

目 录

| SP/BP流程及方法



| Charter开发流程（CDP）及方法

CHARTER的目的、目标、质量核心

CHARTER目的

- 支撑投资决策
 - 为什么需要新产品？
 - 如何赚钱？
 - 如何保证成功？
- 指导研发一次性把正确的事情做正确
 - 产品做成什么样？
 - 什么时候做出来？

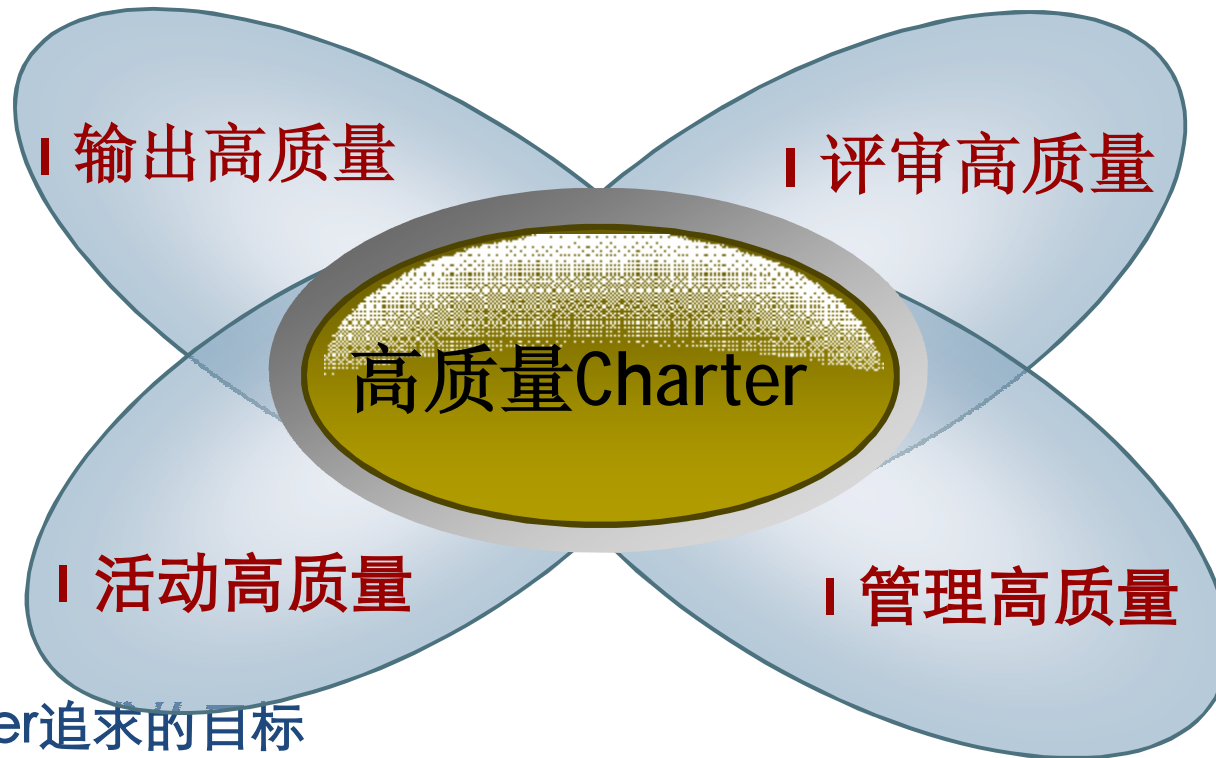
CHARTER目标

- 方向和节奏准确，踏准市场节拍
- 满足客户需求，解决客户问题和挑战
- 和竞争对手同类产品相比有竞争力
- 能够为公司带来现金流和利润

CHARTER质量的核心是输出高质量，包括

1. 商业计划书自身的高质量：目的涉及的几个要素分析清晰，数据客观
2. 产品构想的高质量：方向和节奏准确，满足客户需求，具有竞争力，可实施
3. 能够保证市场成功，能够给公司带来盈利

高质量Charter的基本原则



Charter追求的目标

- 方向、节奏准确
- 规格满足市场要求、具备竞争力、提高市场靶心命中率
- 降低版本、特性废弃率
- 清晰告诉研发产品做成什么样，指导研发第一次就将正确的事情做对

高质量Charter之一 “输出高质量”

- | 为什么需要新产品? <产品价值>: 产品的目标客户是谁、能为客户带来什么价值、给公司带来什么价值
- | 产品做成什么样? <产品构想>: 成本、物理形态、功能、性能、整机、可服务性、可制造性、演进、质量、工具、资料、包装、运输等规格
- | 什么时候做出来? <产品节奏>: 关键里程碑、生命周期
- | 如何保证能做出来? <产品关键实现路径>: 平台、芯片、关键部件器件、关键技术、E2E配套、资源策略
- | 怎么赚钱? <产品盈利策略>: 商业模式和价格策略, 上市策略

高质量Charter之二 “活动高质量”

- 1. **客户互动**，从客户中来、到客户中去，围绕**需求**、**产品构想**与客户进行反复沟通，以保证正确理解客户需求，新产品符合客户期望
- 1. **竞争分析**，分析竞争对手产品战略控制点、预测竞争对手未来动向、剖析竞争对手产品、评估产品组合竞争力，将分析结论体现到新产品构想中，保证新产品竞争力

活动高质量：策划、组织、执行、检查

- 具体客户和竞争对手清单、调研计划、预期成果
- 组织一线销售、MKT、研发
- 按计划实施
- 检查活动结果是否符合预期

竞争分析决定
产品规格底线

高质量Charter之三 “评审高质量”

- | 产品管理部部长对Charter评审质量负责
- | 评审会不走过场
- | 收集到公司专家们的充分意见，尤其是反对意见，以及答复
- | 不因为赶时间而忽视评审，Charter开发进度不是第一位的

Charter评审会质量

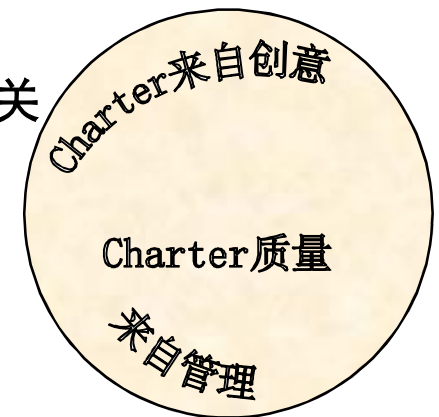
- 专家质量、数量、广度
- 会议组织策划
- 例行坚持

业务主管是
质量第一责任人

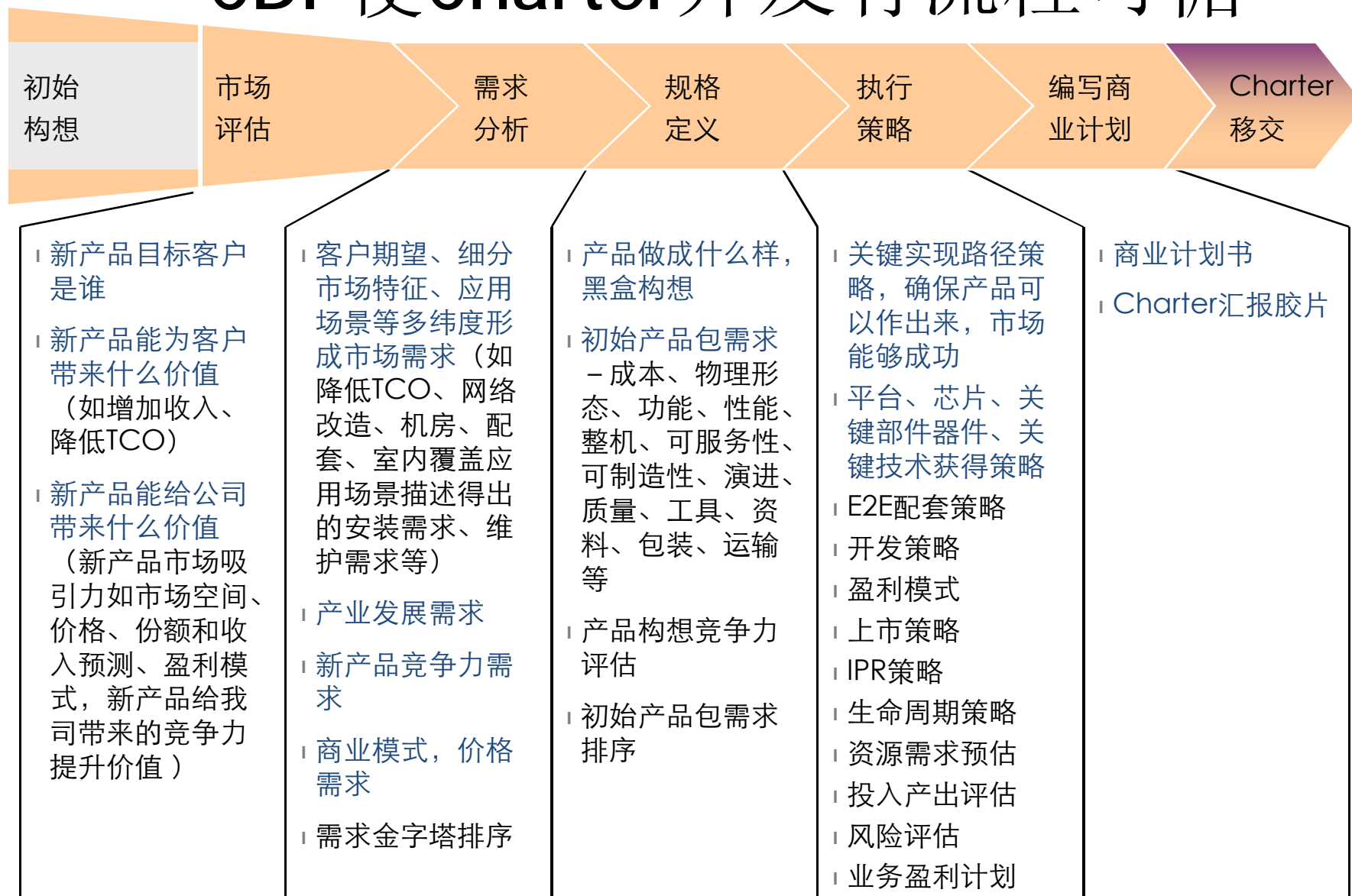
高质量Charter之四 “管理高质量”

- | 象管理产品开发一样管理Charter开发
- | 按照路标及时启动Charter开发工作，Charter开发周期确保充分，一般大的R版本半年以上，平台、反映行业重大变化的版本1~2年
- | 构建重量级的Charter开发团队，CDT Leader重点选材
- | 管理好“客户互动、竞争分析”两个关键活动
- | 抓好Charter评审关，集公司力量把好重点Charter质量评审关

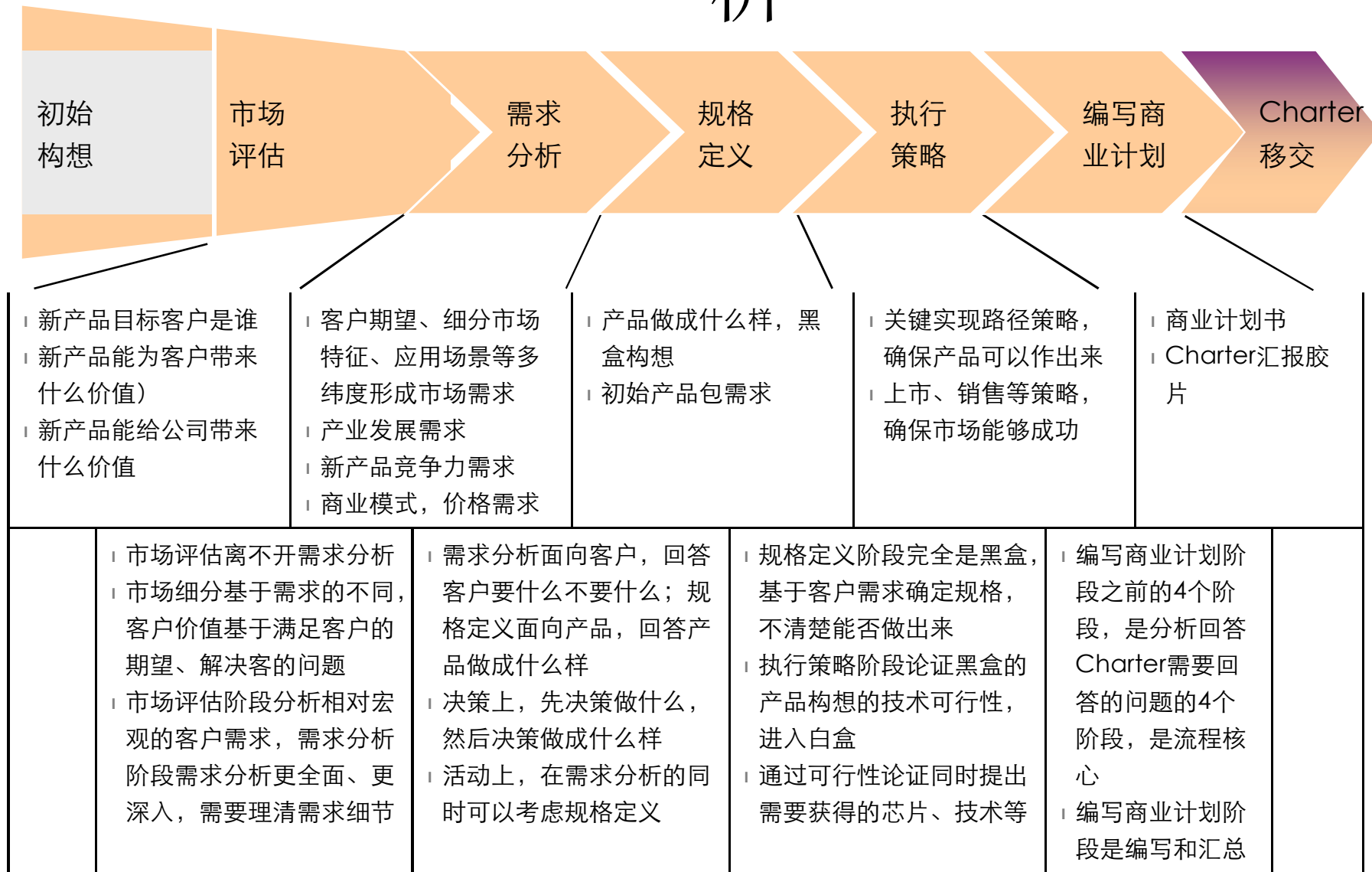
产品管理部部长 VS SPDT Leader
CDT Leader VS PDT Leader



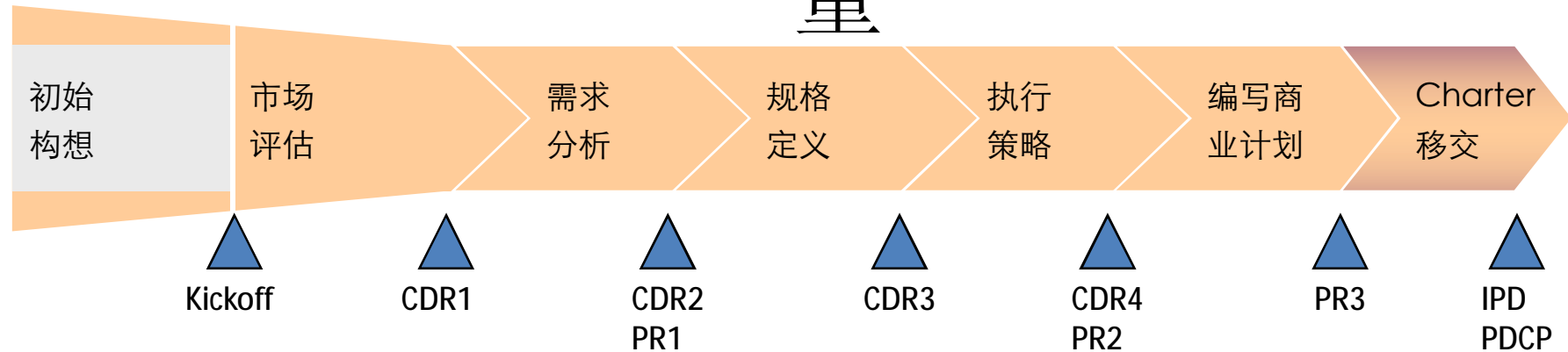
CDP使Charter开发有流程可循



CDP各阶段间的联系和差异剖析



CDP使Charter开发质量可管理可衡量

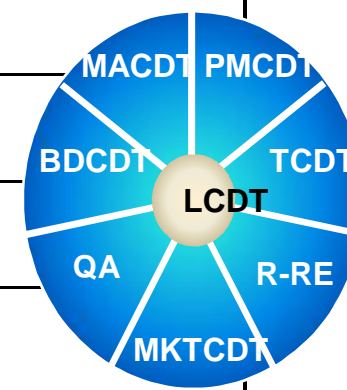


- CDP通过定义系列关键活动和输出要求以保证CDT输出高质量的Charter
 - 关键活动如客户互动、竞争分析、行业评估贯穿全过程，在每一阶段对关键活动有计划有输出
 - 强调CDP每个阶段对前面各阶段的活动结论进行“螺旋式”的审视以优化结论上升认识
- 设置CDT评审（CDR）、PMT评审（PR）、公司评审（针对V版本，CDR3点）等评审点，对阶段活动和输出质量进行评审把关
- 定义质量指标、质量目标，通过度量实现Charter质量的可视化

CDT Leader、产品管理部部长：管理活动计划和执行、抓好评审

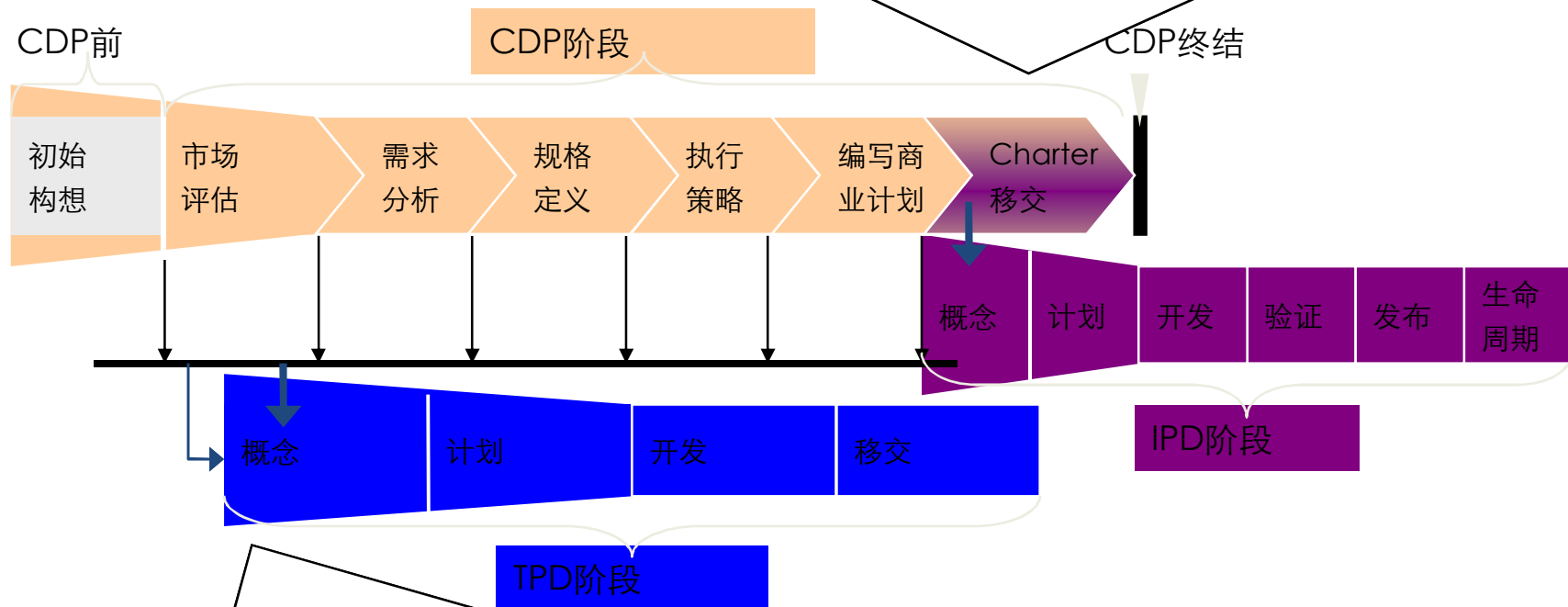
CDP使Charter开发实现团队化运作

角色	职责
CDT Leader (LCDT)	<ul style="list-style-type: none"> 对Charter交付的进度和质量负责 负责CDT的运作管理：资源和费用的预算和管理、项目计划的制定和监控、风险和问题管理
CDT产品管理代表 (PMCDT)	<ul style="list-style-type: none"> 组织完成市场分析、竞争分析，分析客户价值、XX价值，负责完成市场评估，确定目标客户和市场目标 需求分析、调研，制定Charter规格，确定产品构想和产品里程碑时间计划 组织完成并落实关键路径实现策略 制定商业计划、初始产品包需求，监控落实
CDT技术代表 (TCDT)	<ul style="list-style-type: none"> 分析标准演进、技术发展趋势，剖析竞争对手产品架构，论证新产品技术可行性 进行内部分层，制定异步开发和CBB重用建议
CDT市场分析代表 (MACDT)	<ul style="list-style-type: none"> 协助PMCDT完成市场发展趋势、竞争环境、商业模式、客户价格期望等方面的分析
CDT策略合作代表 (BDCDT)	<ul style="list-style-type: none"> 分析行业资源，制定合作策略建议
CDT市场代表 (MKTCDT)	<ul style="list-style-type: none"> 负责输出早期拓展材料包 负责产品上市策略、营销策略、价格策略等
地区部需求工程师 (R-RE)	<ul style="list-style-type: none"> 负责地区部的需求收集、调研、分析、确认工作
质量保证工程师 (QA)	<ul style="list-style-type: none"> 负责CDP流程的质量保证工作，确保CDT按照流程要求进行Charter开发 进行度量数据收集，负责质量报告



CDP确保PDT正确落实产品构想并牵引技术方向

Charter通过IPMT批准后，CDT开始向PDT移交Charter，其中产品管理代表将继续在IPD 概念、计划阶段推动Charter规格在PDT产品包需求中的落实，至PDCP完成移交



在CDP的各个阶段，CDT都有可能提出对架构、技术、平台、芯片的需求，这些需求经过批准后通过任务书的形式落实到已有TDT或具体业务部门，或者成立新的TDT承接任务