

確保新產品 開發成功

- 企業如何制定新產品戰略
- 新產品開發成功的具體戰術
- 確保新產品上市行銷成功



經營顧問叢書 207

確保新產品開發成功

憲業企管顧問有限公司 發行

回饋讀者，免費贈送《環球企業內幕報導》電子報，請將你的 e-mail、姓名，告訴我們 huang2838@yahoo.com.tw 即可。

經營顧問叢書 (207)

售價：360 元

確保新產品開發成功

西元二〇〇九年二月

修訂版一刷

西元二〇〇八年六月

初版二刷

西元二〇〇六年二月

初版一刷

編著：任賢旺

策劃：麥可國際出版有限公司（新加坡）

校對：焦俊華

發行人：黃憲仁

發行所：憲業企管顧問有限公司

電話：(02) 2762-2241 0930872873

臺北聯絡處：臺北郵政信箱第 36 之 1100 號

郵政劃撥：18410591 憲業企管顧問有限公司

常年法律顧問：江祖平律師（代理版權維護工作）

大陸地區訂書，請撥打大陸手機：13243710873

本公司徵求海外銷售代理商（0930872873）

出版社登記：局版台業字第 6380 號

ISBN：978-986-6704-94-9

擴大編制，誠徵新加坡、臺北編輯人員，請來函接洽。

《確保新產品開發成功》

序 言



《確保新產品開發成功》的第一版，是 2006 年在臺北出版，雖然 2008 年在中國的廈門大學推出簡體版本《新產品開發與銷售》，近年來，由於市場環境發生巨大變化，全世界經濟呈現不景氣，我們總感覺比書似乎有增訂、修正改版的必要性。修訂工作始於 2008 年 3 月起，2009 年 1 月農曆過年前推出〈修訂 3 版〉上市，希望這本書能為企業帶來提升績效、正面改革的好極會。

當公司面臨激烈競爭時，我擔任企業的顧問師，總是會給企業一個脫困之計，就是迅速推出新產品。

開發新產品就是使公司不斷獲得新的競爭優勢的重要手段。如何快速成功地開發、行銷新產品，對公司的生死存亡產生了重大的影響。

沒有正確的開發新產品，產品必然會失敗；只會開發新產品，而不會行銷上市，新產品也會失敗。

新產品開發與銷售，一旦失敗，影響是災難性的，不僅浪費了大量的人力物力，而且浪費了寶貴的機遇和時間。在重大的新

產品開發項目上，公司越來越輸不起了。

市場需求是不斷變化和發展的，企業只有不斷地推出滿足市場需要的新產品，才能立於不敗之地。但是，新產品開發與銷售，是一項高投資、高風險的活動，一旦決策不當，就會使企業陷入經營困境。

新產品開發與銷售，既不是一項神乎其技的活動，也不是「天才」的專利。任何企業只要依據科學的方法，在正確決策的情況下，都可以獲得成功，都可以憑藉新產品獲得市場競爭優勢。因此，深入瞭解新產品開發與銷售的方法，對企業經營者和技術開發人員尤為重要。資深顧問師可以拍著胸脯對你說的金科玉律是：「**不創新，便死亡。**」

本書從管理者的角度闡述了新產品開發與銷售的方法，對新產品每個環節中存在的問題進行深入剖析，並提出相應對策。

本書的主要讀者是那些市場行銷專業的人員，他們已經修過基礎的行銷管理課程，希望對新產品開發有一個深入的瞭解，另一類讀者是那些從事技術管理或是工程設計的人員，他們希望能瞭解當今新產品的開發戰略。

新產品的成功，是企業興衰存亡的關鍵。本書主要內容是針對新產品，從產品開發流程，到產品行銷上市，都詳細論述，對其中的每一個步驟和環節都進行了詳盡的分析，撰稿的顧問專家列舉了案例和企業成功經驗，深入淺出，非常實用，可操作性強，對公司實施新產品開發來說，具有極高的價值。如何能提高新產品的成功機率呢？本書為你提供了寶貴的啟示和經驗指導。

2009年2月

黃憲仁寫於日月潭

《確保新產品開發成功》

目 錄



第 1 章 新產品的成功與失敗 / 7

第一節	新產品的定義與分類	8
第二節	新產品開發對企業的意義	13
第三節	新產品是公司繁榮昌盛的關鍵	18
第四節	新產品開發的風險	21
第五節	新產品的高失敗率	23
第六節	新產品失敗原因	25
第七節	新產品為何會成功	32

第 2 章 新產品的戰略模式 / 46

第一節	新產品開發的主導方法	47
第二節	定位戰略模式	49
第三節	進取戰略模式	50
第四節	冒險戰略模式	51
第五節	案例：柯達的新產品開發戰略	52

第 3 章 新產品的開發組織 / 56

第一節	新產品開發組織的特點	57
第二節	新產品開發的決策層次	59
第三節	新產品開發的具體形式	63
第四節	新產品開發的具體組織	69

第 4 章 新產品開發的流程與速度 / 74

第一節	新產品的開發流程	75
第二節	獲利率與速度	85
第三節	新產品的開發流程	87
第四節	合理地強調速度的重要性	89
第五節	縮短開發時間，加快開發速度	93
第六節	新產品開發活動的進程	95
第七節	案例：IDEO 公司的新產品開發流程	100

第 5 章 新產品開發的預算 / 102

第一節	數額巨大的新產品開發風險	103
第二節	新產品的開發預算	105
第三節	新產品的銷售預算	112
第四節	不同產品類別的上市推廣預算	116

第 6 章 新產品創意的產生 / 118

第一節	新產品構思的理論	119
第二節	新產品構思的來源	121
第三節	新產品構思的方法	128

第 7 章 新產品構思的篩選 / 144

第一節 新產品構思的評估	145
第二節 新產品篩選活動	152
第三節 「蘋果」是怎樣被設計出來的	161

第 8 章 新產品的銷售預測 / 164

第一節 新產品開發計畫書	165
第二節 影響新產品銷售量的因素	171
第三節 新產品銷售量的預測	175

第 9 章 新產品的設計 / 180

第一節 產品功能概述	181
第二節 提高產品功能的方法	184
第三節 新產品外觀的設計和選用	188
第四節 注重新產品的韻律及其表現	195
第五節 注重配套和諧的造型	196
第六節 注重新產品的比例及其塑造	198
第七節 新產品的命名	200
第八節 新產品的圖案設計	211
第九節 新產品的包裝設計	216

第 10 章 新產品的試製 / 232

第一節 新產品的試製	233
第二節 試製品的測試	234

第 11 章	新產品的試銷 / 239	
第一節	新產品試銷的目的.....	240
第二節	新產品試銷的主要程序.....	241
第三節	試銷案例：短命的新可樂.....	247
第 12 章	新產品的上市時機 / 258	
第一節	新產品的定位.....	259
第二節	新產品切入市場的時機.....	264
第三節	新產品切入的區域市場.....	267
第 13 章	新產品投放前的分析 / 271	
第一節	新產品投放前的分析.....	272
第二節	新產品投放前的市場行銷規劃.....	279
第三節	新產品市場投放的實施.....	286
第四節	案例：可口可樂瞄準新市場.....	290
第 14 章	產品如何退出 / 294	
第一節	新產品退出的考慮點.....	295
第二節	產品退出的執行.....	300

第 1 章

新產品的成功與失敗



企業的成功依賴於迅速成功地開發新產品的能力。

新產品能使公司保持現有產品組合的活力和競爭力。對企業來說，產品創新是頗具風險的。

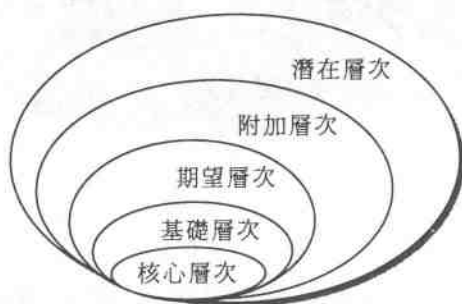


第一節 新產品的定義與分類

一、產品的涵義

產品是能夠提供給市場並引起注意、購買、使用或消費的任何東西，包括實體形態、服務、個性、場所和組織等。現代市場行銷理論則把產品從定義上劃分為五個層次：產品的核心層次、產品的基礎層次、產品的期望層次、產品的附加層次和產品的潛在層次，如下圖 1-1 所示。

圖 1-1 產品結構層次圖



1. 產品的核心層次

產品的核心層次指產品提供給消費者的實際利益和效用，代表著顧客真正購買的基本服務或利益，如在電影院，顧客真正要購買的是「娛樂」。

2. 產品的基礎層次

產品的基礎層次指能觀察到的、反映產品內外品質的部分特徵，包括品質、特色、造形、式樣、商標和包裝等，這是產品的



基本載體。

3. 產品的期望層次

產品的期望層次是顧客購買產品時，基於以往經驗或常識，默認或希望能得到的一組基本的屬性。如在電影院，觀眾希望有舒適的座椅、良好的音響效果，這是電影院應該予以滿足的最低期望。

4. 產品的附加層次

產品的附加層次指提供給消費者的一系列附加利益，包括服務、運送、維修、保證、形象與文化等所給予消費者的好處。產品的附加利益層是形成產品差別化的主要部分。

如電影院通過裝潢、佈局和差異化的服務，能夠給觀眾帶來一種感官上的體驗，就屬於這個產品層次。

5. 產品的潛在層次

產品的潛在層次是指該產品最終可能會實現的全部附加部分和將來會轉化的部分。例如，具備一定實力的電影院，可以圍繞放映這一主營業務，融入影迷見面會、電影文化交流等一系列的服務，向未來的「電影文化體驗中心」轉型。

美國著名行銷學家李維特就指出：「新的競爭不在於工廠裏製造出來的產品，而在於工廠外能夠給產品加上包裝、服務、廣告、諮詢、融資、送貨或顧客認為有價值的其他東西。」

二、新產品的定義

新產品是什麼，什麼是新產品，很難一語概括。由於所討論問題的範圍和觀察的角度不同，新產品可以有不同的詮釋。



隨著市場和顧客的成熟，新產品的定義逐漸發生了變化，這就造成了目前新產品兩種定義的共存，一是技術角度的傳統定義，二是市場營銷角度的現代定義。

1. 傳統定義

新產品的傳統定義是從技術角度給出的定義，即新產品是由於科技進步和工程技術的突破而產生、在產品本身上有了顯著變化、增加了新性能的產品。

2. 現代定義

新產品的現代定義，是從市場營銷觀念給出的定義，即新產品是一種具有新意的產品，是指能進入市場給消費者（用戶）提供新的利益（新的效用）而被消費者（用戶）接受的產品。所謂「能進入市場」，就是指新產品得到社會承認，也意味著新產品在給消費者（用戶）提供利益的同時，也給企業帶來利益，還必須符合社會的整體利益。因此，在現代社會中，形成新產品的重要標誌是一種具有新意的，兼顧消費者（用戶）、企業、社會三方利益並得到三方認同的產品。

三、新產品的分類

新產品有很多不同的類型。「新」字歸結起來有兩層含義：

- 對於公司來說是新的。在這個層面上，公司從來沒有製造或銷售過該類產品，但其他公司可能做過。
- 對於市場來說是新的，或是革新產品。該類產品是第一次進入市場。



1. 全新產品。

這類新產品是其同類產品的第一款，並創造了全新的市場。此類產品只佔新產品的 10%。例如新力的隨身聽、小型家用隨身放碟機、3M 的即時貼以及目前流行的 PALM PILOT。

2. 新產品線。

這些產品對市場來說並不新鮮，但對於有些廠家來說是新的。廠家憑藉這類產品初次進入一個久已建立的市場。例如，第一個做商用鐳射印表機的，並不是佳能公司。惠普是第一個用鐳射印表機來打開市場的公司。當佳能第一次推介它的產品時，我們顯然不能將此稱做是一個革新，但對於佳能來說，它確實代表了公司旗下投資的一個新產品品種。大約有 20% 的新產品歸於此類。

3. 已有產品品種的補充。

這些新產品屬於工廠已有產品系列的一部分。對市場來說，他們也許是新產品。惠普曾把它的一款適於家用電腦用的鐳射印表機 Laser Jet 7P 做過介紹，相對便宜，是惠普鐳射印表機中的新款，以體積小而價格低廉在市場上獨樹一幟。此類產品是新產品類型中較多的一類，大約佔所推出的新產品的 26%。

4. 舊產品的改進型。

這些不太新的產品從本質上說是工廠舊產品品種的替代。他們在性能上比舊產品有所改進，提供了更多的內在價值。該類新改進的產品佔推出的新產品的 26%。例如，世界知名的耐磨刀具製造商肯南麥特 (Kennametal)，提供諸如鑽頭之類的產品，對產品不斷進行改進和提高，以滿足顧客不斷變化的需求，來對抗同行的競爭挑戰。



5. 重新定位的產品。

適於舊產品在新領域的應用，包括重新定位於一個新市場，或應用於一個不同的領域。長時間以來，阿斯匹林（在有些國家稱為 ASA）是治頭疼腦熱的標準用藥。由於競爭者引入新的更安全的藥劑，ASA 曾一度陷入困境。但有醫學證據表明，阿斯匹林還有其他的功效。現在，它不僅能醫治頭疼腦熱，還被用作抗血凝劑，治療中風及心臟病的發作。此類產品佔新產品的 7%。

6. 降低成本的產品。

將這些產品稱作新產品有點勉強。把他們設計出來替代舊產品，在性能和效用上沒有改變，只是降低了成本。從市場的角度來看，他們並不能算是新產品。但從設計和產品角度來看，這些產品卻給公司帶來了顯著變化。此類產品佔新產品的 11%。

大多數公司的新產品採取產品混合組合的方式。其中補充型產品和舊產品改進型這兩種新產品被公司廣為應用。相比之下，全新型和新品種型產品只佔所有進入市場的新產品的 30%，但他們卻代表了 60% 最成功的新產品。

令人遺憾的是，許多公司遠離了這兩類革新型產品，50% 的公司不生產全新型產品，25% 的公司沒能開發新品種型產品。由於所處行業的不同，對全新型、新品種型產品以及較高風險的新產品的取向也不同，高科技產業中企業大部分生產革新型新產品。



第二節 新產品開發對企業的意義

一、新產品開發的意義

新產品開發，是指新產品構思、研製、生產和銷售的全過程。產品是企業賴以生存和發展的物質基礎，在今天的市場競爭中，企業之間的競爭在很大程度上表現為產品之間的競爭。產品開發水準的高低，是企業興衰存亡的關鍵。新產品的開發對企業的重要性主要體現在以下幾個方面。

1. 開發新產品有利於促進企業成長

開發新產品，一方面有助於企業從新產品開發中獲取更多的利潤，另一方面，推出新產品比利用現有產品更能有效地提高市場佔有率。利潤和市場佔有率是企業追求的重要目標，企業要不斷發展，必須增加利潤和提高市場佔有率。

2. 開發新產品可以維護企業的競爭優勢和競爭地位

為擁有消費者，爭取市場佔有率，企業會運用各種方式和手段來獲得競爭優勢，開發新產品是目前企業加強自身競爭優勢的重要手段。

3. 開發新產品有利於充分利用企業的生產和經營能力

當企業的生產、經營能力有剩餘時，開發新產品是一種有效提高其生產和經營能力的手段。因為在總的固定成本不變的情況下開發新產品，會使產品的成本降低，同時提高企業資源利用率。



4. 開發新產品有利於企業更好地適應環境的變化

在社會飛速發展的今天，企業面臨的各種環境條件無時無刻地都在發生變化，這預示著企業的原有產品可能會衰退、消滅，企業必須尋找合適的替代產品，來維持企業的生存。因此，就導致了對新產品的研究與開發。

5. 開發新產品有利於加速新技術、新材料的傳播和應用

新技術、新材料可以提高產品性能，增加產品的新功能，降低成本，創造出新的需求等。它們是新產品開發的重要基礎。新產品的開發為新技術、新材料的應用和傳播提供了一條重要的捷徑。

6. 開發新產品有助於提高企業形象

新產品投放市場能激起市場反應，影響利益相關者的觀念，從而能夠提高或損害在利益相關者的市場形象。日本的新日鐵在鋼鐵市場成熟、市場銷售停滯不前的情況下為了重塑企業形象，開發出了各種電子產品、飲料產品等。這些新產品大大提升了企業形象，促進了企業的成長和壯大。

二、新產品開發的方向

分析世界各國企業新產品開發的情況和發展趨勢，新產品開發，特別是高新技術產品開發方向主要體現在以下幾個方面：

1. 向多功能方向發展

開發新產品首先包括如何開發產品的功能，使各種潛伏在產品自身中的功能盡可能發揮出來，或者通過新的技術和手段，增加和擴大產品的功能，使新產品得到不斷完善。在功能開發上，