

影视多棱镜丛书



影视剧制片项目风险管理研究

宋蕾 著

中国传媒大学出版社

影视多棱镜丛书



影视剧制片项目风险管理研究

宋蕾 著

中国传媒大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

影视剧制片项目风险管理研究/宋蕾著. —北京:中国传媒大学出版社, 2017. 1

ISBN 978-7-5657-1702-4

I. ①影… II. ①宋… III. ①电影制片—项目管理—风险管理—研究
②电视工作—制片—项目管理—风险管理—研究 IV. ①J941. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 093132 号

影视剧制片项目风险管理研究

YINGSHIJU ZHIPIAN XIANGMU FENGXIAN GUANLI YANJIU

著 者 宋 蕾
策划编辑 欣 雯
责任编辑 蒋 倩 李 明
责任印制 阳金洲
封面制作 泰博瑞国际文化传媒
出 版 人 刘大年

出版发行 中国传媒大学出版社

社 址 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编:100024
电 话 86—10—65450528 65450532 传真:65779405
网 址 <http://www.cucp.com.cn>
经 销 全国新华书店

印 刷 北京中科印刷有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 15.5
字 数 269.8 千字
版 次 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5657-1702-4/J · 1702 定 价 58.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

论制片管理学(代序)

本书是制片管理学研究的一个成果,因此我以对制片管理学中几个基本问题的思考为本书序。

1. 制片管理学是一门什么样的学问?

制片管理学是一门致力于研究影视节目如何获得成功的方法和规律的学问。

如同影视制作行业的许多工种一样,制片管理起源于师徒式的个人经验传递。相对于其他工种,它又有职位梯度大、初级岗位专业性弱、从业门槛低等特点。近年来,随着我国影视产业化进程的推进,制片管理作为影视生产活动中最具经济属性的工作,其作用和工作方法越来越为研究者所关注。1989年,北京电影学院开始设立制片管理本科专业,拉开了系统研究制片管理学、培养现代化制片管理人才的大幕,具有里程碑式的意义。此后,众多学校的相关本科、硕士学位课程中都开设了制片管理,相关研修班、研讨会也受到了广泛的欢迎。制片管理的教学研究体系越来越完善。

随着学科体系的建设,制片管理学研究的目的越来越清晰,那就是寻找影视节目获得成功的方法和规律。研究内容上逐步涵盖了从融资立项到节目生产营销等影响投资结果的多个环节。从研究的角度看,大致分为三个层面:侧重具体案例的描述,侧重流程经验的总结,侧重更专门化的管理问题研究。从时间上看,这三个层面依次展开——这是一个非常符合学科研究规律、从具体到抽象的过程,即从行业案例积累开始,向管理方法的归纳、提炼和创新过渡。

2. 什么是制片管理学家?

在制片管理的学术发展史中,讨论者、研究者来自两大背景:第一是制片管理行业的实践者,第二是制片管理行业的观察者。那么,后者的存在有什么特

殊意义?这个问题实质上是在探讨制片管理学家的贡献是什么。

应该说,制片管理要实现现代化,既需要行业实践者的不断摸索,也需要具有抽象概括能力的理论学家的理论支持。就像电影、文学、绘画、音乐需要评论家、批评家一样,他们不一定是创作的亲历者,但他们对行业的贡献不可小觑。管理方面也是如此,管理科学化的过程就是把具体实践抽离为管理理论、管理模型的过程。绝大多数著名的管理学学者并不是一线管理者,但这完全不妨碍他们对管理实践作出贡献。

制片管理学家也是如此,其发挥的作用大小并不取决于他是制片实践的亲历者还是深度观察者。当然,制片管理学家首先必须熟知影视节目工艺流程,追踪行业动态——这是每个研究人员都必须具备的基本条件。在此基础上,研究者并不需要对制片项目进行大量亲历活动,而是需要聚焦于对实践活动更有深度的观察,并储备和利用管理学领域的知识素养,以期把众多从业者的一手经验转化和升华为系统知识。同理,对行业的实践者而言,他们必须逐步脱离对个人一线经验的完全依赖而转为对更多案例的观察。只有这样,研究成果才有可能从体验式报告的层次上升到具有更广泛、更深刻的指导意义的层次。这是制片管理学发展到高级阶段、学科分工日益明确、研究不断深入细化的表现。

3. 怎样进行制片管理学研究?

如前所述,制片管理学既可以包括对具体制片案例的解读,也可以包括对“法则”的研究,即既可以具体,也可以抽象。案例的作用是提炼法则、验证法则,使法则具有更令人信服的普遍意义——没有“案例”支撑的法则缺乏说服力,而没有“法则”提炼的案例只是一种“消费体验”。

因此,要成为制片管理学方面的研究者,需要有四个方面的积累:首先,需要积累影视节目生产、运营方面的操作知识,在这个阶段中,实践可以帮助我们获得具体的操作经验;其次,学习大量的管理学知识,并相对专业地掌握一两个管理学领域,从而拥有灵活应用管理学知识的能力;再次,长期追踪影视制片行业的动态,寻找变化点和切入点,开展创新研究;最后,传播观点,促进应用,寻找和利用机会增加个人话语的传播范围和影响力。

4. 关于本书

从制片管理的本质看,影视剧制片项目具有风险高的特征。除了文化产品本身的特点外,项目受到风险困扰的另一个主要原因是风险管理不到位。在影

视剧制片行业中,风险管理是一个非常缺乏系统方法的环节,在制片管理学的理论研究中也是一个基本空白的领域。提高行业的风险管理意识、形成系统的风险管理方法正是本书写作的初衷。

5. 关于本书结构

本书第一章将阐释制片管理的本质,第二章将说明风险的特征和管理的流程,第三章至第五章以项目风险管理的内容和流程为依据,以风险管理规划(第三章)、风险识别(第三章)、风险评估(第四章)、风险应对(第四章)、风险监控(第五章)为前奏,讨论风险管理在影视剧制片项目中的应用。本书是第一本系统阐释影视剧制作领域风险管理的专著,因此明确影视剧制片项目风险管理的完整流程是有必要的。就每章的具体内容而言,在风险识别和风险应对方面,本书涉及了较多基于行业的特殊观察和分析,但在风险规划、评估和监控方面,则主要引入了项目风险管理的一般知识,以供从业者参考,其与制片行业具体实践的结合会随着它们在实践中的逐渐深化而不断加以补充。

目 录

第一章 制片管理的基本概念 /1

第一节 什么是制片管理 /1

第二节 影视剧制片管理的实质 /4

第三节 影视剧制片管理的研究脉络 /17

第四节 影视剧制片项目成败的判断依据 /19

第二章 风险管理的概念和过程 /24

第一节 风险的基本概念 /24

第二节 风险管理的过程和原则 /28

第三章 影视剧制片项目中的风险管理规划和风险因素识别 /33

第一节 影视剧制片项目中的风险管理规划 /33

第二节 风险识别的概念和方法 /38

第三节 影视剧制片项目风险识别模型 /47

第四节 宏观环境中的风险因素及识别方法 /50

第五节 行业环境中的风险因素及识别方法 /65

第六节 组织环境中的风险因素及识别方法 /87

第七节 项目内部的风险因素及识别方法 /94

第四章 影视剧制片项目中的风险评估和风险应对 /123

第一节 影视剧制片项目中的风险评估 /123

第二节 影视剧制片项目中的风险应对 /131

第三节 宏观环境中的风险应对 /136

第四节 行业环境中的风险应对 /146

第五节 组织环境中的风险应对 /155

第六节 项目内部的风险应对 /165

第五章 影视剧制片项目中的风险监控 /226

第一节 风险监控的概念 /226

第二节 影视剧制片项目中的风险监控 /228

参考文献 /236

后 记 /239

第一章 制片管理的基本概念

第一节 什么是制片管理

一、制片的概念

在于丽主编的《电影电视制片管理学》中曾这样解释“电影制片”的概念：“电影制片就是影片的生产。即以生产关系联系起来的电影创作者们利用所需的各种设备和各种必要的资料,创造出适合电影市场需要的产品——影片的过程。”^①

在这个定义的基础上,为了把制片的概念表达得更全面,并且使其适用于电影、电视、网络视频等不同载体,本书把制片的概念分为“广义的制片”和“狭义的制片”两类。

广义的制片概念可以这样定义:制片就是以影视节目的生产为核心选择项目,并把生产节目所需的要素按照一定的制作规律结合起来,创造实物产品——节目,从而实现节目价值的过程。也就是说,广义的制片工作要负责在选择好项目后,组织劳动者和生产要素,经过节目生产这一转换过程,将各种生产要素的投入转化成产品——节目,并进一步实现项目投资价值(获得利润、经验、荣誉、关系等)。可见,广义的制片概念涉及“选择—计划—转换—实现成果”的全部过程,由制片项目最高管理者牵头,所有部门共同完成。

与广义的制片概念相比,狭义的制片概念涵盖的范围大大缩小。狭义的制片工作聚焦于节目的筹备和生产过程,不参与项目的选择,也不考虑节目价值

^① 于丽主编:《电影电视制片管理学》,中国电影出版社 2003 年版,第 2 页。

的最终实现。节目拍摄完成,达到播出的技术要求,狭义的制片工作就结束了。本书讨论的“制片”是广义层面的制片概念。

二、制片管理的定义

“制片管理”一词在影视行业中是一个既广泛应用又内涵模糊的术语。在进行制片管理研究的初期,研究者并未从澄清制片管理这一概念入手,而是侧重于从制片管理人员(制片人、制片主任)的个人经历出发,对制片管理的经验进行总结。^① 20世纪90年代中期以后,虽然仍有著述侧重于案例式的经验总结^②,但是随着研究的进一步展开、更多学者的加入以及制片管理本科专业方向的设立^③,影视行业对制片管理的探索向更加全面系统的方向发展,出现了一批有一定理论构架的著述。^④ 这批著述中的一部分从界定制片管理或制片人的概念入手^⑤,为随后展开的论述奠定了学术化的基调。其中,被引用最多的关于制片管理的定义来自于丽主编的《电影电视制片管理学》一书。书中认为:“电影制片管理就是指在特定的影片生产的组织内外部环境约束下,为了有效地利用影片所需资源进而实现影片生产目标而进行的有计划、有组织、激励和控制影片运作等一系列工作的总称。换言之,电影制片管理就是面向影片生产过程的管理活动,包括影片的策划、制作和运作的全过程,使影片的生产活动能够采用可靠的投入资源,由最佳的制作流程提供出电影市场需要、观众满意的影片。”^⑥ 关于制片管理的另一个定义出现在王甫、吴丰军的《电视制片管理学》一书中:

① 这一时期的主要研究成果包括:戴临风、徐宏主编的《本子、班子和票子》(中国广播电视出版社1991年版),徐宏、靳树增主编的《中国第一代电视制片人》(中国文学出版社1995年版)等。

② 例如陈晓春主编的《透视中国影视市场:中国首届制片人研究班论文集》(中国广播电视出版社2002年版)等。

③ 1989年,北京电影学院首次设立了制片管理专业本科学位。

④ 这批成果包括:《电影电视制片管理教程》(李稚田著,北京师范大学出版社2002年版)、《电影电视制片管理学》(于丽主编,中国电影出版社2003年版)、《电视剧制片管理——从项目策划到市场营销》(陈晓春、张宏著,北京大学出版社2005年版)、《电视剧的投资与营销》(张华著,中国广播电视出版社2004年版)、《电视制片管理学》(王甫、吴丰军著,复旦大学出版社2006年版)、《电视剧制片管理艺术》(高福安等主编,中国传媒大学出版社2006年版)等。

⑤ 提及制片管理定义的著作有:《电影电视制片管理学》(于丽主编,中国电影出版社2003年版)、《电视制片管理学》(王甫、吴丰军著,复旦大学出版社2006年版)、《影视制片项目管理》(巩继程主编,河北教育出版社2007年版)、《电视剧制片管理艺术》(高福安等主编,中国传媒大学出版社2006年版)等;提及制片人定义的著作有:《独立制片:从构思到发行内容全面的入门手册》(格雷戈里·古德著,中国电影出版社1993年版)、《电影电视制片管理教程》(李稚田著,北京师范大学出版社2002年版)等。

⑥ 于丽主编:《电影电视制片管理学》,中国电影出版社2003年版,第4页。

“电视制片管理就是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调电视节目生产的人力、物力和财力资源,以追求节目生产的社会效益和经济效益最大化的过程。”^①在此基础上,为了使概念适用于更广泛的行业,并使其更加全面,本书将制片管理定义为:制片管理就是以影视节目生产经营过程为核心,在内外环境的约束下,选择项目,领导、协调、辅助各个部门的工作和各种所需资源,创造最佳生产环境和流程,完成节目生产经营工作,实现组织项目投资目标的管理过程。^②

本书将从管理的内容(管什么)、管理的手段(怎么管)和管理的目的(为什么管)三个方面,解读制片管理的概念。

上述制片管理的定义回答了“管什么”的问题。制片管理的对象是在项目选择、资源组织、节目生产和兑现项目投资价值过程中所涉及的所有工作。明确制片管理的对象有助于确定制片管理工作在行业实践和理论研究方面的范畴和重点,即在制片管理领域进行研究和实践的核心问题不仅仅是如何高效地组织节目生产过程,选择项目、兑现项目价值也是制片管理者、研究者和学习者的重要出发点。

上述制片管理的定义回答了“怎么管”的问题。用个别词汇来说明管理手段,属于阐述式的概念叙述,与更加能概括事物本质的抽象式描述相比,显然有相当的危险性,但是在没有找到更好的解释方法之前,我们至少可以用不同词汇所代表的相关概念来形成语意上的区隔。对管理手段的描述包括“计划、组织、指挥、协调和控制”(法约尔);“领导、联络、监控、混乱处理”等(明茨伯格)。就制片管理而言,按主要管理手段可以分为三类:第一类是服务、协助性质的工作,主要由制片部门中的一般工作人员,如剧务、制片、统筹、会计等完成;第二类是联系、协调性质的工作,主要由制片部门的领导——制片主任完成;第三类是以重大决策、监控为主要内容的工作,由整个项目的领导——制片人、出品人等承担。这三个层级的工作构成了制片管理的完整体系。

上述制片管理的定义还回答了“为什么管”的问题。制片管理的首要目的是创造最佳的生产环境和流程,从而完成节目生产,最终目的是兑现节目价值,实现组织希望该项目达成的目标。也就是说,广义的制片管理的目的包括两个。其中,第一个是阶段性的目标,即创造最佳的生产环境和流程。通过创造

① 王甫、吴丰军:《电视制片管理学》,复旦大学出版社2006年版,第8页。

② 显然以上定义建立在“广义制片”概念的基础上,如果针对“狭义制片”的概念,则应去除“选择项目”,整个定义也应该到“完成节目生产”为止。

最佳的生产环境和生产流程,在选择了一个正确的项目后,各部门在一个人际关系协调、资源保障充分、计划安排合理、工作有条不紊、团队士气高昂的集体中工作,这种和谐的创作气氛无疑会极大地帮助所有部门发挥创造性,是生产一部优秀作品的保证。从这个意义上讲,各层级的制片管理工作都是在为整个节目生产过程提供阳光、空气和水。广义的制片管理工作的第二个目标,也是最终的、更长远的目标,是兑现项目的价值,实现组织投资的目的。可以说,这是衡量制片管理工作成败的根本标准。如前文所述,为了实现制片管理的这一根本目标,仅仅关注“如何高效地组织节目生产过程”是不够的,“选择项目、兑现项目价值也是制片管理者、研究者和学习者重要的出发点”。

新中国成立以来,制片管理工作一直没有得到充分的重视,制片管理研究一直没有得到高水平的发展,制片管理者也一直没有得到充分的理解和尊重,重要的一个原因就是:与其他节目制作部门相比,制片管理工作缺少可视化、可测量的成果——“制片管理工作到底产出了什么”成为明确制片管理重要性的一个根本性问题,而“创造最佳生产环境和流程”“实现组织项目投资目标”应该是这个问题的最佳答案。

第二节 影视剧制片管理的实质

各种影视节目类型的创作规律不同,制片管理的特征也就不尽相同。本书以影视剧制片管理为研究对象,就其实质进行四个层次的概括:第一层,影视剧制片管理是项目管理;第二层,影视剧制片管理是围绕新产品开发而进行的筛选机会较少的项目管理;第三层,影视剧制片管理是在关注艺术创作规律的前提下,围绕新产品开发而进行的筛选机会较少的项目管理;第四层,影视剧制片管理是在关注艺术创作规律的前提下,围绕新产品开发进行的筛选机会较少的项目管理,但核心是知识管理。最终,对影视剧制片管理实质的认识都指向一个焦点,那就是影视剧制片项目的高风险性。

一、影视剧制片管理是项目管理

项目(Project)和日常运营(Operation)是开展日常工作的两种方式,它们的共同点包括:都由工作者来完成,都要受制于有限的资源,都要进行计划、实施和控制,都有一定的考核标准等,但它们之间的区别也很明显。表 1-1 总结了两

者之间的一些突出差异。

表 1-1 项目与日常运营的区别

	项目	日常运营
负责人	项目经理	部门经理
实施组织	项目小组	职能部门
组织构成	多专业人员	单一专业人员
是否持续	一次性	持续性
实施常规性	不常规、不定期	常规性
目的的具体性	更加具体	相对宽泛

“项目”一说历史久远,从中国的万里长城到埃及的金字塔,都是项目实施的典范。但是,项目管理被认为是一门系统科学则始于 20 世纪 40 年代末到 50 年代初,以曼哈顿原子弹计划为代表。早期的项目管理主要用于在军事、建筑、造船、航空等领域进行的非常复杂的大型研究,在此之后,项目管理才逐渐得到各行各业的认可。在世界范围内,传统上备受推崇的旨在为人们提供一个有效的、稳定的商业运作环境的管理体制在迅速发生的、无处不在的变化面前显得越来越笨重而无所适从,取而代之的是以项目为单位的管理模式。它被认为是驾驭变化,使组织保持竞争力的有效途径,不仅商业性组织,政府机构、非盈利组织等也在广泛应用这种管理模式。

美国项目管理协会(PMI)将项目定义为:“为创造独特的产品而进行的一种临时性的工作。”^①更具体地,可以把项目的主要特征进行如下归纳,并以此引出项目管理的立足点。

1. 目的性

每个项目都有一个需要完成的具体而明确的任务。该目的是否达成成为评价项目成败的最重要标准。明确项目的目的、达成项目的目的,是项目管理中重要的里程碑。当然,项目目的自身设计的质量、前瞻性,对项目的影响更是根本性的。

2. 一次性(有始有终)

无论持续的时间有多长,项目都是围绕着一个明确的目的而展开的临时

^① [美]Project Management Institute:《项目管理知识体系指南(PMBOK 指南)》(第 5 版),电子工业出版社 2013 年版,第 3 页。

的、一次性的活动,有明确的开始和结束时间。^①这是项目区别于日常运营的关键特征,它再次强调了达成目的在项目管理中的重要性。此外,项目有始有终的特点还带来了项目组织的临时性等特点,随之而来的,是一些棘手的团队管理问题。

3. 生命周期属性

项目不仅有起点和终点,而且它的行进过程还可以分为启动、计划、实施、成果兑现等阶段,这些阶段的起始时间虽然会有所重叠,但总体来看,它们共同组成了项目的生命周期。在不同的生命周期中,项目工作的主要内容、重点难点、资源投入量、风险因素等重要指标都不同。因此,项目管理者必须熟悉各阶段的工作(尽管各阶段的工作之间可能有天壤之别),并有能力解决每个阶段的核心问题。

4. 整体性

为了完成项目所设定的任务,每个步骤、各种资源以及来自不同专业的人员,都要在一个统一目标的指引下,服从大局、协同工作。这就要求项目管理者必须了解各部门的工作状态和潜力,系统思考进行平衡,从而追求总体最优而非局部最优。

5. 独特性

每个项目都是独特的。即使有些项目看似相同,其具体目标、项目的实施人、项目的内外环境等很多方面都可能发生变化。这些变化使项目管理者“没有两次踏入同一条河流”的机会。项目的独特性带来积极的影响,那就是新颖的结果带来的吸引力、竞争力,而它的消极影响就是项目管理中的不确定性,任何对以往经验、他人经验的学习都只能给人提供有限的借鉴作用,变化、创新、风险才是项目管理的灵魂。

6. 约束性

如同日常运营,项目也受到各种条件的限制,这些制约构成了项目管理的前提。与日常运营相比,项目的任务往往更加明确,时间也更加紧迫。因此,面对同样的资源局限,项目管理者面临的冲突就更加强烈,对管理者提出的争取资源、协调资源、高效利用资源的要求也就更加迫切。

^① 多数项目因为目标的完成而结束,但也有些项目因为无法完成目标而被迫中止。

对比项目的特征,我们可以清晰地看出,影视节目制片活动是一种典型的项目,制片管理的实质就是项目管理,这样的认识可以帮助我们确立研究的方向。

从对项目管理的研究看,探索方向可以归纳为两种(图 1-1)。一种是纵坐标的方向,即按照项目的生命周期(如把项目阶段按照启动、计划、实施、成果兑现划分),分析每一个阶段项目管理者的工作内容和工作方法。一种是横坐标的方向,即打破时间界限,按照项目管理的主要领域,梳理它的工作内容和工作方法。项目管理主要涉及的领域包括:项目的范围管理、组织管理、质量管理、成本管理、时间管理、风险管理、采购管理等。到目前为止,我国制片管理研究主要是围绕纵坐标展开的,许多著述的论述重点也都是制片全阶段或某(几)个阶段中制片管理的工作内容和方法。只有《影视制片项目管理》(巩继程主编,河北教育出版社,2007 年)等少数著述是按照项目管理的主要领域说明制片管理工作的。本书将集中讨论项目管理的领域之一——风险管理在影视剧制片项目中的运用。

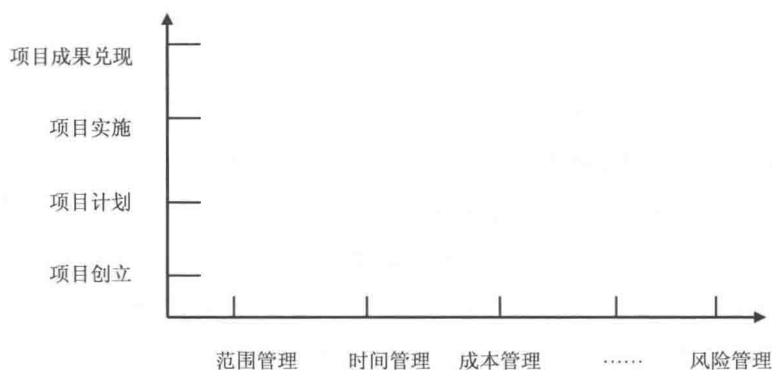


图 1-1 项目管理的研宄内容

项目管理的研究成果不仅指出了项目管理的研究方向,概括了项目管理者必须关注的主要领域,而且比较清晰地回答了每一个领域中项目管理者应该如何完成各个步骤和手段的问题,从而形成了较为完整的项目管理知识体系(图 1-2)。项目管理知识体系中提到的许多步骤、方法都可以被制片管理者有选择地加以利用。本书讨论的影视剧制片项目风险管理也将借鉴项目风险管理中已有的思路和方法。

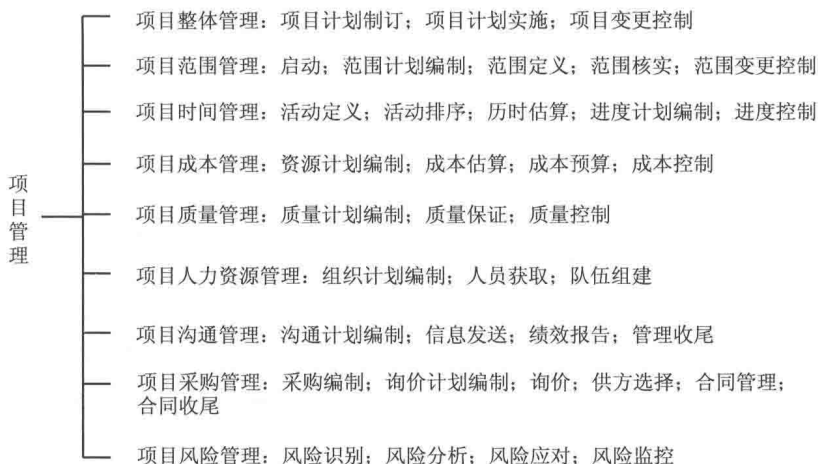


图 1-2 项目管理知识体系①

二、影视剧制片管理是围绕新产品开发而进行的筛选机会较少的项目管理

项目的分类方法多种多样。如果以项目结果为依据,可以划分为结果是新产品的项目和结果是新服务的项目。就制片项目来说,其直接结果当然是一个新产品,在这个意义上,我们说制片管理是围绕新产品开发而进行的项目管理工作。

成功的新产品应该有不同程度的创新。罗伯特·库伯(Robert Cooper)把创新简化为六种类型、三个层次^②,即以对市场的新颖程度和对企业的新颖程度为横、纵坐标,把创新产品分为全新产品、新产品线、已有产品品种的补充、老产品的改进型、重新定位的产品以及降低成本的产品六个类型(图 1-3)。其中,全新产品(A)和革新型新产品线(B)属于高度革新产品;增加品种、扩展现有产品线(C)属于中度创新产品;而老产品的改进型(D)、经重新设计降低了成本的产品(E)和重新定位的产品(F)则属于低度创新产品。制片活动的目标是要使它的产品——节目获得成功,即在某个层面的创新上得到肯定。

一项历时十余年、针对 2000 多个新产品、几百家公司、多个行业展开的调查显示,在成功率、投资回报率和市场份额三个方面,低度创新和高度创新的产

① 左美云、周彬编著:《实用项目管理与图解》,清华大学出版社 2002 年版,第 18 页。

② [加]罗伯特·G.库伯:《新产品开发流程管理》,刘崇献、刘延译,机械工业出版社 2003 年版,第 15 页。

品都表现很好,中度创新的产品表现最差。^①在影视节目制作行业,尚无专门的研究显示不同创新程度与结果之间的关系。



图 1-3 新产品的种类^②

认识到制片管理的实质是围绕新产品开发而进行的项目管理,可以帮助我们理解制片活动像其他新产品开发活动一样所具有的一些基本特征。

首先,新产品开发是企业繁荣昌盛的关键。不断改变的客户需求、不断缩短的产品生命周期、不断提高的国际竞争力和不断更新的科学技术等方面的压力使全球的企业都卷入了新产品战中,其战场遍及世界的每一个角落。成功的产品创新能力可以给企业带来更高的投资回报率和更好的市场地位,是企业的核心能力,也是购买者评估企业投资价值的重要指标。

其次,新产品开发活动不仅要关注产品本身的质量,而且要关注速度,也就是要在规定的时间内把高质量的新产品推向市场。速度带来竞争优势——在瞬息万变的市场中迅速变通,通过新产品对顾客的需求迅速做出反应,是在激烈的竞争中胜出的关键;速度带来更高的获利可能——抓住适当的市场契机,尽早推出新产品,可以更早、更多地获得利润;速度还意味着较少的市场意外——开发时间越短,市场各方面急剧变化的可能性就越小;反之,则可能导致市场环境面目全非。

还有,新产品开发活动的投资通常比较大。高昂的研发、推广费用是新产

① [加]罗伯特·G.库伯:《新产品开发流程管理》,刘崇献、刘延译,机械工业出版社2003年版,第17-19页。

② [加]罗伯特·G.库伯:《新产品开发流程管理》,刘崇献、刘延译,机械工业出版社2003年版,第15页。