1. 产品开发一般设置哪几个决策评审点？在进行决策评审时，主要完成哪几项工作？

一般设置4个主要的决策评审点：概念决策评审、计划决策评审、可获得性评审/发布前决策评审、生命周期终止决策评审。

在各个决策评审点，主要完成以下内容：

1. 确保PDT得到使项目成功所必需的资源。
2. 批准PDT核心组、外围组的组成方式和人员构成。
3. 确保产品符合公司的业务战略和目标。
4. 做出继续或终止的决策，将资源用于关键项目。
5. 技术评审包含哪六个评审点？

产品包需求评审、产品规格评审、概要设计评审、模块和系统详细设计评审、样机评审、小批量评审。

1. 销售人员反馈的需求就是市场需求，这些需求在产品开发时都需要满足吗？

不能僵化地理解“以市场为导向”，不是所有销售人员的需求反馈都要满足，需要过滤、聚焦。

1. 以市场为导向就是以客户需求为导向吗？

不是。市场导向是客户需求导向和竞争导向的结合和平衡。是基于细分市场客户群的导向、客户群中主要客户的导向，把他们的共性需求作为新产品开发依据。

1. 要从哪几个方面进行客户需求静态分析？

IPD使用$APPEALS进行需求分析，这是一种静态分析工具。规定从8个方面进行客户需求分析，$APPEALS的8大要素如下：

Price（价格），Availability（可获得性），Packaging（包装），Performance（性能），Ease of use（易用性），Assurances（保用性），Life cycle cost（生命周期成本），Social influences（社会影响）。

1. 为什么要将V版本细分？

对于一个全新产品（V版本）的开发，在刚开始时，市场需求的特性往往很多，如果将所有功能全部开发出来再推向市场，一方面开发周期会拖得太长而丧失市场机会，另一方面资源也不能得到满足。

为了快速占领市场，一般情况下，一个V版本根据不同的细分客户群分成若干个R版本，分阶段开发，分阶段推向市场，这样一个V版本的总体开发计划就包含若干个R版本计划，就形成了V版本的路标规划。

1. 什么是销售导向？它有哪些优缺点？

销售机会导向：

研发体系按照销售人员反馈的客户需求信息进行产品开发，这些需求信息未经提炼、分析，往往具有“短、平、快”特点。

优点：

销售导向是企业初创期、生存期的必然选择，国内很多企业之所以能成功，就是依赖突出的销售能力。

缺点：

降低研发效率、响应市场的速度变慢、资源过于分散。

1. 确定产品价格的方法主要有哪些？

IPD管理模式的主要定价方法有：撇脂定价、渗透定价、渐降定价、成本加成定价、跟随定价等等。

1. 为什么计划阶段不叫总体方案设计阶段？

原因在于，这一阶段不仅要完成总体方案设计，还要考虑资源是否与方案匹配，并确保工艺、结构方案与设计方案同步，以避免重复开发。

如果称为总体方案设计就容易产生歧义，主要包括：

1. 只考虑方案设计，不考虑资源投入。
2. 将方案分为总体方案和分模块方案，导致总体方案设计完成后，还要做各个模块的方案设计，设计不能一次到位，要不断重复更改。
3. 没有通过需求的分解、分配来评估是否有未解决的关键技术，以及哪些关键器件没有论证，导致开发风险巨大。
4. 分层次的方案和计划不能有效衔接，导致方案和计划脱节。
5. 总体方案设计分为那几个步骤？

包括需求的分解分配、完成产品规格说明书、完成各方案的概要设计（软件、硬件、工艺、结构）等。

1. 如果产品开发中有没有解决的技术问题，怎么办？
2. 对能够外包的一般技术和通用技术进行外包。
3. 产品开发暂停，先做技术预研，如果有两种以上的技术没有解决，则要分别组建项目组进行预研。
4. 技术开发流程分为那几个阶段？

技术开发流程一般分为技术项目立项、项目研发、项目成果验证、项目成果发布及货架管理五个阶段。

1. 在项目管理方面，技术开发和产品开发有哪些不同点？
2. 对于项目计划，产品开发的计划一旦在计划阶段确定就不可更改，而技术开发存在不确定性，所以预研计划在每个阶段都可能发生变化，需要更新。
3. 技术开发的项目经理通常是研发人员，其团队一般较小，而产品开发的项目经理通常是产品经理，产品经理不一定由研发人员担任，也可能由市场经理担任。
4. 考核产品开发，过程和结果都很严格，一定要对结果负责，而考核技术开发时，过程严格，其结果允许失败。
5. 对于产品开发的客户经理，其面对的一般是外部真正客户，而技术开发的客户一般是应用其成果的产品经理。
6. 为什么要建立平台？平台的形成过程是什么？

建立平台的目的是节约资源、提高效率，把一些通用、公共的功能模块放在一起。

形成平台有两条路，一条是根据需求形成平台规划，另一条路是总结和沉淀。

1. 根据需求形成平台规划，是指通过产品路标规划和技术路标规划，规划出平台，然后在此平台的基础上开发产品。这种方式一般比较难，只有那些具有较强的分析能力、良好的现金流来源、明确的新产品架构的企业才能采取这种模式。
2. 总结和沉淀方式，是经过多个项目的发展以后，再进行公共模块的分析、抽取，形成一个基础的平台版本。