）
- 19. 输出《系统方案和规格书》，做好评审
 - a) 产品规格形成基线
 - b) 规格评审的 checklist
- 20. 实现验证，进行需求管理的闭环

三、市场细分及精准定位

- 1. 正确理解市场环境
 - a) 环境分析：PEST
 - b) 市场分析：4P、4C
 - c) SWOT/Q 分析
 - d) 迈克尔 波特竞争五力模型
- 2. 如何进行市场细分
 - a) 大众市场-小众市场的转变，要求必须精耕细作
 - b) 做全国人民都喜爱的产品？不可能！
 - c) 如何红海里寻找蓝海？
 - d) 跨界思维的案例分享：老年人用的指甲剪；家具的研发人员为何要参加服装展会和汽车展会？
 - e) 我们公司市场细分的维度是？



- f) 市场地图讲解，明确商业模式
- g) 细分市场七步成诗
 - ✓ 审视细分市场的框架
 - ✓ 谁购买
 - ✓ 购买什么
 - ✓ 谁购买什么：FABEF 分析
 - ✓ 为什么购买
 - ✓ 明确关键的客户群
 - ✓ 验证细分市场的可行性：独特性、重要性、持久性.....
 - ✓ 详细讲解：细分市场简介模板
 - ✓ 盈利模式的分析：项目型、产品型、运营型
 - ✓ 如何做到运营型
- 3. 产品卖点的提炼
 - a) 让科技数字化：充电 5 分钟，通话.....
 - b) 让科技看得见：小米透明壳.....
 - c) 让科技摸得着：平板的龙卷风按键.....
 - d) 让科技场景化：怕上火，喝.....，困了累了喝.....
- 4. 如何避免“差异同质化”
 - a) 逆向策略：小米的爆品策略，一次 All in
 - b) 改变类别：机器人--机器狗？无人驾驶—辅助驾驶？司机不好找，招聘律师助理？
 - c) 敌意品牌：MINI
- 5. 产品组合管理
 - a) 波士顿矩阵，SPAN 如何应用：三大维度
 - b) 瘦狗产品、明星产品、金牛产品、问题产品.....
 - c) FAN
 - d) 产品组合分析的业务定位



- e) 安索夫矩阵
 - f) 产品路标规划的方法和流程
 - ✓ 路标规划是时间驱动，还是事件驱动？
 - ✓ 高层领导发起，如何成立规划 PMT 团队
 - ✓ 涉及到的角色和部门有哪些？
 - ✓ 产品规划 4 大输出
 - g) 演示：《产品路标规划的生成过程》
 - h) 演示：《产品路标规划的评审要素表》
 - i) 研讨：贵公司的产品规划流程
6. 产品线业务策略与业务计划
- a) 产品线业务计划谁制定
 - b) 业务计划中包括：
 - ✓ 产品系列概述描述
 - ✓ 市场分析与市场推广策略
 - ✓ 客户服务策略
 - ✓ 生产制造策略
 - ✓ 采购策略
 - ✓ 风险分析
 - ✓ 财务分析等

四、创新保障：开发流程管理是关键（正确的做事）

- 1. 如何保证技术创新的概念变成现实
- 2. 创新流程的概念
- 3. 创新的六个阶段
 - a) 创新概念阶段
 - b) 创新计划阶段



- c) 开发阶段（设计实现）
- d) 验证阶段（设计验证）
- e) 发布阶段（创新成果发布）
- f) 生命周期管理阶段（成果扩散）
- 4. 每个阶段如何操作（结构化的思想）
- 5. 如何产生创新概念：
 - a) 内隐知识和外显知识
 - b) 团队创新和个人创新
 - c) 问题意识、改进意识、机会意识
 - d) 茶壶里的饺子（知≠会）
 - e) 逆向思维
 - f) 开放自我
 - g) 温故而知新
 - h) 养成良好的习惯

五、创新思维训练

- 1. 建立产生思想萌芽的机制
 - a) 鼓励创新，允许失败
 - b) 合理流动，组织激活
- 2. 创新萌芽的筛选
 - a) 让思维流动起来
 - b) 头脑风暴适合创新：怎么用好头脑风暴？“三不原则”！
 - c) **小游戏**：测试小组的记忆力
 - d) **非我族类经常聚在一起？**
- 3. 物极必反，避免盲目创新！
 - a) 研讨：**盲目创新的实例**



- b) 演示：华为的“呆死料大会”
- 4. 逻辑思维
- 5. 形象思维
- 6. 发散思维
- 7. 联想思维
- 8. 逆向思维
- 9. 辩证思维
 - a) 辩证思维自我训练要点
 - b) 连动思维案例
 - c) 系统思维案例
 - d) 对立统一思维案例
 - e) 立体思维案例
- 10. 应变思维
 - a) 应变思维自我训练要点
 - b) 应变思维训练

讲师简介：张老师 实战派研发及项目管理专家

一、教育与工作背景

强思企管特聘资深培训讲师/咨询顾问、清华大学 EMBA 讲师、上海交通大学、浙江大学公共管理学院研发管理课程特聘专家，长期受邀于国家科技部火炬中心、广东省企业联合会、深圳市电子协会及高新技术产业协会等行业协会。

二、教育背景及曾任职务：

教育背景：西安交通大学 工学学士（本科流体机械专业）、管理学硕士（研究生管理学硕士），2000年硕士毕业后先后任职于华为 & 迈瑞。

曾任职务：项目经理、研发管理部副经理、产品经理等



三、工作经验：

多年高科技企业产品研发和研发管理、产品管理工作经历，先后担任过项目经理、项目管理部副经理及产品经理等职位，在长期的研发管理实践中积累了丰富的技术和管理经验。

在国内某知名通信企业（**华为**）工作近 8 年，先后从事产品开发、项目管理和市场营销策划等工作，并作为推行组成员与国际研发管理顶尖咨询顾问在研发及售后服务系统推动公司级研发管理变革（集成产品开发）。在**交换产品线管理部**期间，一起搭建产品线计划管理体系工作，协调 IT 系统建设，并进行计划监控与跟进工作；在**国际技术支援部**期间，和 IBM 顾问一起推动服务体系建设及 IPD 在该系统的应用；在**国内营销策划部**期间，同 IBM 顾问一起优化 MM（市场管理）体系，并负责企业内部的推行。

在某生物医疗设备公司（**迈瑞医疗**）工作期间，担任研发管理部副经理，任职期间有针对性地将研发的业界最佳实践同公司现状相结合，全面建立并优化产品管理体系。同时兼任内部讲师，具有丰富的产品管理实战经验。在迈瑞期间，作为产品经理成功主导了某血球产品的需求、产品定义、立项及整个开发与上市过程的管理，获取了极大的市场成功。

后从事**研发管理咨询**，先后作为项目核心成员和项目经理成功完成了 30 多个**研发管理咨询项目**体系的建设和落地（含市场需求与产品规划、产品开发流程体系、研发项目管理体系、研发人力资源等模块），在产品开发流程设计、研发项目管理和体系推行方面具有丰富的咨询经验。

四、撰写文章与书籍

先后参与多本研发管理类有影响力书籍的翻译及校对工作，新书陆续推出中……：

《PDMA 新产品开发手册》、《新产品开发流程管理：以市场为驱动（第 3 版）》、《PDMA 新产品开发工具手册 1》、《PDMA 新产品开发工具手册 2》。

2017 年 1 月份推出新书《**互联网产品经理的 34 堂修炼课**》……

五、近年的培训经历：

近年培训服务客户（部分）：

IT：东软、浪潮、网易、浙大网新、金山软件、海康威视（7 期）、四维图新、鲁能软件（2 期）、



中科曙光、同方威视、立林科技（咨询项目）、九联科技（5期）、龙旗科技、商米科技等；

通信：长飞光纤（3期）、烽火通信、亚信科技、移为通信、星网锐捷、新华三（2期）、旭创科技、信科移动、鼎桥通信、爱立信、熊猫电子、中国航信、移远通信、广哈通信等；

电子：京东方、OPPO（2期）、一加手机、舜宇光学（2期）、歌尔声学（2期）、欧菲光（3期）、中航电测、四创电子（2期）、捷普电子、恒生电子（2期）、航盛电子（9期）、天马微（2期）、中诺电子（6期）等；

半导体：复旦微电、华润微（2期）、上海泽丰、能讯半导体、科瑞半导体、扬杰科技、三安光电（2期）、瑞晟微电子、银河微电（6期）、睿创微纳、记忆科技（2期）、苏州国芯科技、苏州昇显微等；

化学制药：中国医药研发中心、云南白药、恒瑞医药、康缘药业（4期）、香雪制药、豪森药业、圣和药业、白云山汉方药业（2期）、济民药业、三九药业、华谊集团、泰德制药等；

生物医药：信立泰（7期）、海尔生物、安旭生物、科华生物（3期）、安图生物、万孚生物、美康生物（3期）、金凯生物（2期）、诺唯赞、益善生物、蔚蓝生物等、天康生物、银丰基因、中润药业、济民可信（2期）等；

医疗器械：伟思医疗（2期）、稳健医疗（2期）、纳通医学、美敦力（3期）、新华医疗、麦澜德、逸思医疗、明峰医疗、凯利泰、乐普医疗、万东医疗、新瑞鹏宠物医疗（2期）、深圳新产业生物（6期）、珠海丽珠集团（2期）、飞依诺、上海阶梯医疗（2期）、上海卓外医疗等；

汽车：上汽通用、上汽大众（3期）、一汽解放（2期）、上汽股份（2期）、一汽大众（4期）、东风汽车（7期）、广汽集团（5期）、长安汽车（3期）、厦门金龙、中车（17期）、江淮汽车（3期）、江铃汽车（2期）、中兴汽车（2期）、柳州五菱、北京奔驰、南京依维柯等；

汽车零部件：通达汽车（2期）、泛亚汽车（2期）、万方汽车、伟巴斯特、三花控股（4期）、一汽锡柴（2期）、玉柴集团（2期）、金麒麟、华达汽配（2期）、潍柴动力等；

能源：亿纬锂能、国轩高科、南都电源（3期）、阿特斯（2期）、东方日升（2期）、明阳电力、杉杉新能源、安驰新能源、宁德新能源、科力远、中电电力（2期）等；

电力：南瑞电气、许继电气、西电集团、安靠智电、长园共创（2期）、四方股份（2期）、麦格米特（2期）、金雷股份（3期）、禾望电气、智洋创新、天正电气、智光电气等；

重工：徐工（4期）、柳工、三一重工（5期）、中联重科（4期）、雷沃重工、山推股份等；



机械制造：星辰科技（咨询项目）、海天塑机（6期）、日立电梯（3期）、欧维姆、株洲硬质合金（3期）、凯格精机、利欧集团浙江泵业、邦德激光（2期）、南都铝业、沃德精密等；

工控智造：中控信息、正弦电气、川仪股份、艾默生（2期）、万讯自控、新松机器人、国自机器人、博智林机器人（3期）、利元亨（8期）、先导智能、大族数控（2期）等；

轻工制造：永发集团、裕克施乐、雷士照明（2期）、恒安集团、互太纺织（2期）、英派斯、九星印刷（3期）、裕同包装、上海乐扣、水星家纺、乐歌股份（3期）等；

家电：美的（17期）、康佳（3期）、海尔（6期）、TCL（3期）、创维（2期培训 + IPD 咨询）、海信（4期）、格兰仕、小天鹅、奥克斯、杭州松下（4期）、小熊电器（2期）、苏泊尔（2期）、方太、四川长虹、万家乐（3期）、火星人燃气灶（2期）等；

建筑/家居：中建七局、中交疏浚、郎诗地产、东方雨虹、兔宝宝、王力安防、日丰管、九牧集团（2期）、海鸥卫浴、圣象集团、永强集团、麒盛科技、欧派家居（6期）、圣奥家居（4期）等；

金融：中国银行、北京工行（2期）、中国银联、平安金融、招联金融（2期）、兴业银行、重庆农商行、中信期货等；

央企：宝钢、中粮、中科院自动化所（2期）、中国航天院（2期）、中航工业（5期）、中兵 205 所、中船 701/705/722 所、航发集团 614 所（2期）、林泉电机（4期）、成飞集团、中电科 2/7/10/14/29/40/41/52/58/11 所、上海石化、南方航空（2期）、中国移动、中国电信、中国联通等；

