某公司的产品管理和产品规划。发掘一些爱联真实经营中的一些问题，比如你所在的部门主要工作职责是什么？你认为在产品管理和产品规划方面有什么问题和不足？产品方面对营销的支撑是否足够之类的问题

**A公司在产品规划和管理问题上的一些思考**

我在A公司协助总经理负责市场营销和硬件研发。A公司是一家IoT行业的电子部品类公司（含制造），典型的B2B业务。市场营销板块我有5项KPI指标：

1. 全年销售收入目标达成
2. 全年销售数量目标达成
3. 应收账款目标
4. 存货控制目标
5. 战略产品线全年营收指标

A公司是目前处于“市场拉动型”，正在向“技术驱动型”转型的组织。当前产品规划和管理的职责是划在市场营销板块，由营销中心负责产品规划、立项、管理和产品生命周期管理等。实际工作中有几项挑战：

1. **不同阶段的公司选取不同产品规划策略**

A公司业务开展的初期是典型的“市场拉动型”组织，产品规划上瞄准部分目标行业里用量大的产品进行集中研发，迅速推出类似产品并获取订单。经过几年发展，A公司已经成为行业中靠前的厂商，这时在产品规划上如果还是采取跟随的规划策略会让公司逐渐进入螺旋下降，需在产品规划上提出自己的策略。以A公司为例，传统的局域网模组产品线会在三个方向上进行规划和升级，以期和友商拉开差距：

* MCU向AP升级：AI驱动下的MCU升级
* Wifi融合多种局域网通讯技术，如BT、Zigbee等：多场景融合驱动
* 往行业上游延伸：IoT碎片化痛点的驱动（比如面向照明行业的标准化IoT解决方案）

1. **产品规划需要 慎始、善终**

整体原则是慎始·善终。对于A公司所处的行业和位置而言，行业制高点必须尽力去占先机，比如NB-IoT、5G和高安全的IoT方案，为未来布局。同时，其他常规产品项目要慎始，关注项目量产成功率。对于一个发展型的公司，研发资源是永远不够的，把资源用在刀刃上。

1. **用VC投资的思路进行产品规划**

IT、IoT时代的节奏非常快，布局非常重要，产品规划要有做VC的思路。多布局，早布局，很多时候等我们真实感受到市场起量的时候，再进入就已经晚了，错失商机。（案例太多了）。所以目前在产品规划上尽可能多占制高点，多布局方案，善用VC的投资思路。传统思路一般是等市场起量再进入，往往汤都喝不到。

1. **用生态的思路打造合作朋友圈**

产品规划不难，信息时代里，大的趋势大家都能弄懂。能力和资源匹配是大问题。往往规划很美好，管理起来难度大，资源支撑不到位。要解决好这个问题，要加大外部合作，培养一大批合作伙伴，建好生态。合作，也是IoT时代的精髓，IoT就是一项Team Sport，首先在心态上要开放、鼓励合作。

A公司现状及存在问题

1. 重项目，轻规划

公司成立初期并没有产品规划部门，早期业务多数是根据客户要求进行定制后接单，并无规划的机会。当规模到达一定程度后，开始建立产品规划组织。目前A公司的产品规划部门是一个较为松散的虚拟小组，由总经理、营销总监、技术总监、市场经理、各技术室主任等组成（7-8人），但话语权不均等。A公司目前处在快速发展期，自身和各方都要求业务高速增长，已有的产品规划在执行中会被临时增量项目打断，停留在纸面上。

1. “机会主义式“产品规划

A公司尚未建立一套完整而科学的产品规划体系。处在快速成长期，很多时候还是“机会主义式“产品规划，缺乏系统思考，过于追求速度。

1. 产品经理制度需要完善

产品经理制度刚刚建立，人才缺乏。产品经理团队目前虽然是一个重要项目设立一个，但都不是专职。产品经理是从研发中心选拔产生，本身还要产品研发的任务，产品经理团队的人数也很少。产品经理目前参与产品规划的能力还非常欠缺，需要历练。

以上因素，导致即使有产品规划，系统可执行性也不高，还是回到“机会主义“。