

# MKT领域流程的关系-交流版

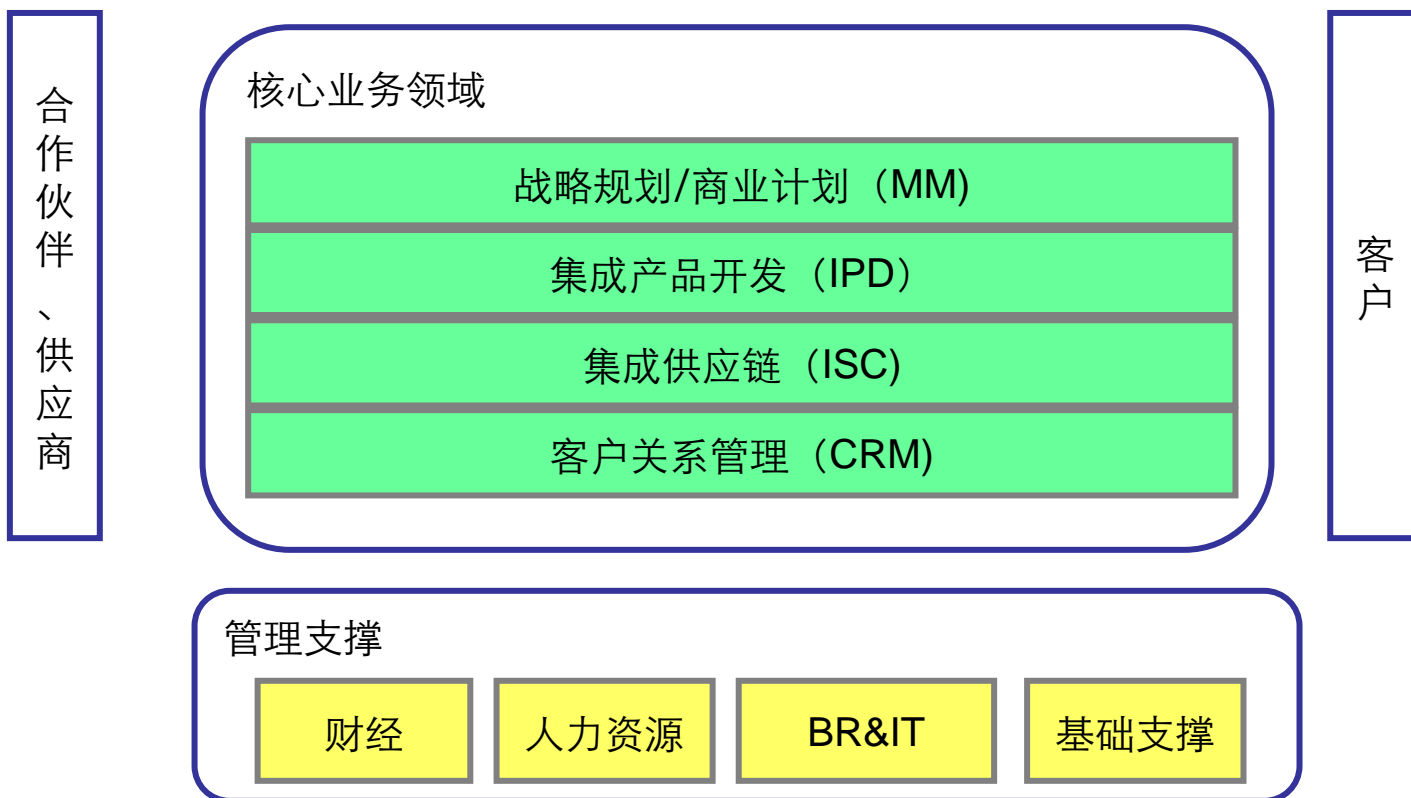
变革管理委员会秘书组

2009-04

# 目录

**1****MM/OR/ MPP的定义及衔接关系****2****MM****3****OR****4****MPP****5****总结**

## 公司整体业务流程框架



# MM/OR/MPP的定义

## **MM流程： Market Management 市场管理流程**

MM流程是制定战略规划、年度业务计划、初始产品包任务书的核心流程，并为战略规划、年度业务计划、初始产品包任务书的制定提供方法论和工具。

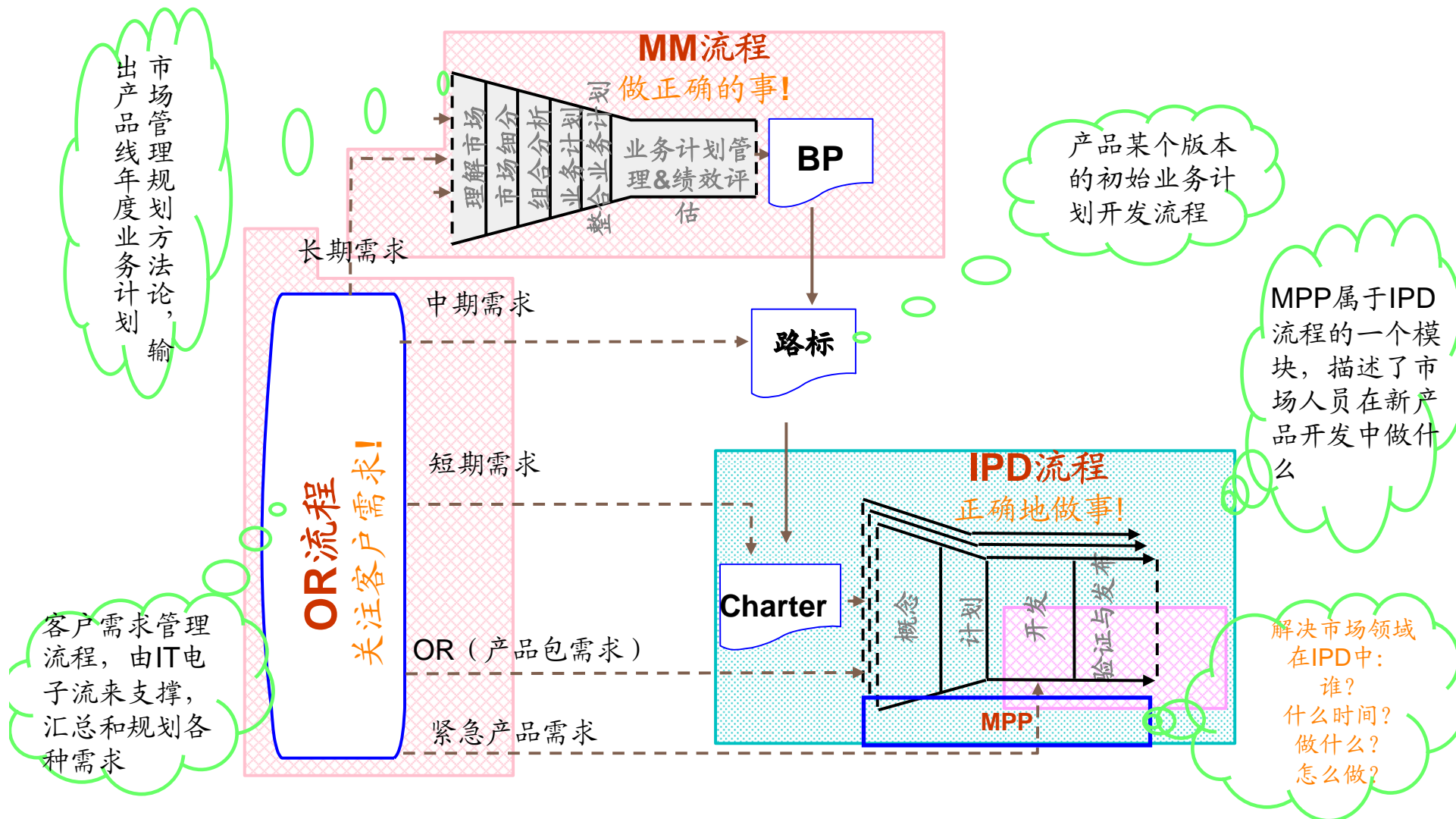
## **OR流程： Offering Requirements 需求管理流程**

OR流程为MM、MPP和IPD提供需求，并进行端到端的需求管理。

## **MPP: Marketing Plan Process 营销计划流程**

MPP是为产品上市前的营销活动提供清晰的、可控的、基于流程的方法，驱动业务计划得以执行，保障PDT开发出的产品与客户需求相匹配。营销活动从charter 创建业务计划开始，直至产品上市。

# MM/OR/MPP关系



# 目录

1

MM/OR/ MPP的定义及衔接关系



2

MM

3

OR

4

MPP

5

总结

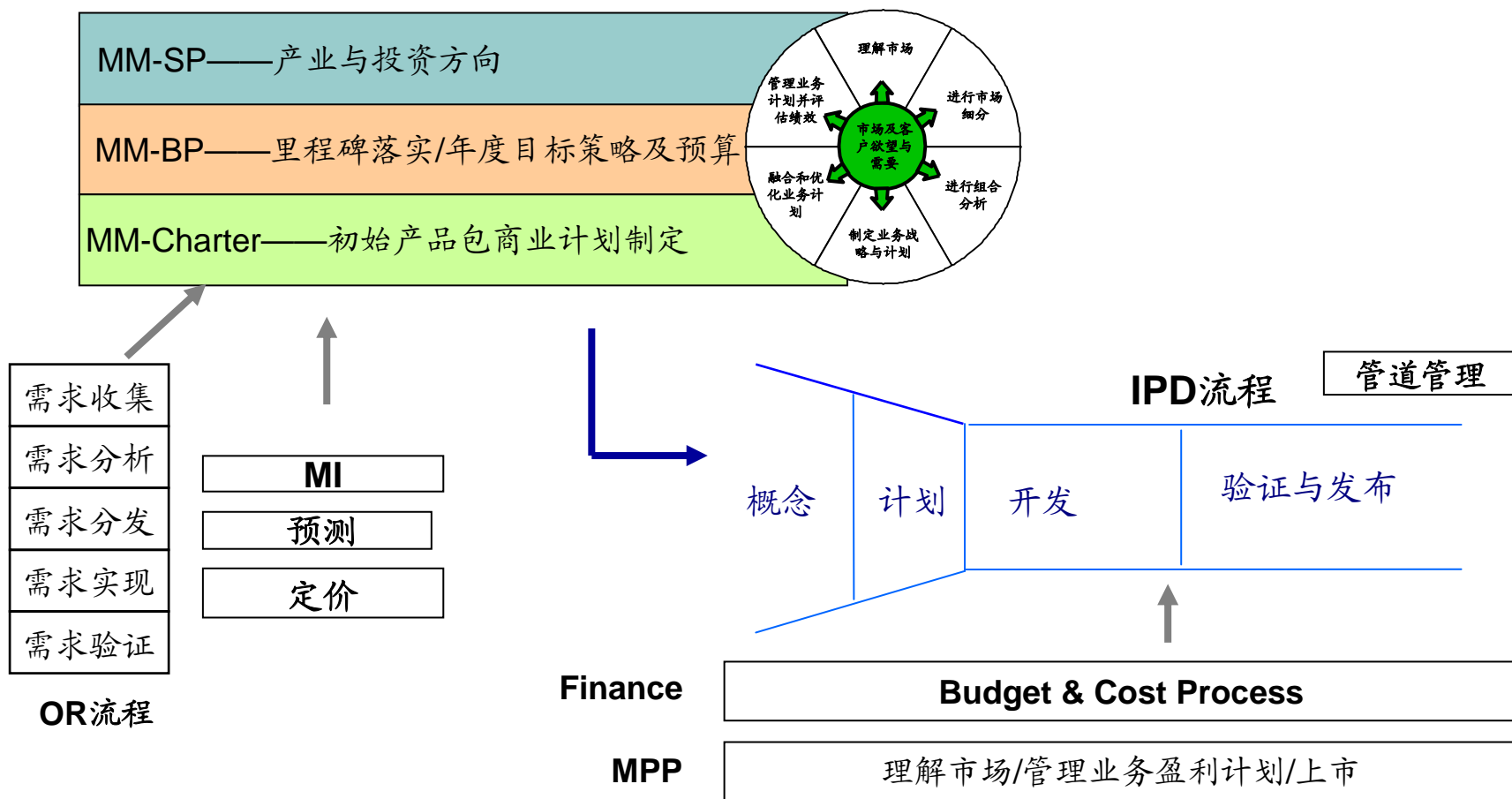
## MM支撑SP、BP、Charter

根据同洲的规划活动定义，**MM支撑三个不同层级的规划，分别是中长期战略规划SP、年度业务计划BP和初始产品包业务计划Charter。**

1. **SP (Strategy Plan)**，重点关注中长期发展方向、产业进入及投资布局。要输出未来5年的战略方向（业务设计选择）和目标、里程碑，5年产品线、区域线两个纬度的预测数据，未来3年明确的大型投资计划，包括基建、生产线、供应链、IT等，基本明确未来3年的人力资源计划；
2. **BP (Business Plan)**，是SP一年里程碑和目标的落实，需要制定详细的策略及关键执行措施，涵盖E2E的业务运作，指导各部门在统一的战略下步调一致的行动；要输出年度业务目标及策略，年度的预算及人力资源规划，主要行动计划及可执行项目清单；
3. **Charter**，项目任务书材料包和项目任务书的目的是描述能够赢得的市场机会，以及在产品包/解决方案开发方面如何响应市场机会，并实现与IPD流程的衔接。是IPD流程中产品包/解决方案决策评审点材料包(DCP Package)中的一个子集。

# MM与相关流程的衔接

## MM流程





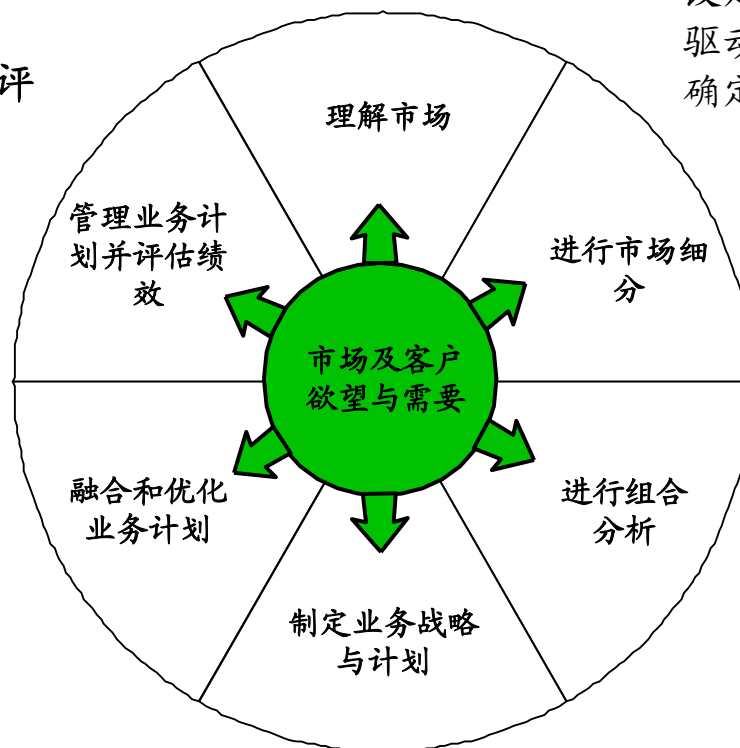
# 市场管理MM的方法论

## STEP6: 管理业务计划并评估绩效

制定任务书  
确保业务计划的执行  
根据计划评估表现  
需要时对业务计划进行刷新

## STEP5: 融合和优化业务计划

确保业务计划与其他部门的协调配合  
对业务计划作出承诺



## STEP4: 制定业务战略和计划

确定产品线业务策略和目标  
制定目标细分市场策略和计划  
制定产品线产品路标

## STEP1: 理解市场

设定愿景、使命和目标  
驱动对市场的分析  
确定潜在的机会目标

## STEP2: 进行市场细分

确定市场细分结构  
确定初步的目标细分市场

## STEP3: 进行组合分析

直接竞争分析  
选择投资机会并排序  
审视战略定位  
审视财务分析  
审视差距分析  
确定业务设计

## 运用平衡记分卡方法设计的MM度量指标（Metrics）

### 财务

- 销售收入增长率
- 新产品销售比重
- 税前利润率
- 新增可参与市场空间
- 市场份额
- 市场准入目标完成率

财务方面  
我们如何面对  
股东？

客户方面  
顾客是怎样  
看我们的？

### 客户

- 客户满意度
- 平均产品包需求稳定度
- 同洲品牌资产指数\*

战略与目标

革新与学习方面  
我们能持续地改进  
和创造价值吗？

### 革新与学习

- MM TPM

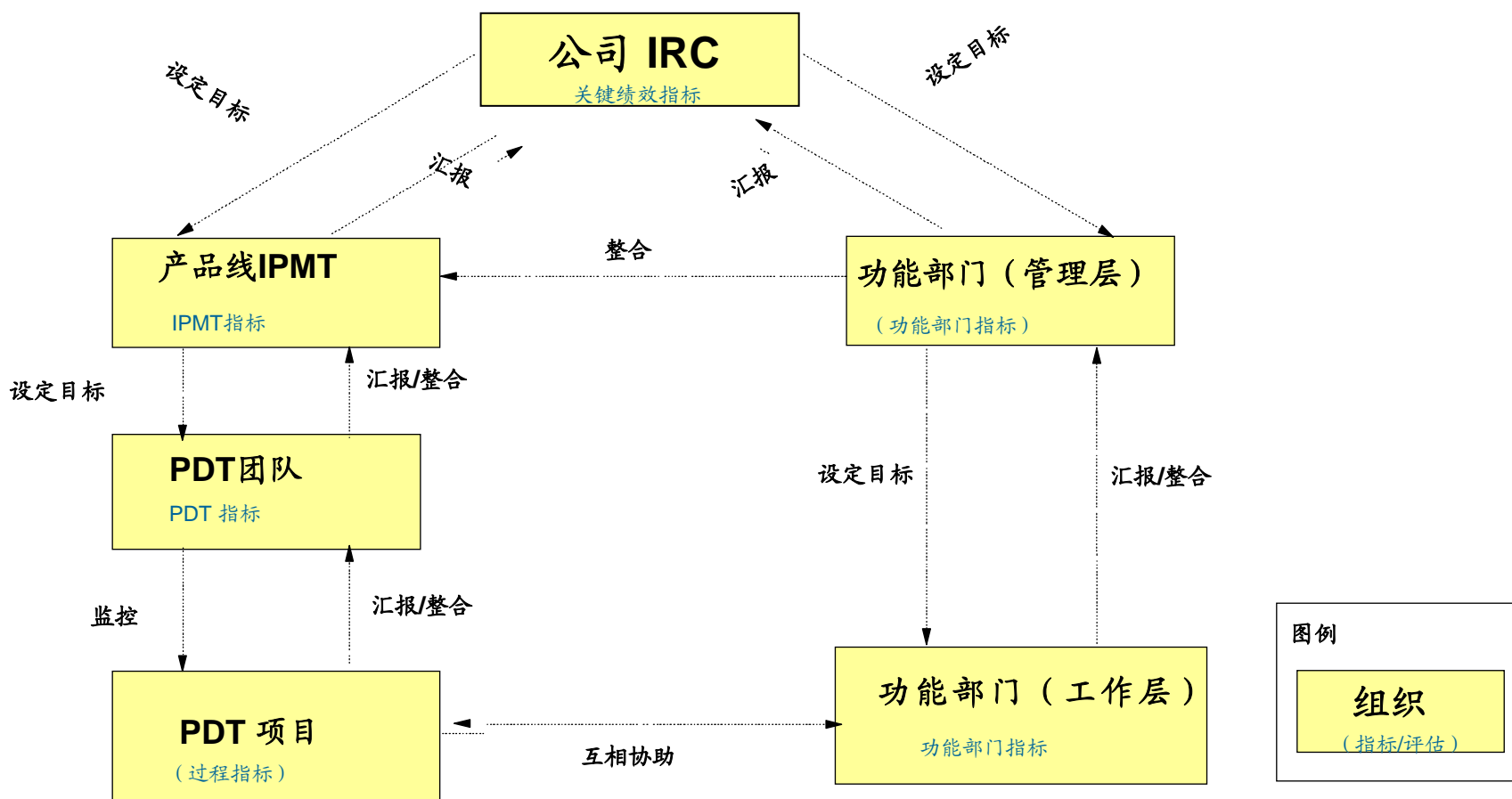
### 内部业务

- 业务计划及时评审通过率
- 任务书及时通过率
- 规划不准导致的PCR比例
- 市场响应速度\*
- MM 流程符合度\*
- 团队成员稳定度
- 团队运作健康度
- 会议出席率
- 问题累计关闭率
- 人均客户拜访次数

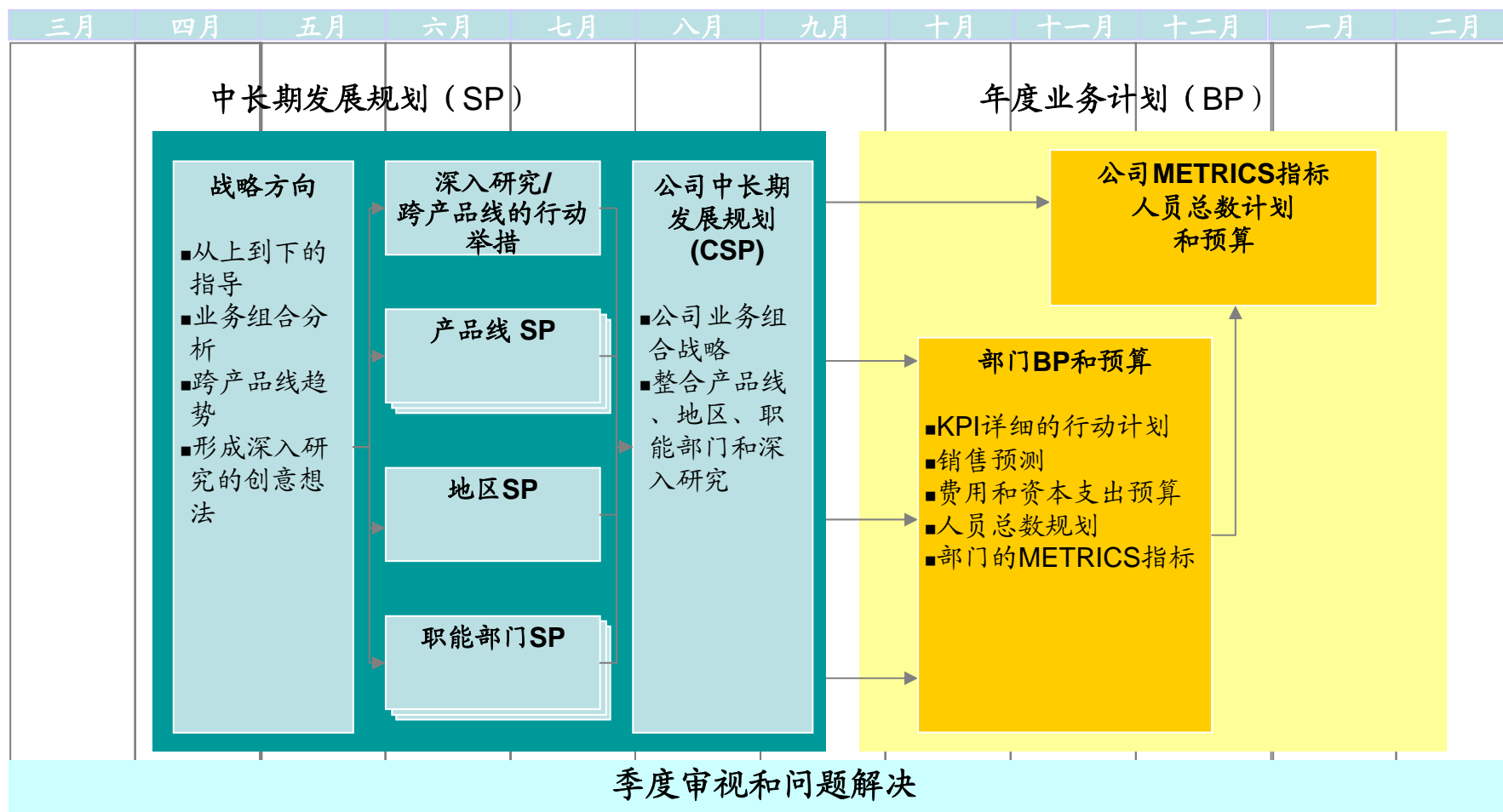
内部业务方面  
我们必须在哪些  
方面胜人一筹？

\*标识的指标为现在不可获得指标

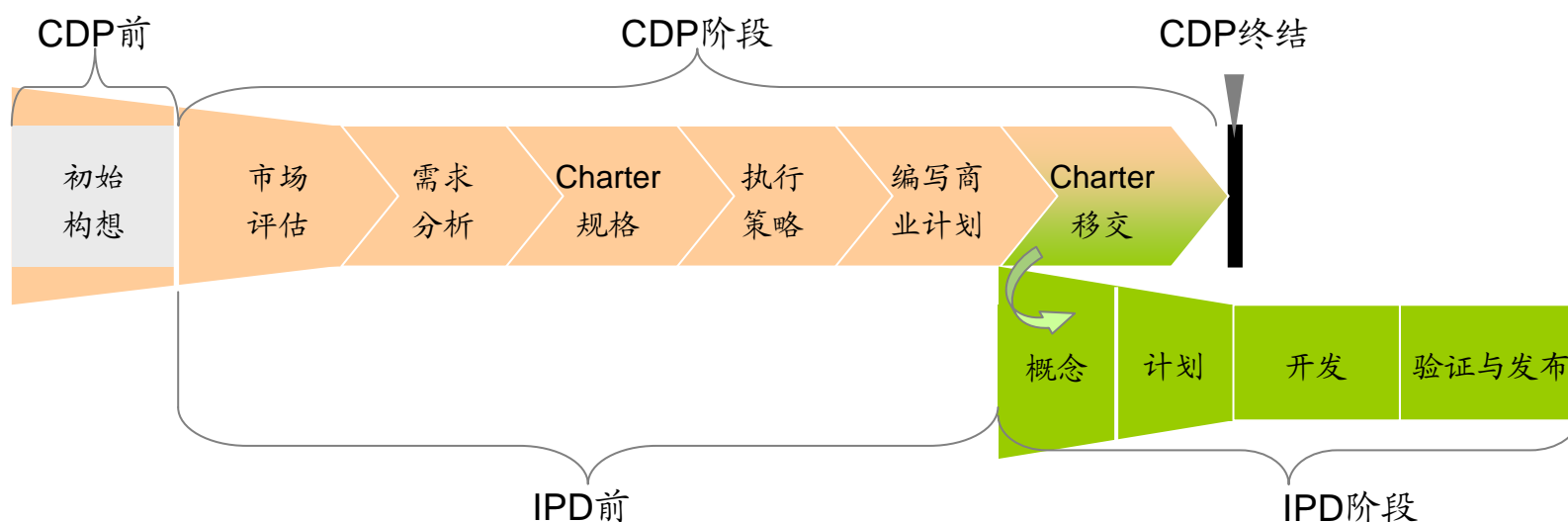
## 支撑同洲组织架构的Metrics体系



# 同洲总体规划日程表

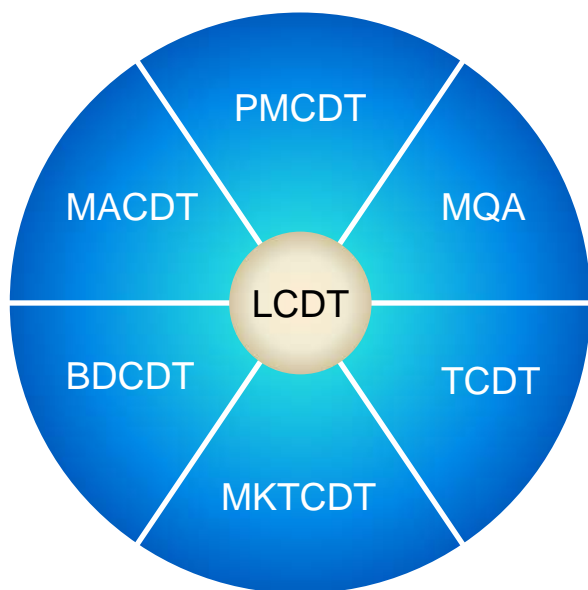


## CDP和IPD的关系



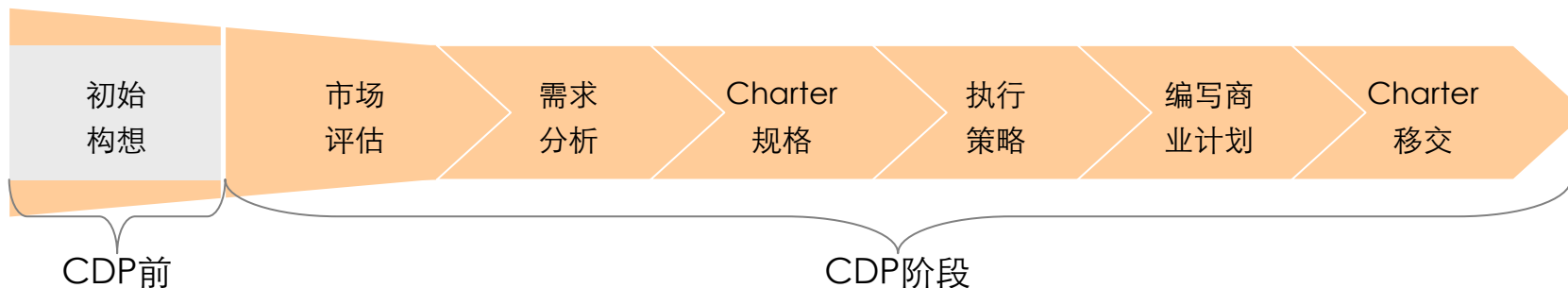
1. Charter通过立项汇报，PDT承接经IPMT批准的Charter，正式进入IPD流程；
2. CDP流程的输出是Charter，IPD的输入是Charter，CDP流程的输出是IPD流程的输入；
3. Charter通过IPMT批准后，CDT开始向PDT移交Charter，项目通过PDCP是Charter移交完成的标志。

## CDT团队构成



角色		职责
LCDT	CDT Leader	<ul style="list-style-type: none"> <li>•对Charter交付的进度和质量负责</li> <li>•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</li> </ul>
PMCDT	CDT产品管理代表	<ul style="list-style-type: none"> <li>•需求收集、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</li> <li>•进行盈利模式分析、销量预测，确定试销价</li> <li>•制定商业计划</li> </ul>
MACDT	CDT市场分析代表	<ul style="list-style-type: none"> <li>•负责市场评估、竞争分析</li> </ul>
BDCDT	CDT战略合作代表	<ul style="list-style-type: none"> <li>•分析行业资源，制定合作资源选择建议</li> </ul>
MKTCDT	CDT市场代表	<ul style="list-style-type: none"> <li>•负责输出早期拓展材料包</li> </ul>
TCDT	CDT技术代表	<ul style="list-style-type: none"> <li>•分析标准演进、技术发展趋势，剖析竞争对手产品架构，构建新产品架构设想，论证新产品技术可行性</li> <li>•进行内部分层，制定异步开发和CBB重用建议</li> </ul>
MQA	Marketing QA	<ul style="list-style-type: none"> <li>•CDP流程引导</li> <li>•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</li> <li>•进行度量数据收集</li> </ul>

# CDP阶段划分

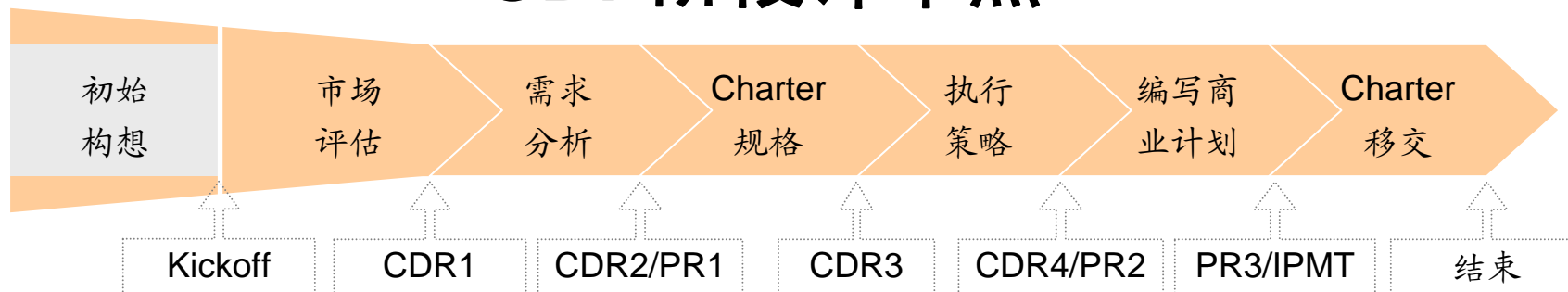


阶段	说明
初始构想	CDP之前，不属于CDP流程，针对新产品方向性的概念由产品管理部准备材料申请CDT立项
市场评估	评估市场空间、竞争形势、产业发展，论证市场机会、新产品价值，确定市场目标
需求分析	分析客户需求、竞争需求、准入需求、企业基线，形成需求基线，并进行排序
Charter规格	根据需求基线定义客户可以感知到的产品规格，即“新产品做成什么样”
执行策略	对各项能力的提前准备，即“确保新产品能够做出来”、“明确如何上市盈利”、“需要获取哪些内外部资源”，并通过投入预估和产出预测，给出财务评估
编写商业计划	总结前面4个阶段的输出，形成正式的Charter汇报材料，并进行IPMT立项汇报
Charter移交	Charter通过IPMT评审后向PDT移交，CDT解释需求和规格，跟踪需求和规格的落实

CDP由6个阶段构成，每个阶段工作侧重不同，但是后面每个阶段都要对前面阶段的输出进行审视、修正，螺旋式前进



## CDP阶段评审点



评审点	说明
Kickoff	PMT评审产品管理部的立项汇报申请，通过则成立CDT，召开开工会，即Kickoff
CDR1	Charter鉴定委员会对市场评估阶段的输出进行专家评审，产品管理部经理对过程和结果进行综合评审
CDR2	Charter鉴定委员会对需求分析阶段的输出进行专家评审，产品管理部经理对过程和结果进行综合评审
CDR3	Charter鉴定委员会对Charter规格阶段的输出进行专家评审，产品管理部经理对过程和结果进行综合评审
CDR4	Charter鉴定委员会对执行策略阶段的输出进行专家评审，产品管理部经理对过程和结果进行综合评审
PR1	PMT对市场评估和需求分析阶段的输出进行综合评审
PR2	PMT对执行策略之前各阶段的输出进行综合评审
PR3	PMT在CDT向IPMT进行立项汇报之前对整个Charter进行预审
IPMT评审	IPMT评审Charter，决策是否成立PDT进行产品开发

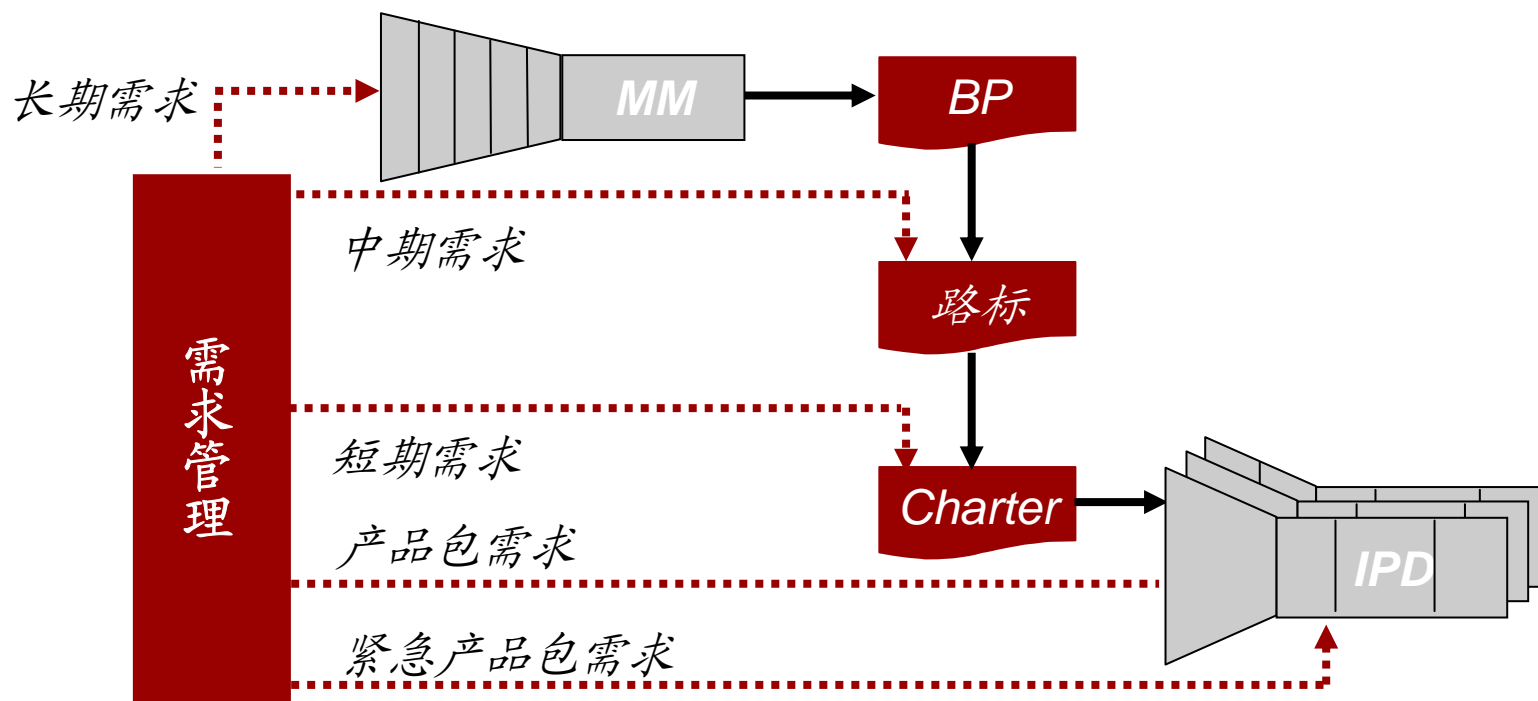


# 目录

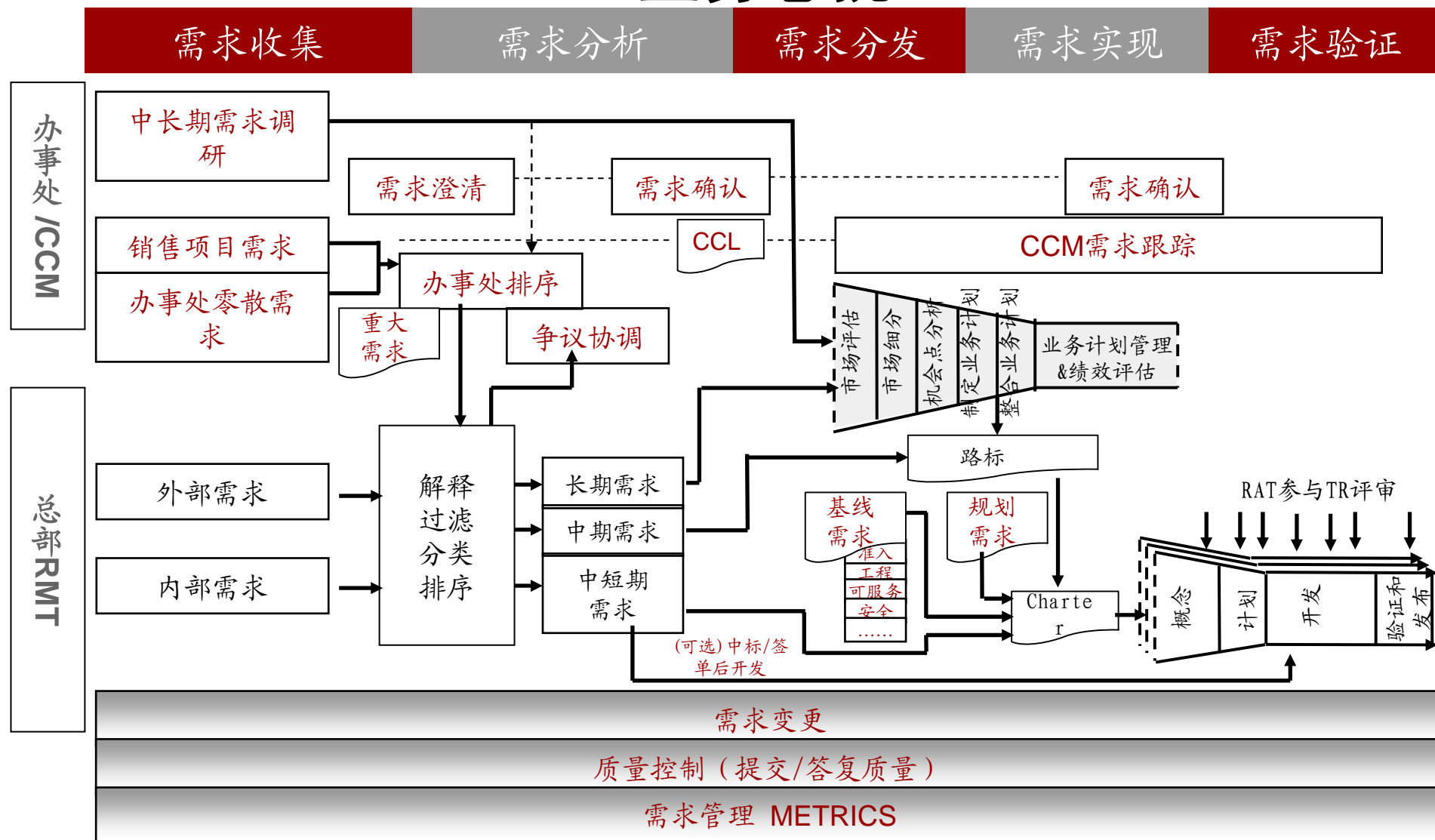
**1****MM/OR/ MPP的定义及衔接关系****2****MM****3****OR****4****MPP****5****总结**

## OR的定位

- 为MM和IPD提供需求，并进行端到端的需求管理



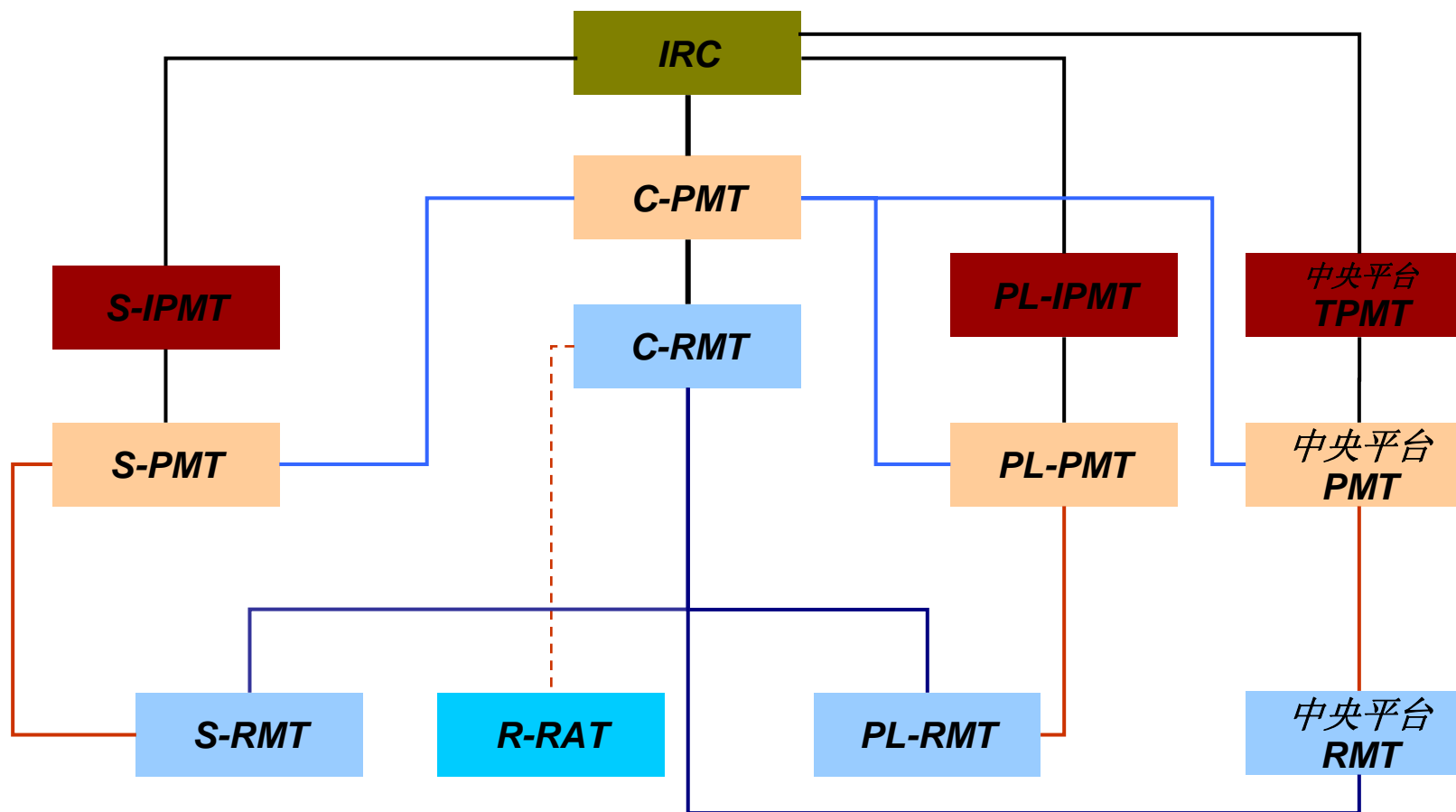
# OR业务总揽



## 内部需求例举

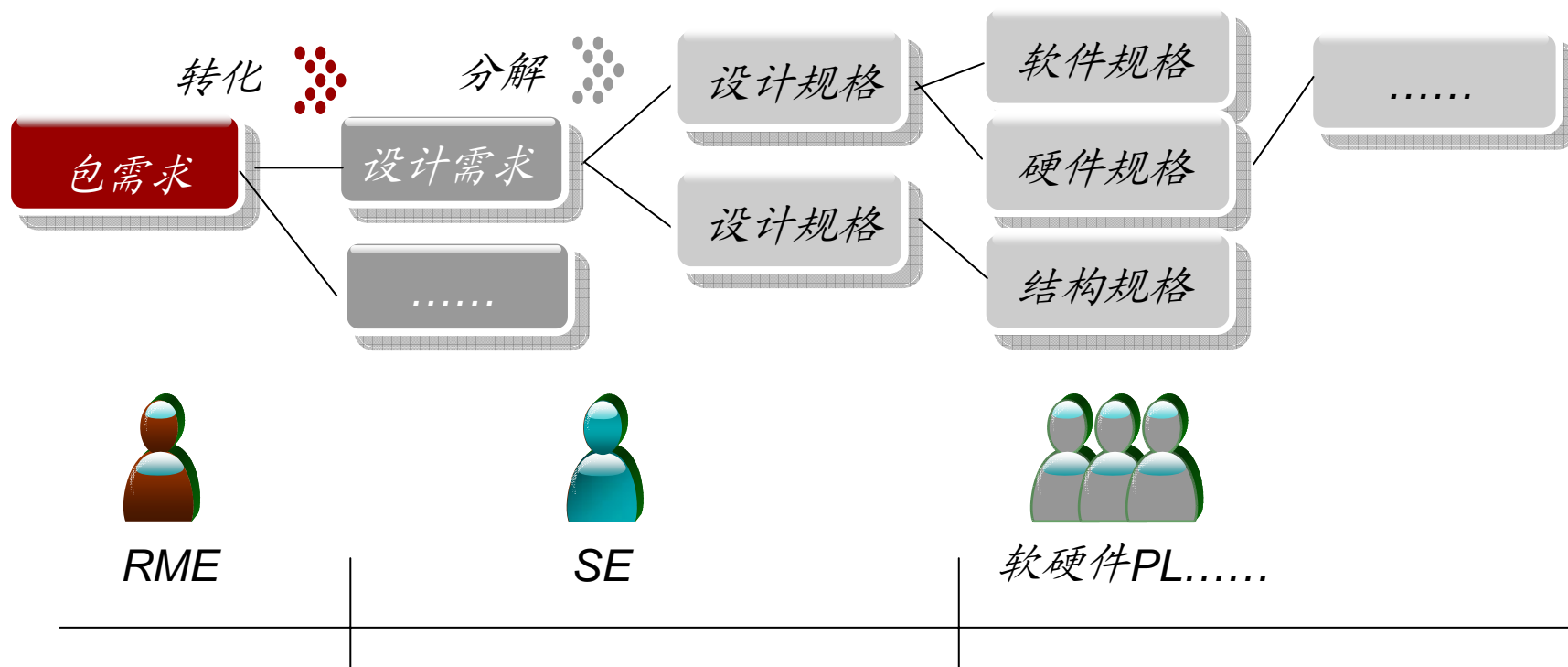
- IPD强调在产品设计的概念计划阶段就要把后端的需求考虑进去，要求各领域提前介入：
  - 可制造性设计（DFM），设计产品时更多考虑到产品的可制造性，使之与现有的生产技术和制造手段匹配，在保证质量的前提下，尽可能的降低制造成本；
  - 可测试性设计（DFT），可测试性设计要求在设计研制过程中使系统具有自检测和为诊断提供方便的设计特性；
  - 可用性设计（UCD），以用户为中心的设计，它是围绕产品易用性来设计的一种方法，在过程中注重用户对产品和系统的整体体验；
  - 可维护性设计（DFS），可维护性被定义为系统能够被修复和提供服务的容易程度。可维护性是系统设计的一个特征。

# 需求管理的组织



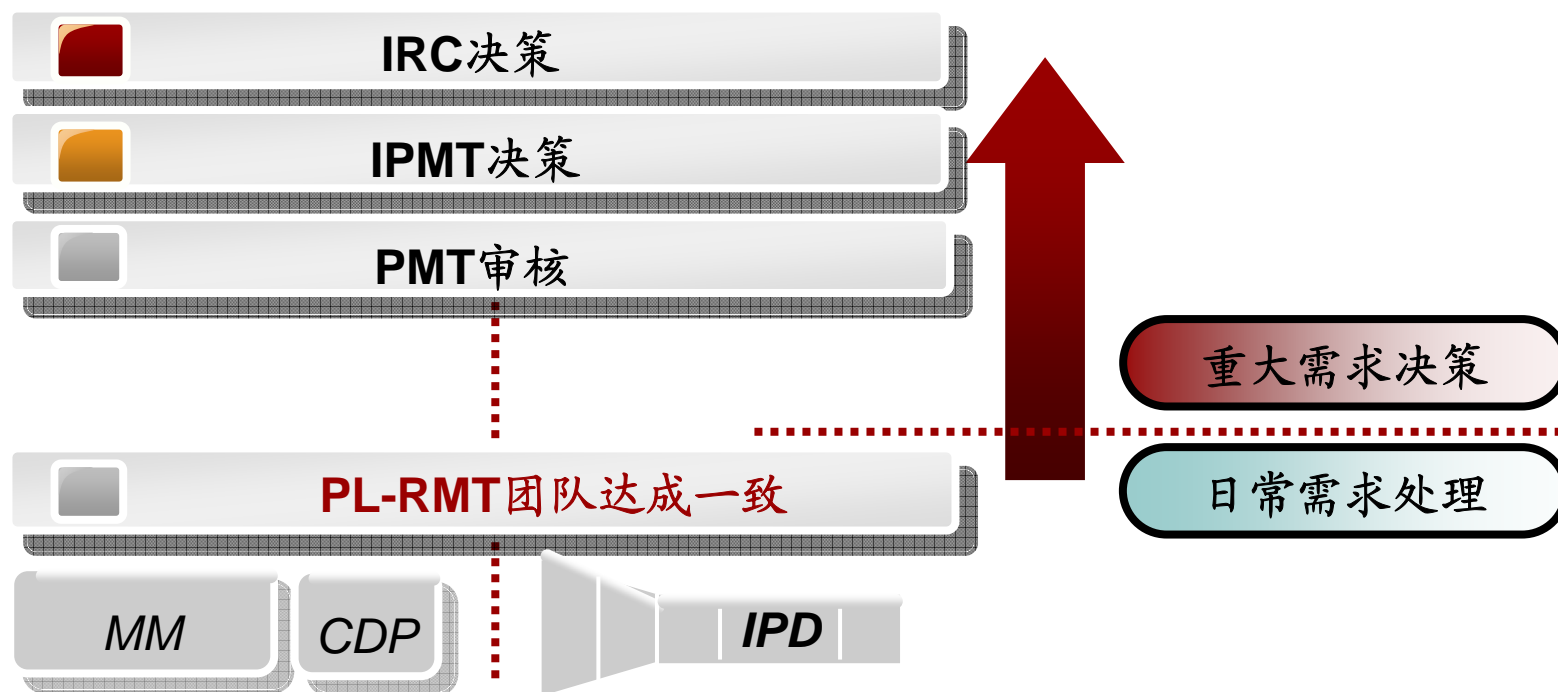
# 端到端的需求跟踪

- 完善的跟踪机制是需求管理的基本要求



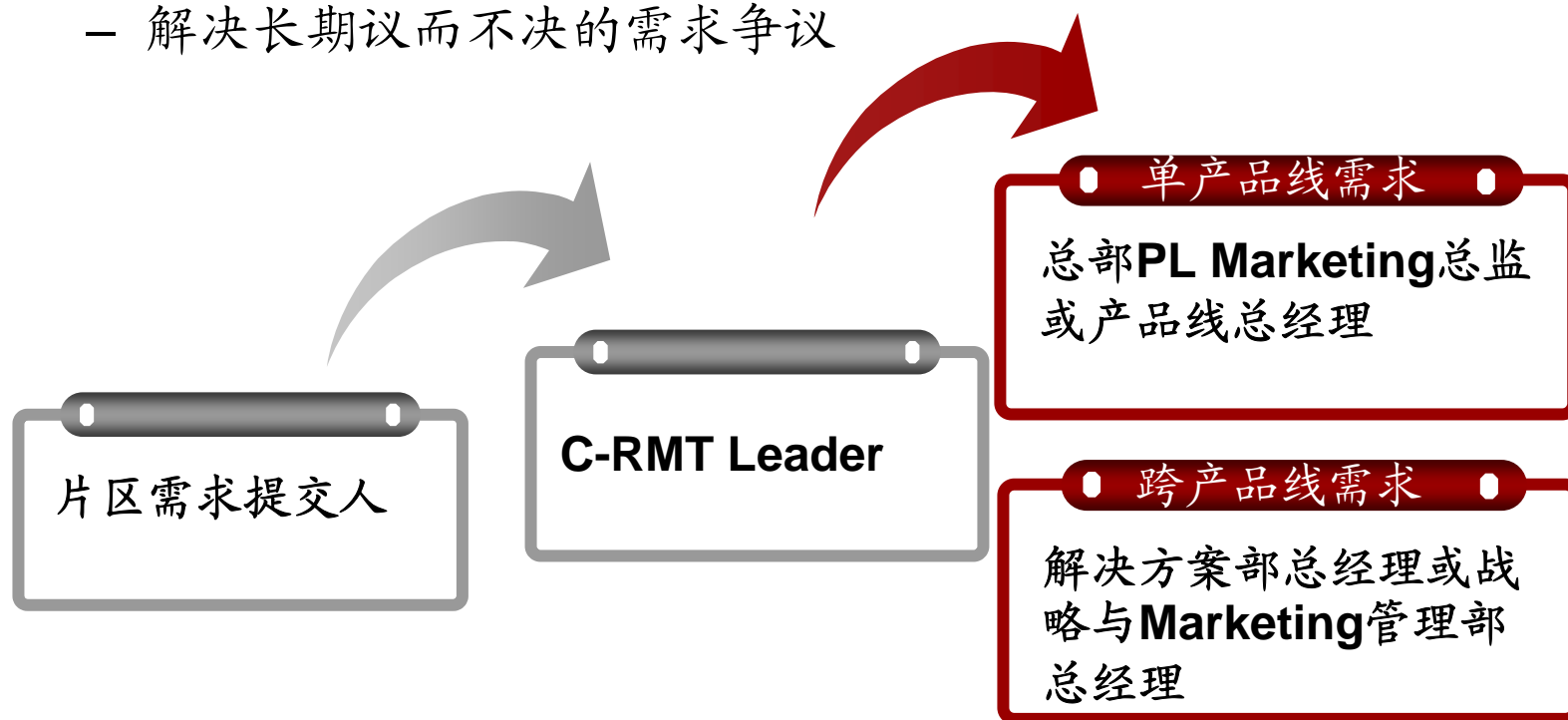
# 需求的决策机制

- 分层分级的决策机制



## 快速通道

- 快速通道
  - 解决长期议而不决的需求争议





## 销售项目需求管理

- 继续巩固，从源头上保证项目交付

需求首先由总部  
RMT给出答复之  
后，一线才能对  
外承诺

需求必须录入电  
子流

CCM把需求整理  
成CCL，作为合  
同评审的必选项

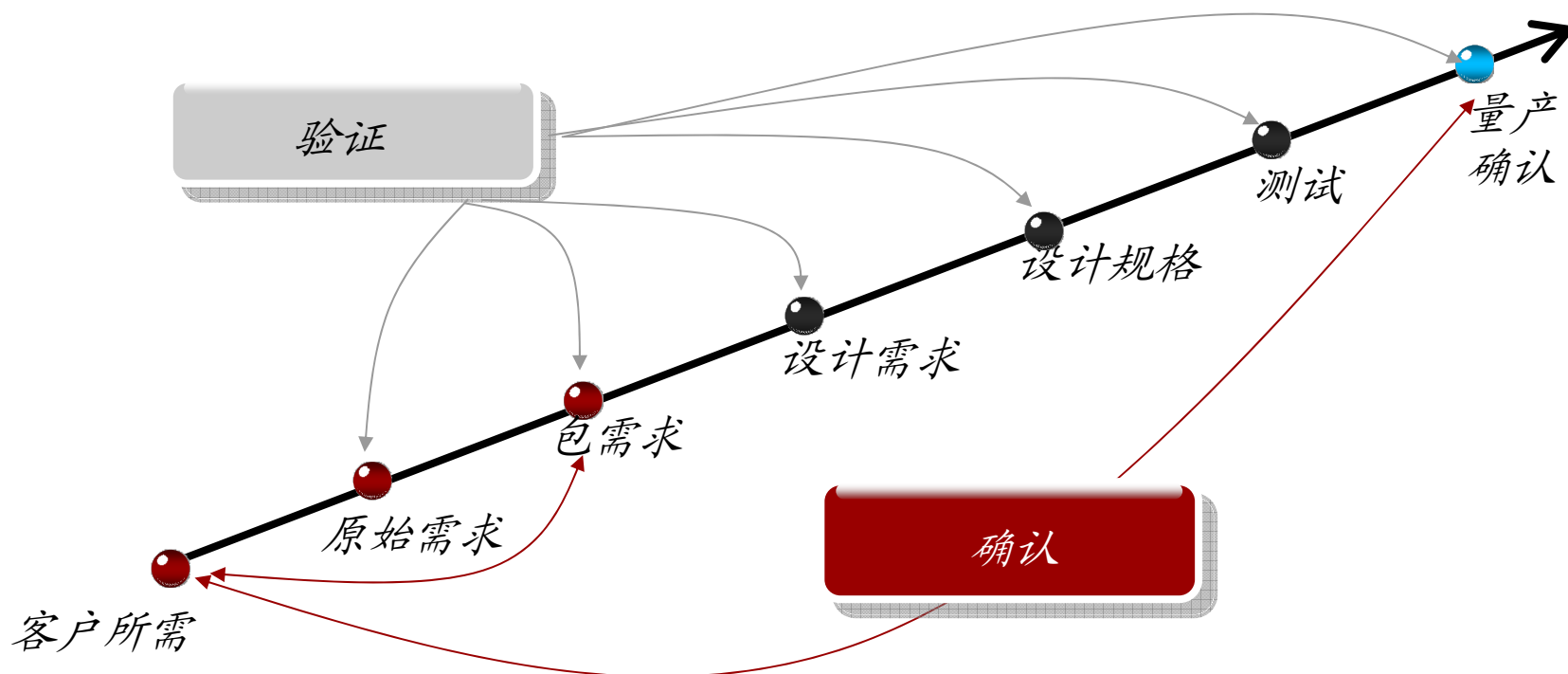
一线擅自承  
诺责任自负

PDT不能擅  
自接纳需求

以《可销售  
产品版本清  
单》为基础  
答复需求

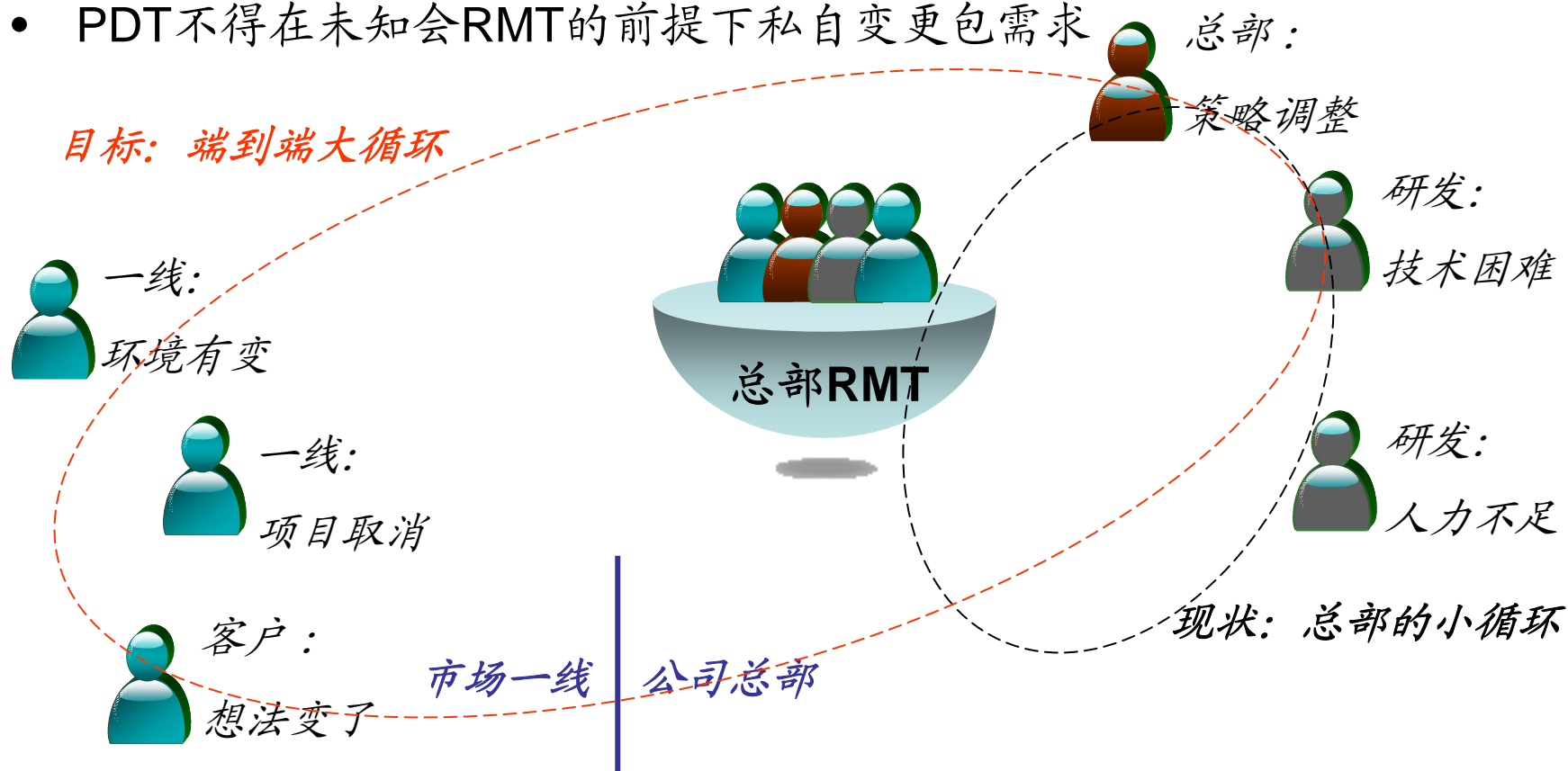
每个项目任  
命一个CCM

## 需求的确认和验证



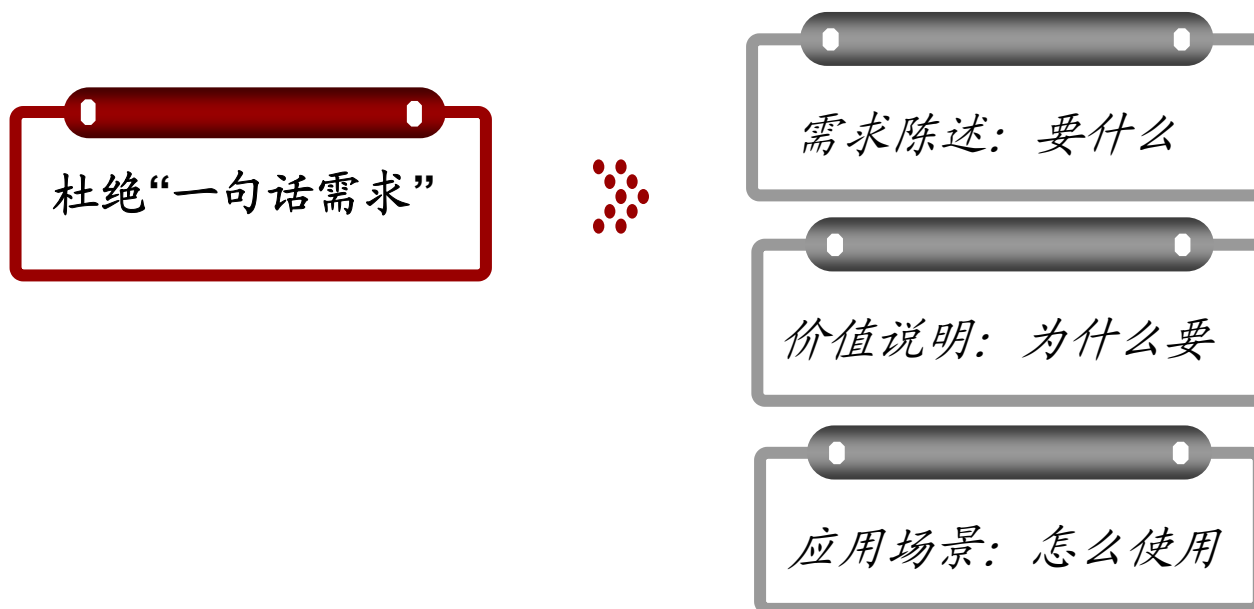
## 需求变更管理

- 需求的变更必须从端到端的角度来看待
- PDT不得在未知会RMT的前提下私自变更包需求



## 需求提交质量

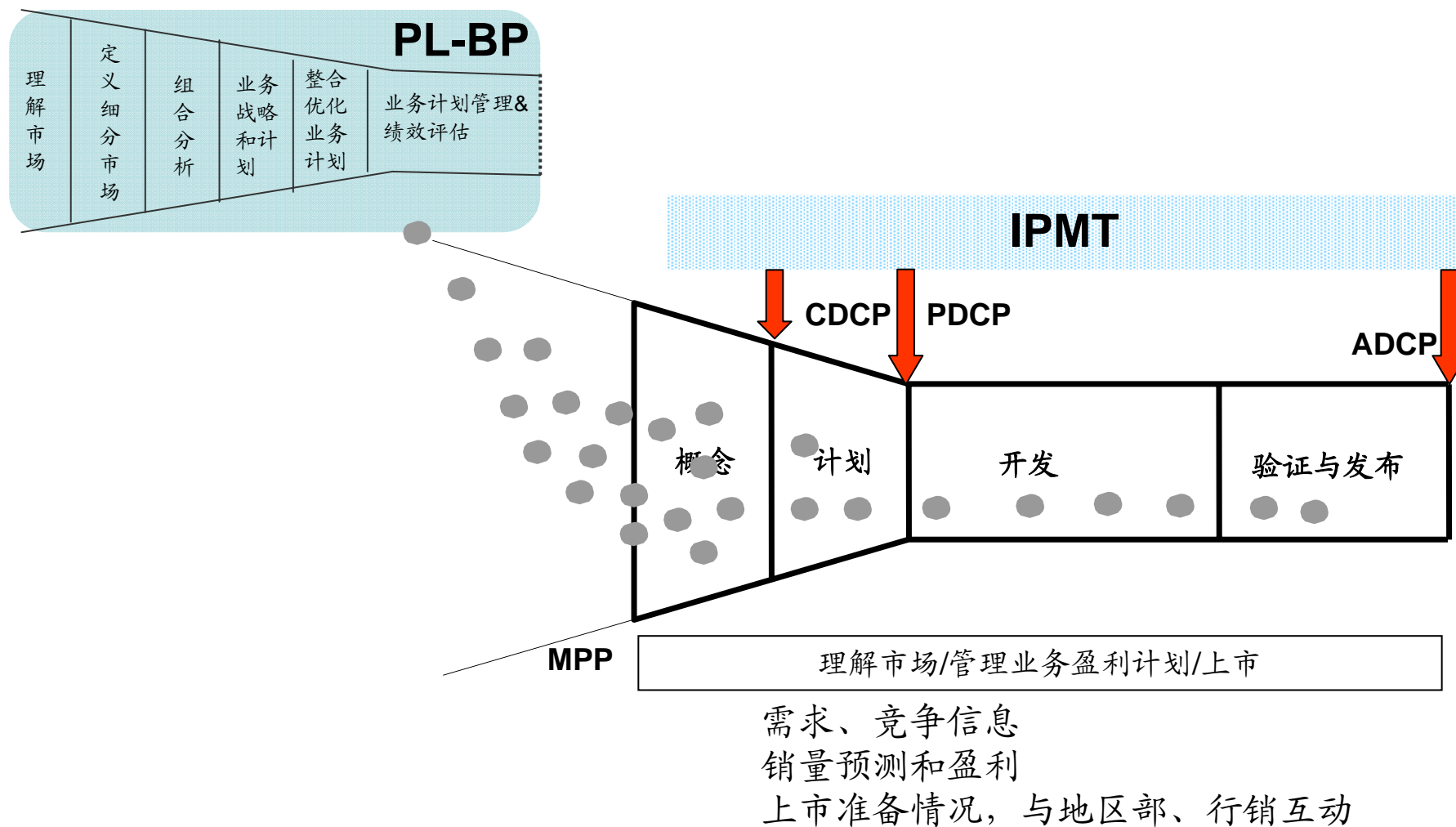
- 需求提交质量差是当前突出的问题，严重影响了需求管理的运作效率



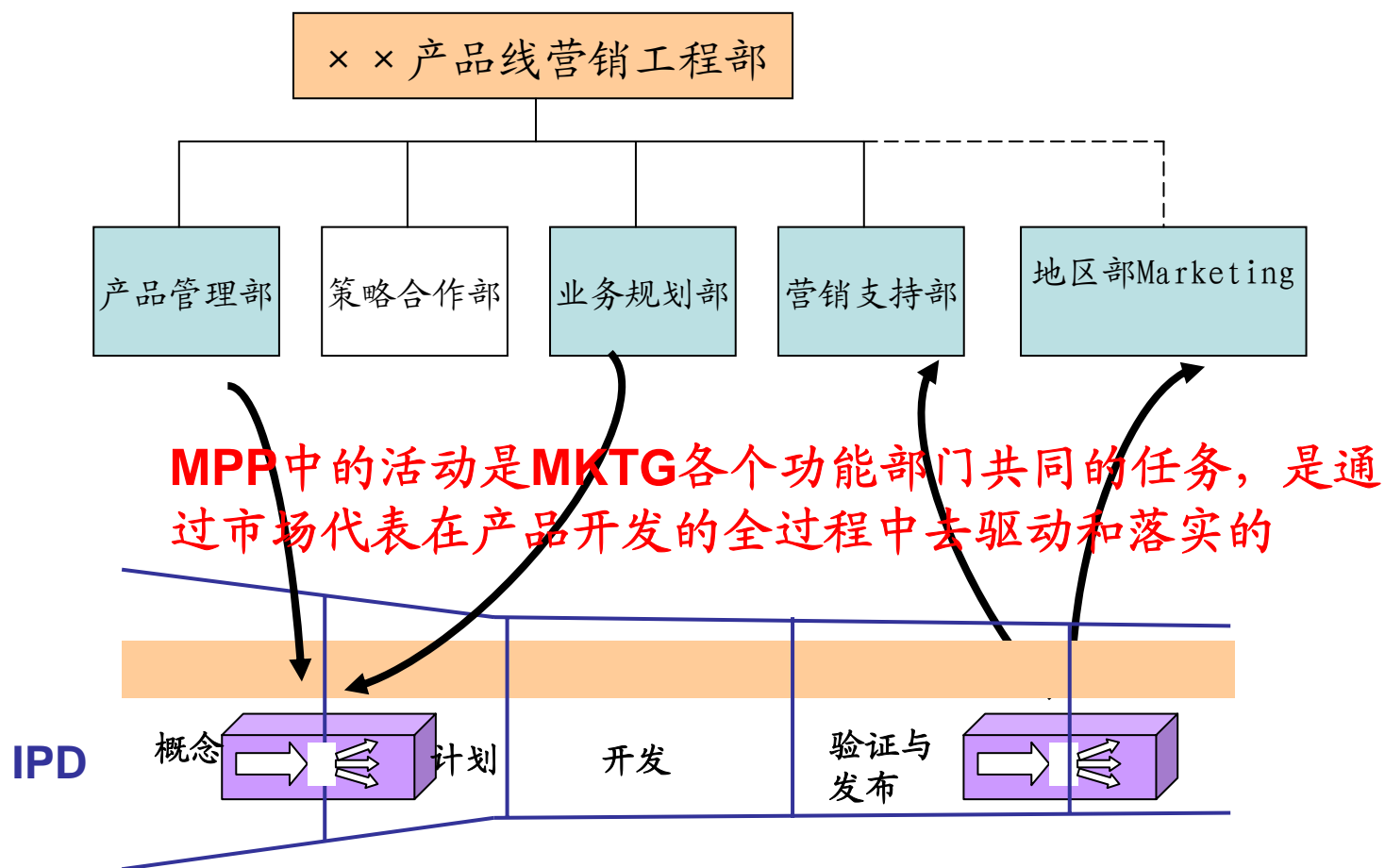
# 目录

**1****MM//OR/ MPP的定义及衔接关系****2****MM****3****OR****4****MPP****5****总结**

## MPP为DCP决策提供市场信息的支撑



# PL-Marketing与PDT的关系



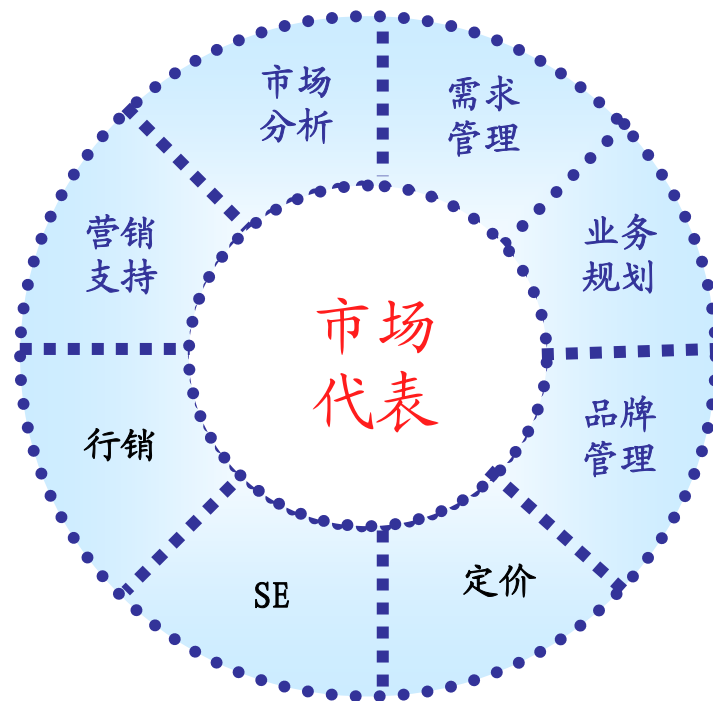
# MPP角色

- 市场代表核心组

- PDT市场代表 (MKTPDT)
- 市场分析工程师 (MA)
- 需求管理工程师 (RME)
- 营销支持工程师 (MSE)
- 业务规划工程师 (BP)
- 品牌管理工程师 (IMC)

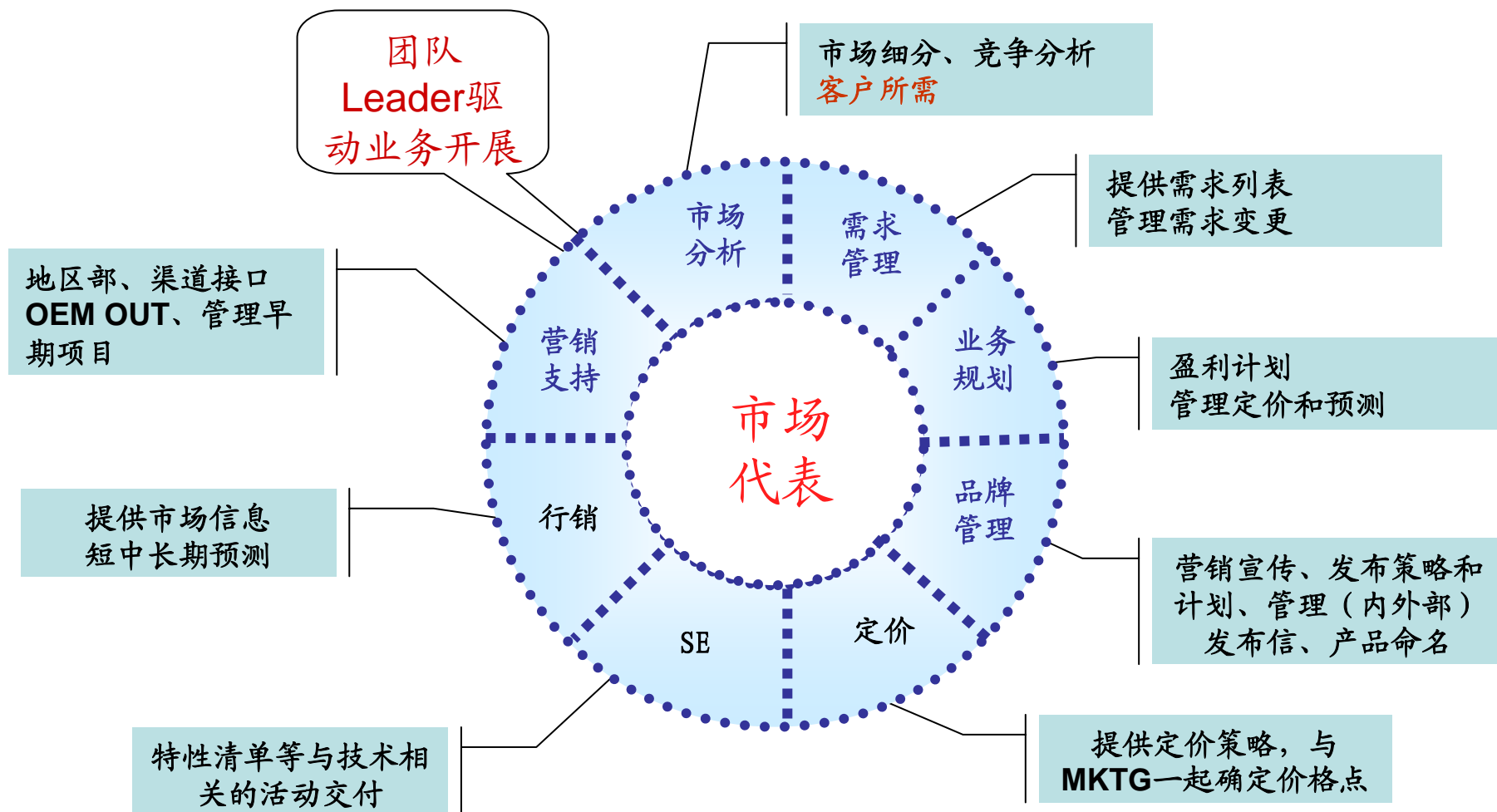
- 市场代表扩展组

- 定价工程师
- 系统工程师 (SE)
- 行销工程师



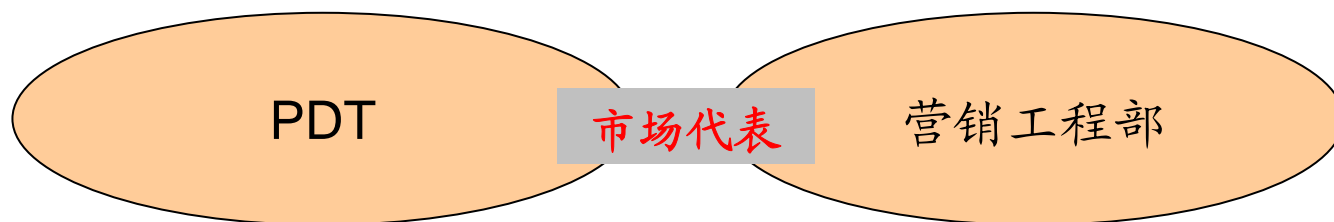


# 各个角色职责

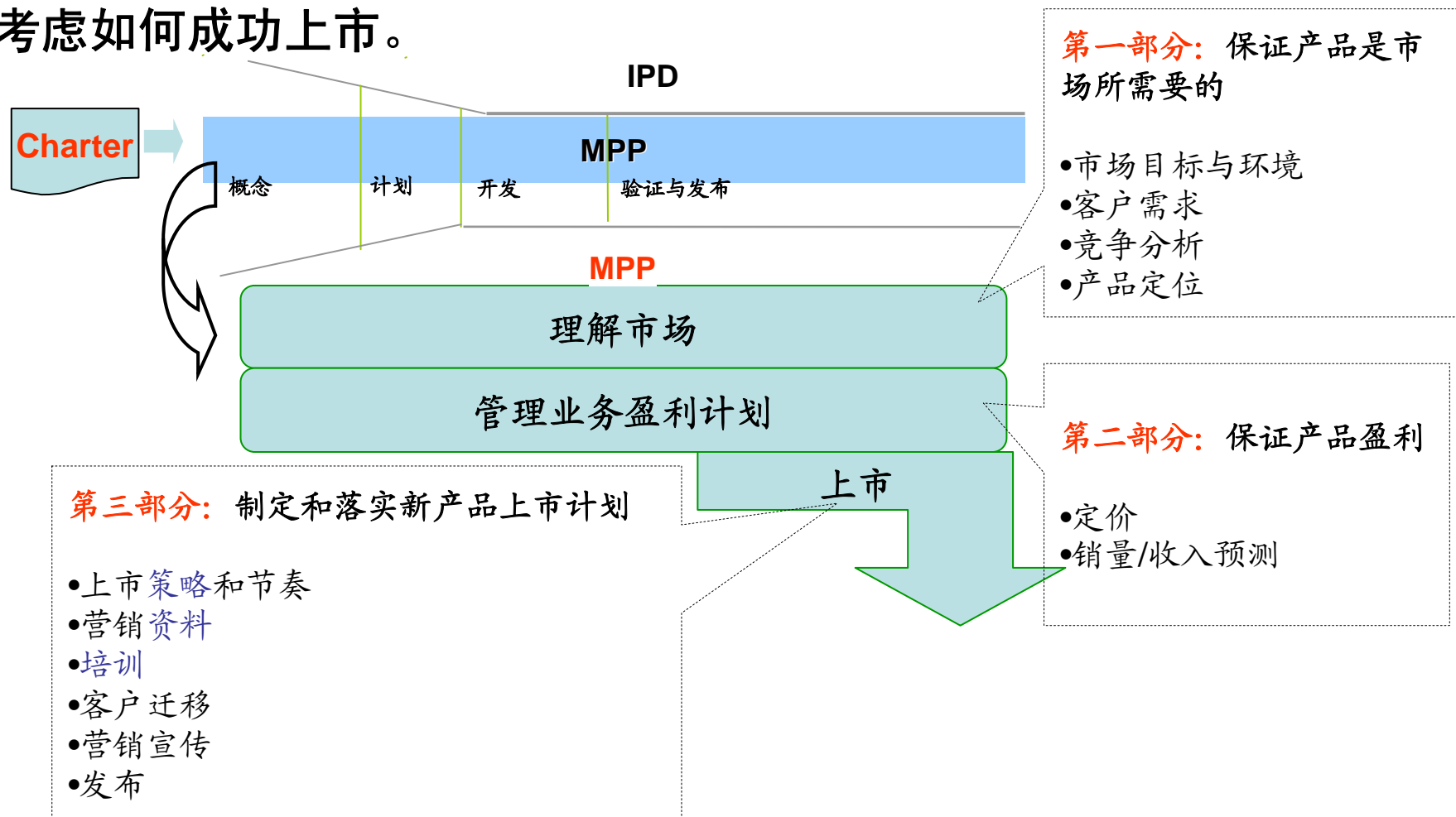


# 市场代表的定位

- ◆ 市场代表是产品线营销工程部到PDT的一个延伸
- ◆ 将需求、竞争分析等内容带进IPD
- ◆ 根据预测、定价等信息做出盈利计划
- ◆ 推动营销支持部和地区部落落实市活动
- ◆ 市场代表要熟悉MKT的各项业务



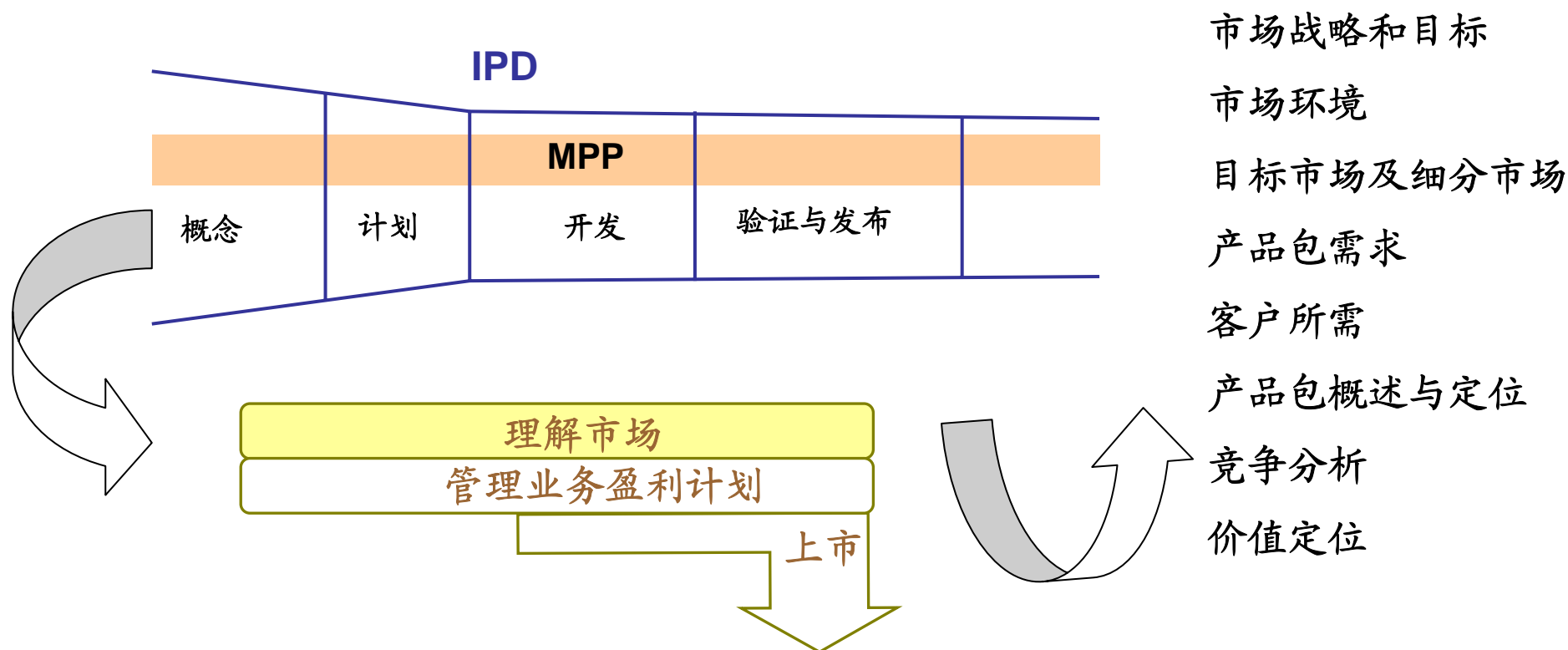
## MPP基于Charter，不断审视和更新理解市场和盈利计划，考虑如何成功上市。



通过PDT市场代表团队的有效运作，保证产品一推向市场，所有营销宣传资料齐全并基本符合要求，定价、报价及配置器到位，具备可销售、可交付条件。

# 理解市场

**理解市场：** 关注产品包面临什么样的市场，并将变化的市场信息和需求及时更新并反馈给PDT，**保证开发的产品是市场所需要的**

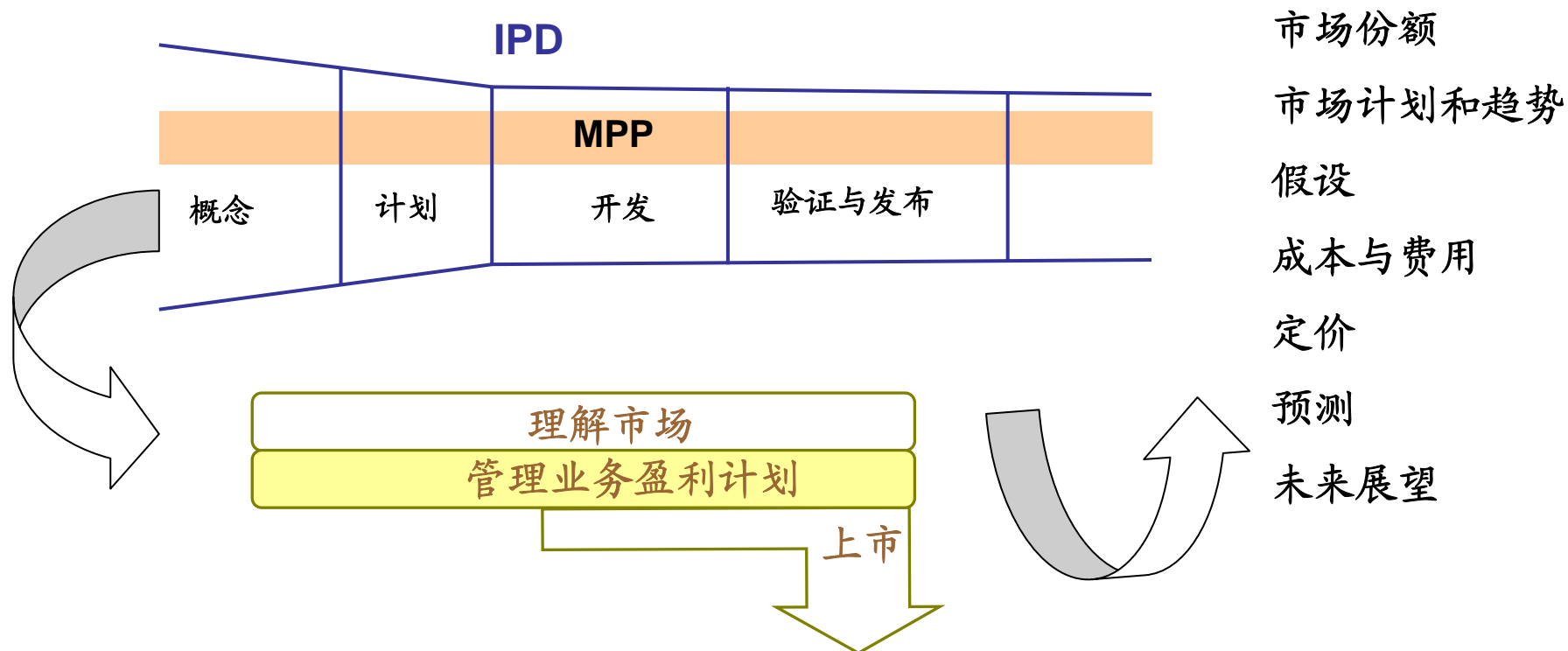


# 理解市场—介绍

<b>开始:</b> 变化的市场信息或同洲策略与目标	<b>目的:</b> 我们的产品是什么 我们的策略与目标是什么 我们的市场在哪里 我们的客户需要什么 产品包价值是什么 我们面临什么样的市场环境等 我们要怎样才能成功	<b>结束:</b> 通过DCP评审
<b>输入</b> Charter: 市场策略和目标 市场环境 目标市场及细分市场概况 产品包需求 客户所需 产品包概述与定位 竞争分析 价值定位	<b>活动</b> 细化和刷新Charter中理解市场 为CDCP和PDCP拟制市场计划概述	<b>输出</b> PDCP评审通过: 1、市场计划概述 2、市场策略与目标 3、市场环境 4、目标市场及细分市场概况 5、需求基线 6、客户所需 7、产品包概述与定位 8、竞争分析 9、价值定位
	<b>执行者</b> PDT市场代表 市场分析工程师 (MA) 需求管理工程师 (RME) 系统工程师 业务规划工程师	
<b>提供者</b> PL&C-PMT PDT R&D MA	<b>支撑流程</b> IPD OR MI MM	<b>使用者</b> PDT IPMT C&PL Marketing

# 管理业务盈利计划

- 管理业务盈利计划：根据变化的市场信息和PDT盈利目标，调整MKT盈利计划，**保证盈利目标的实现**



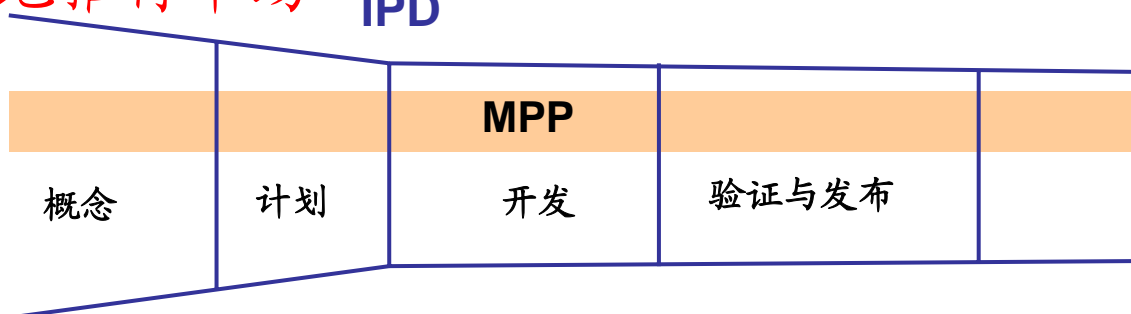
# 业务盈利计划一介绍

<b>开始:</b> 产品包Charter	<b>目的:</b> 目的是管理盈利，帮助制定路标	<b>结束:</b> 是一个持续的活动，根据新产品包立项做出刷新
<b>输入</b> 业务盈利计划 市场份额分析 市场计划趋势 假设 成本&费用 价格点 收入&销售预测 盈利计划跟踪	<b>活动</b> 按需要更新模版 准备DCP	<b>输出</b> 1、业务盈利计划 2、市场份额分析 3、市场机会 4、假设 5、成本&费用 6、价格点 7、销量预测 8、盈利计划跟踪
	<b>执行者</b> 业务规划工程师 预测 定价	
<b>提供者</b> C&PL-PMT 预测部门 定价 财务	<b>支撑流程</b> IPD 预测 定价	<b>使用者</b> PDT IPMT C&PL-Marketing 财务 预测 定价

# 上市

- 管理产品上市：基于对理解市场和盈利计划的基础上，制定并落实上市策略和上市计划，**保证将产品成功地推行市场**

IPD



上市准备度检查

管理可销售产品版本清单

管理Beta、DEMO

产品发布

营销宣传

培训

服务与支持

区域与渠道计划

客户迁移

理解市场

管理业务盈利计划

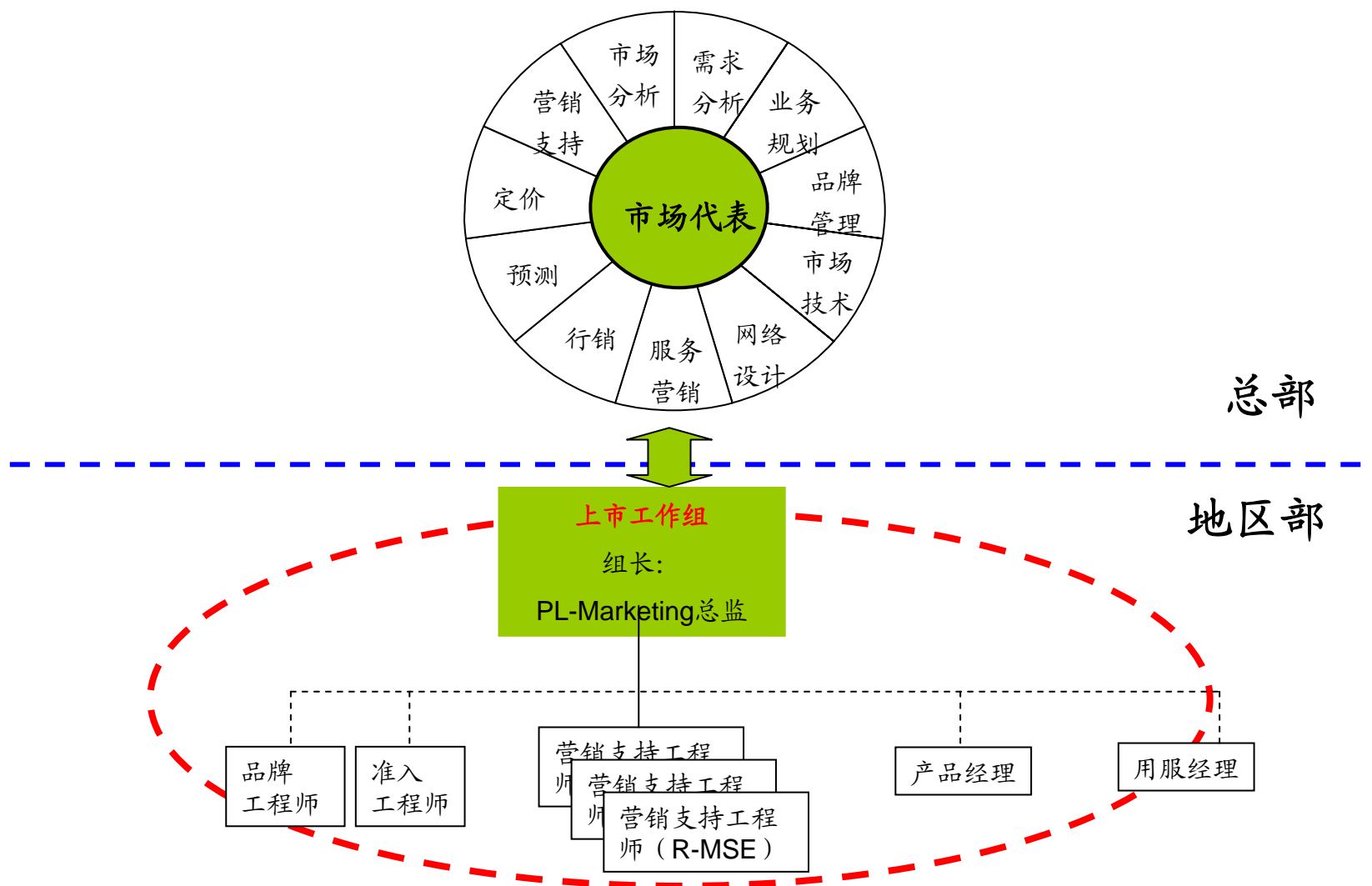
上市



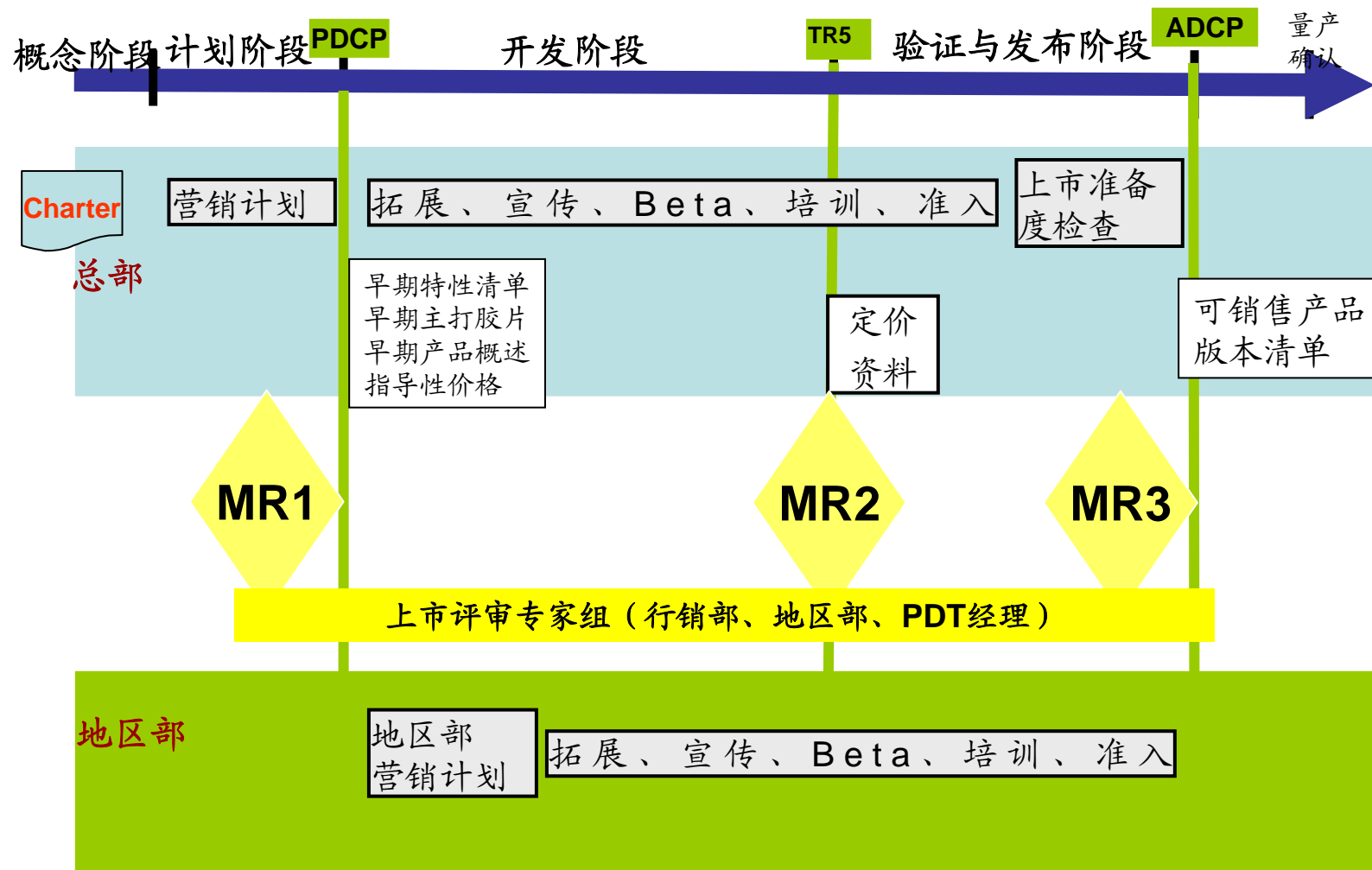
# 上市一介绍

<b>开始</b> 根据需要确定开始时	<b>目的</b> 目的是明确： 如何上市。 怎样驱动策略&目标。 我们需要做哪些来取得成功。	<b>结束</b>
<b>输入</b> 市场策略和目标 环境 目标市场&细分市场概况 价值定位 产品包报述&定位 客户所需 竞争分析 营销定价分析 收入&销售预测	<b>活动</b> 确定上市策略 开展早期拓展 制定上市资料 开展产品培训 实施准入测试 开展营销宣传和发布 实施早期项目 管理分销渠道	<b>输出</b> 上市概述 上市策略 早起拓展 营销宣传 产品培训 准入测试 发布 客户迁移计划 地区&渠道计划 服务&支持 Beta、Demo 风险评估
<b>支撑者</b> C&PL-PMT PDT	<b>执行者</b> MKTPDT、MSE、行销工程师、SE、IMC	<b>客户</b> PDT IPMT C&PL-Marketing 地区 客户

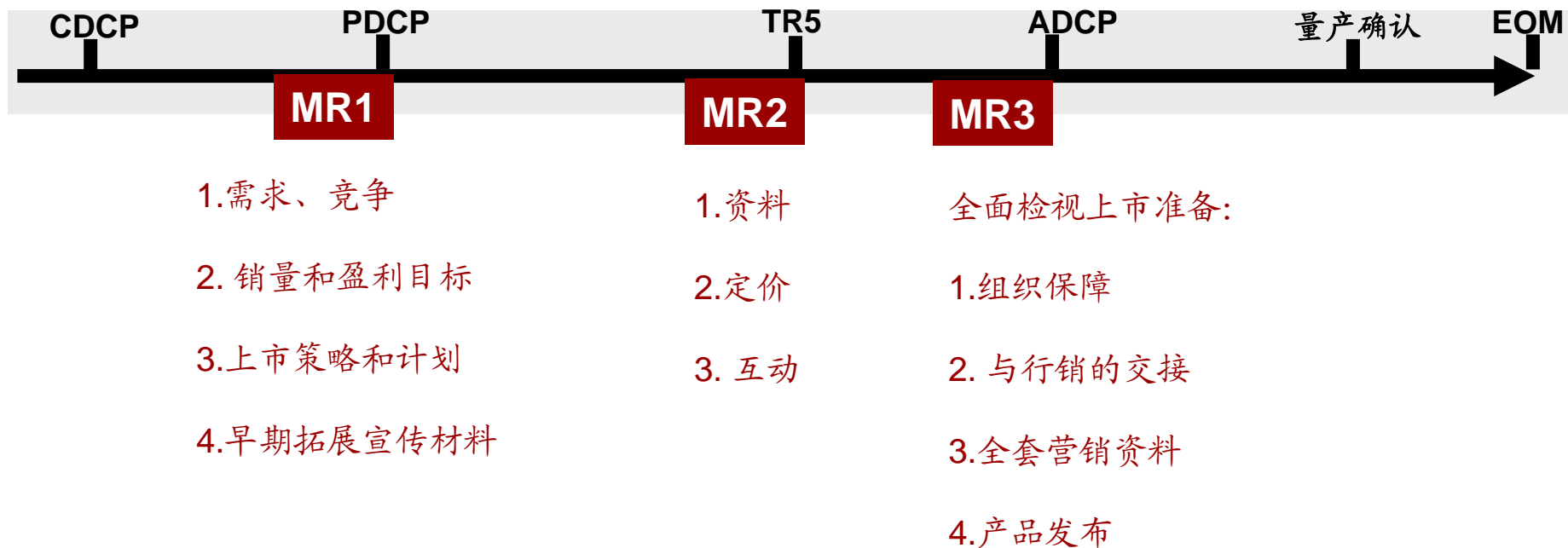
## 地区部上市工作组是地区部上市的责任主体



## 总部与地区部、行销的互动机制通过MR实现

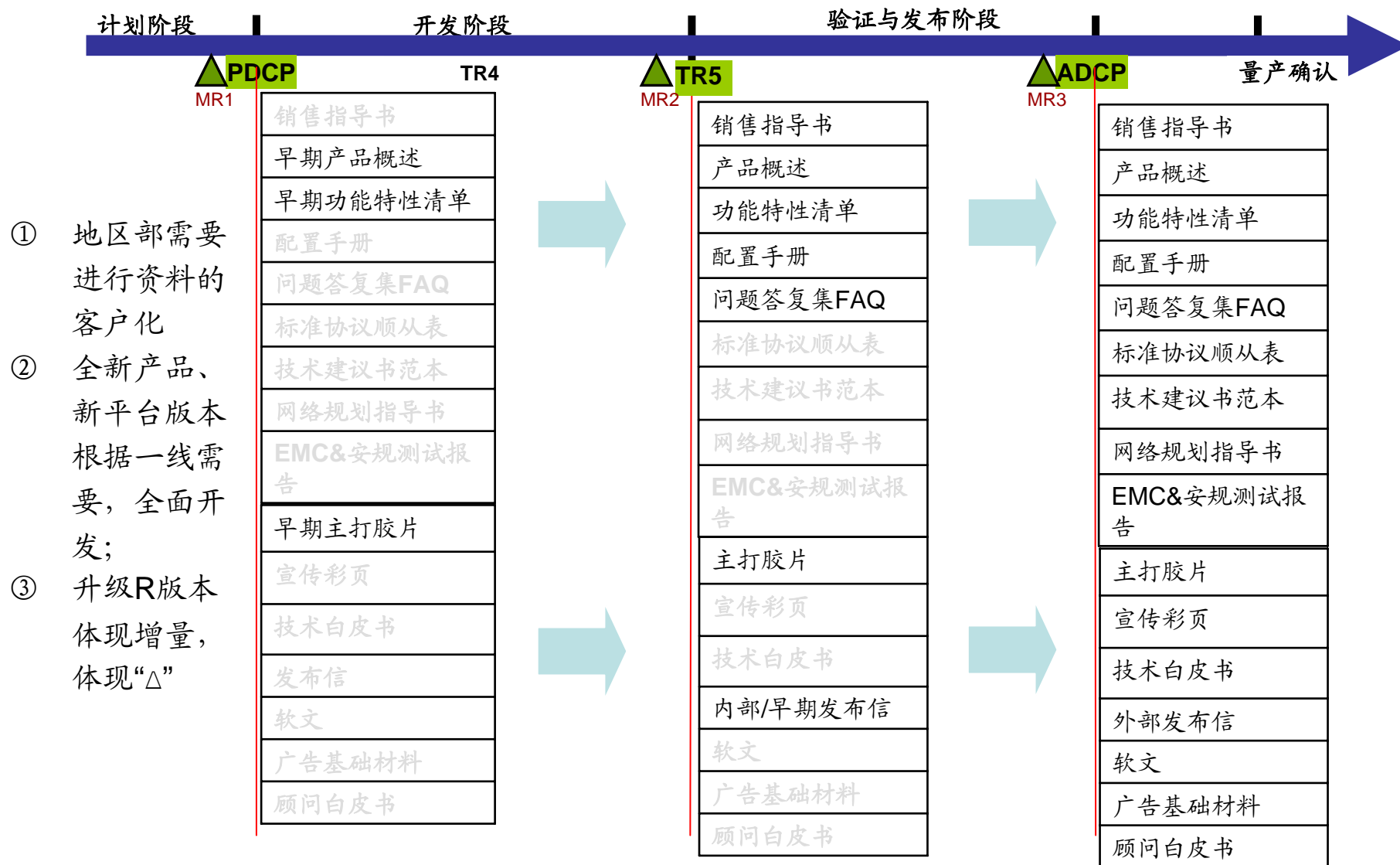


## MR的关注点和设计思路



- ① MR1、MR2、MR3评审报告为启动DCP的必要条件，MR要在DCP前完成
- ② PL-Marketing总监在MR评审报告上签字确认
- ③ 必须是真正具有审核资格的功能部门业务人员（来自PL-Marketing、地区部Marketing、行销部等）以业务专家或受益者的身份，对相关评审内容给出改进的建议

## 由一线评审营销资料清单、内容和发布时间



# 可销售版本清单

产品可以在什么地方卖，卖什么特性？

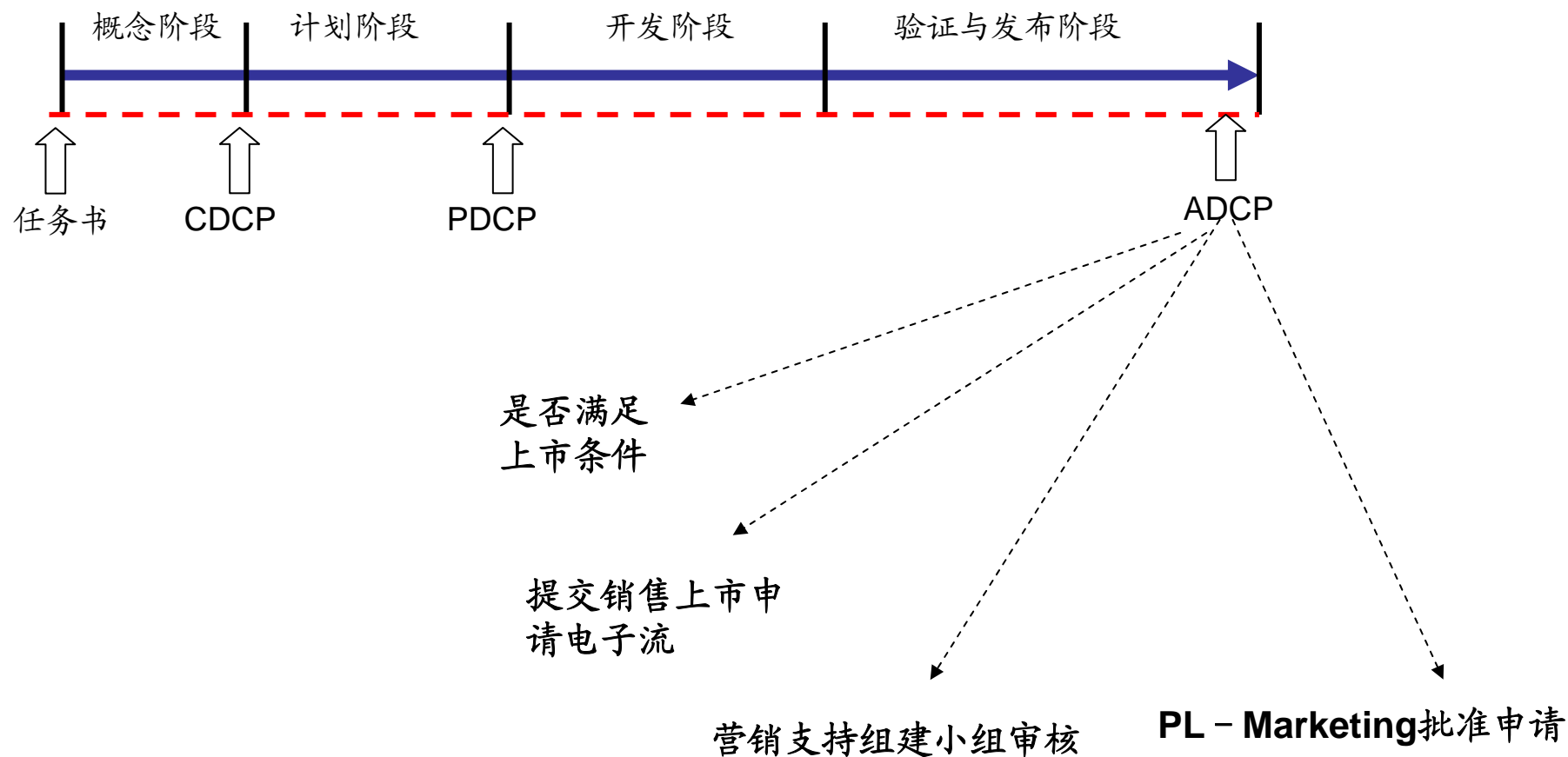
Sales Product List Details	
Solution or Not	No
Product	3000
Release	ScrtX3000 V3C0R003
Sales Status	Generally Available
Target Segments	China Region all region
Operators/Carriers	China Telecom China Unicom China Railcom China Netcom China Starcom China Mobile
Products/Release involved in the Solution	
Key Marketing Materials	<a href="#">chinese U-SYS IP supermarket V1.00R002 sales guide v1.0 20060208.doc</a> <a href="#">chinese U-SYS IP supermarket V1.00R002 function list remark V1.0 20060208.doc</a> <a href="#">chinese U-SYS IP supermarket V1.00R002 function list v1.0 20060208.xls</a> <a href="#">chinese U-SYS IP supermarket V1.00R002 configuration specifications V1.0 20060208.doc</a>
Key Features and Benefits (Highlights)	无
Remark	只在中国销售
Previous Version Link	

在哪里卖？

销售指导书、特性清单、配置手册

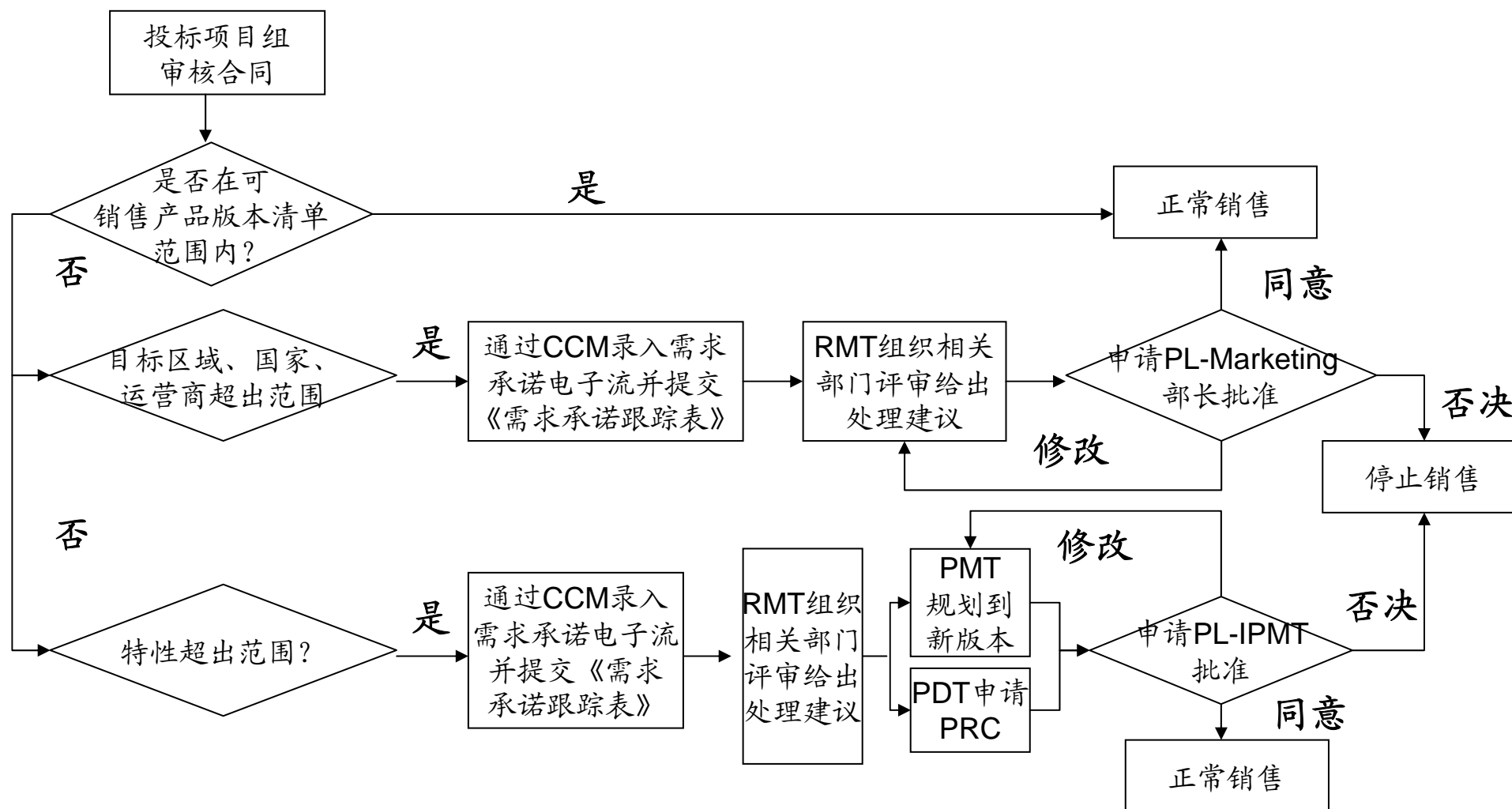
卖什么特性？

# 产品版本上网申请流程



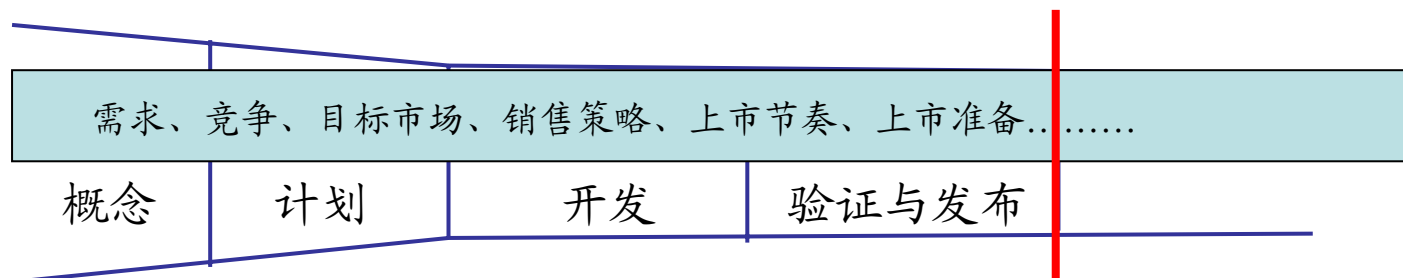


# 可销售产品版本清单使用





# 一线问题是如何解决的



## 可销售产品版本清单：

卖什么特性？

在哪里卖？

怎么卖？

## 销售项目需求承诺管理规定：

1. 针对每个投标项目，制定任命一个客户需求承诺管理员CCM，负责投标开始至产品交付结束的需求承诺管理。
2. 合同签署之前，必须对需求进行确认，对承诺进行评审，评审不通过，合同不能签署。
3. 合同一旦签署，生成一个客户需求承诺书CCL，用于规范研发到MKTG到行销的行为，CCM监控CCL实施，确保按期交付。

# 目录

**1****MM/OR/ MPP的定义及衔接关系****2****MM****3****OR****4****MPP****5****总结**

## 总结与思考

1. MM/OR/MPP的含义分别是什么？
2. MM支撑哪几个不同层级的规划？
3. OR流程包含哪几个阶段？
4. MPP有几大主要部分活动构成？
5. OR流程与MM的关系是什么？
6. OR流程与MPP的关系是什么？
7. CDP包含哪几个阶段？
8. CDP与MPP的关系是什么？



## 后续将推出课程

- MM流程专项培训
- CDP专项培训
- OR流程专项培训
- MPP专项培训
- SP/BP制定（公司级）
- SP/BP制定（产品线级）
- SP/BP制定（地区部）
- 基于端到端流程的团队运作
- ...

# 缩略语

MPP: Marketing Plan Process

OR : Offering Requirements

SP : Strategy Plan

CDP : Charter Development Process

MA : Market Analysis

MSE : Market Support Engineer

E2E: End to End

IPD: Integrated Product Development

PR: PMT Review

CCM: Customer Commitment Manager

MR: Marketing Review

MM: Market Management

TPM : Transformation Progress Metrics

BP : Business Plan

MKTPDT : Marketing PDT

RME : Requirements Management Engineer

CDR: Charter Development Review

DCP: Decision Checkpoint

IRC: Investment Review Committee

CCL: Customer Commitment Letter

PMT: Portfolio Management Team



## 企业价值观

客户第一、阳光沟通、团队协作  
拥抱变化、学习成长

## 变革执行团队行为准则

尊重、简单、重用、检查、并行  
勇气、反馈、认真、责任