

完全

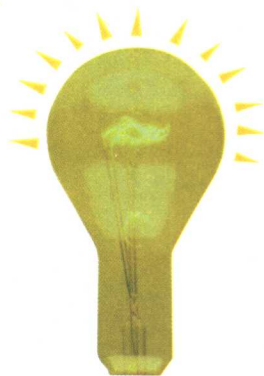
傻瓜 IDIOT

“如果开发一种成功的新产品已列入你的日程，那么这本书将提供使你的新产品成功的工具。”

——巴里·费格，
“巴里·费格产品成功中心”创建人，《新产品车间：成功开发者的随手工具》一书的作者

新产品开发

- ◆ **迅速易学**：把你创造性的思想转变成畅销的产品
- ◆ **简单可行**：引导你完成大量的市场调研
- ◆ **诚恳实在**：教你包装、定价和将新产品推向市场的技巧



埃德温·E·鲍勃罗 著
李茂林 许明杨 威主译

 辽宁教育出版社



新产品开发

埃德温·E·鲍勃罗 著

李茂林 许 明
杨 威 李 晨 译
金又村 辛 也



辽宁教育出版社

版权合同登记：图字 06 - 1999 - 80 号

图书在版编目 (CIP) 数据

新产品开发 / (美) 鲍勃罗 (Bobrow, E.) 著; 李茂林等译. - 沈阳: 辽宁教育出版社, 1999.5 (2000.10 重印)

(完全傻瓜指导系列)

书名原文: New Product Development

ISBN 7 - 5382 - 5511 - 7

I. 新… II. ①鲍… ②李… III. 产品更新 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 12988 号

Simplified Chinese Language Translation copyright© 1999 by
Liaoning Education Press.

Complete Idiot's Guide® to New Product Development

Copyright© 1997 by Edwin E. Bobrow

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Macmillan
General Reference.

本书中文简体字版由美国麦克米兰出版公司授权辽宁教育出版社独家出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

辽宁教育出版社出版

(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110003)

沈阳新华印刷厂印刷 辽宁省新华书店发行

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 字数: 357 千字 印张: 8%

印数: 7 001—11 000 册

1999 年 5 月第 1 版

2000 年 10 月第 3 次印刷

责任编辑: 闵凯 李雅静

责任校对: 王玲

封面设计: 吴光前

版式设计: 赵怡轩

定价: 14.50 元

亲爱的读者：

我知道您的身份。

您是一位小企业主，急于使您的新产品打入市场。您是一家大公司的经理，您的公司需要了解有关新产品的创意、开发和开辟市场的过程。您是一位发明人，想知道怎样才能把您的设想变成商品。您是企业集团里的新成员，在和研究开发部门及市场部门的人们谈话时，您不愿意像个傻瓜一样什么也不懂。您是研究开发部门或市场部门的工作人员，现在感到需要在您多年从事的工作方面获得新知识、新观念了。

不管您做何工作，任何职务，您希望接触新产品或在接触新产品的过程中希望学到更多的东西。

这是一种好想法。尤其是在新产品占销售额三分之一的当今时期，您不能脱离新产品。

我已写了这本书满足您的要求，指导您把握新产品发展的轨迹。无论您现在处于什么阶段：开始、中间或是最后，本书都能满足您的要求。我还写了能帮助您偏离之后重新找到那条轨迹的内容。无论您的经验和专业水平如何，也不管您所在的行业是什么；您在和万人协同作业也好，一个人单独工作也行，这本书的目的就是帮助您产生新的创意，并将其转化成产品，然后再把产品推向适销的市场。

但最最重要的是，这本书是关于沟通的书。它将帮助您突破那些经常把市场开发人员、工程技术人员、销售人员和财务管理人员相互分隔开来的顽固壁垒。它还会帮助您打破职位、部门和专业分工之间的界限，创造出一个令人振奋、高效、热情的新产品开发团队。

谨祝商安

埃德温·E·鲍勃罗

序 言

不久前，我和一位业绩显著的日本企业界人士共进午餐，他的女儿想去美国学工商，最终目标是取得工商管理硕士学位。

他对此大惑不解。

“你们怎么能讲授工商专业呢？工商专业包括的范围太广，要学的东西太多了。”

我解释说，在美国制造所谓工商业专家，就像你们日本人制造丰田汽车一样快速而高效。而且制造出来的工商业专家好像还都有一套属于他们自己的新产品体系或其他特长。

由于我一直在为美国的一些一流大公司作产品开发和市场定向工作，已经见过许多所谓的“完善系统”登台亮相又悄然退去。有一种有点怪诞的方法论认为，新产品开发可以像端子箱里的插头插孔相互对应那样，只要开发过程中的各有关要求都能得到满足，这个新产品便会成功。和许多新产品开发计划一样，这种端子箱理论也不好。新产品开发方面不存在“黑匣子”。过去20多年来新产品开发的失败率一直徘徊在90%左右居高不下，原因正在于此。没有人想制造失败，但却的确失败了。

本书给出了成功开发新产品的答案。这是一种和通常思路相反的新思路。通常的思路是：先生产出一种产品，再祈祷市场之神保佑能找到买主。本书作者埃德温·E·鲍勃罗的新思路则是：“先弄清人们想买什么，然后再去做。”

但大多数公司仍在开发那些他们想卖的产品，而不是消费者想买的产品。对于较小的企业来说，这是一种特别令人失望的情况。他们本可以把部分财力用在基础工作和研究项目上，从而节省一些费用和精力；结果却把全部积蓄（或研究和开发预算）都用到那些根本无望成功的产品开发上去了。

本书可以作为这些人的生命之舟。对于经理和企业家们为保证新产品的成功而必须采取的步骤和必须承担的任务，本书作了一个很实际的概括。人们可以在书中找到满足自己需要的工具。实际上，书中把新产品开发过程的每一个关键环节都清楚地列出来了。书中还包括对创意、研究、管理甚至占领零售市场等不同阶段的操作建议。未征得鲍勃罗先生同意，但我却非常想“借”他的一些创意方案，用到我自己的策划活动中去了。

本书简明易懂，风趣动人。其中关于“要点回顾”部分，堪称货真价实，它简明扼要地指出了新产品开发过程中应当做和不应当做的内容。正如鲍勃罗先生所说，“人们的需要不多，但希望不少”。本书正是讲述了满足这些希望的途径，这是任何新产品开发程序的核心内容。

如果开发一种成功的新产品已列入你的日程，那么这本书将为你提供使你的新产品成功的工具。鲍勃罗先生已为你的成功设计了切实可行的方案。

巴里·费格

简介

创世之初，什么都是新产品。今天，大多数企业销售收入的三分之一以上要依靠新产品及新的服务项目。请环视一下你现在所处的房间，看有多少产品是在近5年内新问世的？（我不知道这个问题的答案，因为那是你的房间或办公室，而不是我的；但除非你是在山洞里阅读本书，否则我敢断定你总能发现几样东西是这几年才变成你生活中不可或缺之物的新产品。）

革新是当今文明的永恒主题，而不是某个象牙塔研究部门搞的什么标新立异的活动。尽管天才总是受人欢迎，但实际上只能由凡人们承担新产品开发中的大多数工作，就像他们承担着销售、统计制表、计划和生产等企业日常工作中的大多数工作一样。

因此，本书是写给直接或间接和革新有关的每个人的，也是写给那些有意加入革新行列的人或者那些发觉自己除加入新产品的创意、开发和销售活动之外别无选择的人们的。

工商企业的内部，在新产品研究和市场开发之间、市场开发和工程技术之间、工程技术和销售之间以及销售和制造之间，都存在虽薄如窗纸但却顽固异常的人为分工障碍。因为新产品开发工作是跨越这些人为障碍、涉及各个领域的一项工作，所以没有一本书能够覆盖所有这些相关方面。本书将引导读者遍历这些充满生机又令人振奋的领域。

第1部分：到处都有新产品 将引导你进入革新的世界，告诉你什么是新产品的开发和销售。

第2部分：主意从哪儿来 讲述如何启发灵感和引导创造性，以便在一个规范和可靠的基础上构思出有生命力的新产品创意。

第3部分：能否讨人喜欢 让你跳出自己的头脑，体验市场实际。你可能很喜欢自己的创意，你的朋友和同事也可能喜欢。但其他人的反映如何？如何为新产品开发确定目标？如何进行市场调研？在投入大量资金和时间扩大开发之前如何进行快速、价廉而又准确可靠的试验？该部分将对这些问题进行讨论。

第4部分：是否值得开发 通过介绍如何把产品概念和市场需求的图画转化成工艺上可行、经济上合理的产品来强调从好的创意到有利可图的商品这个最重要的转化过程。这部分中的几章内容包括推动和控制新产品开发工作的“阶段之门体系”、全面经营评价的提出、确定适销市场的最佳策略和确认新产品流通渠道的各种选择等相关内容的最佳战略。

第5部分：在保护伞下工作 让你认识到现实世界中专利、版权和商标等领域的竞争情况和投资新产品的风险。最后总结出能确保所开发产品具备高质量的各种策略，这对新产品的持续成功是非常重要的基本条件。

第6部分：能否继续 这是新产品持续成功的蓝图。为能从革新中获得占销售收入三分之一的收益，赢得有利的商业竞争地位，就应当把依靠新产品的成功作为企业的一种常规活动而不是偶然为之之事。书中指出了几种获得这种效果的途径。

附加内容

除建议、指南、解释和举例之外，本书还提供了其他形式的信息，向你揭示掌握这项工作的努力方向，包括给出关键词语和术语的定义、提供一些事实和数据、提示捷径、提醒避免落入陷阱、分步给出过程和程序以及提供历史先例和其他举例等。请看下列方框内的醒目标志：



有例在先

对你来说是新的，但对别人却已是旧礼帽了。这种框内列出了一些别人开发新产品的先例。



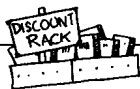
关键词

新产品开发会出现许多新词、术语、词组等。这种框内将向你解释一些这类关键词语。



提示

这种框会向你提示一些完成工作的好办法和能帮助你正确思考新产品的宝贵知识。



小心陷阱

有些新产品开发方式最好不采用。这种框内将提醒你注意这类陷阱。

目 录

第一部分：到处都有新产品

第一章 人人都可以首创新产品、新服务	3
为什么你的公司应当革新，从哪儿切入。	
第二章 新产品什么时候新	10
革新可能有不只一个的获得方面。	
第三章 到底谁需要新产品	21
革新的失败与避免方法。	

第二部分：主意从哪儿来

第四章 不要坐在那儿守株待兔	31
鼓舞和激励创造性思想的技术。	
第五章 创意从哪里来	41
新产品开发调研的方法和源泉。	
第六章 培育新创意	51
培育创造性革新的合作环境、组织机构和体系。	
第七章 没有战略，哪来计划	59
为你的公司创造一个新产品开发的视野、梦想。	

第三部分：能否讨人喜欢

第八章 衡 量	71
确定新产品开发的战略目标和具体目标。	
第九章 市场调研的挑战	81
认识市场调研的范围和局限。	
第十章 市场调研的起步	93

迅速、经济又有合理精确度的初步调研方式。	
第十一章 用户需求研究	104
如何为一个拟开发产品制定初步的“经营框架”。	
第十二章 完成你的经营框架	113
为你的新产品确定“经营框架”。	
第十三章 市场调研基础	122
对市场调研技术的解释和探索。	
第十四章 全部弄懂	131
设计调研的问题和分析所得的数据。	
 第四部分: 是否值得开发	
 第十五章 阶段之门	145
新产品开发的阶段之门体系是怎样工作的。	
第十六章 经营评价	155
最后开发阶段和投产前对新产品的广泛评价(审)。	
第十七章 市场	164
新产品的市场评价和选择。	
第十八章 流通	175
新产品最佳流通渠道的评价和选择。	
 第五部分: 在保护伞下工作	
 第十九章 专利、版权和商业机密	189
新产品开发人员应具备的专利与版权基础知识。	
第二十章 商标	199
新产品开发人员应具备的命名和商标基础知识。	
第二十一章 筹措资金	209
如何解决新产品开发和上市的财务支持问题。	
第二十二章 执行	219
质量对成功的新产品意味着什么, 为什么说它是新产品成功的基础。	

第六部分: 能否继续

第二十三章 从火花到火焰	231
--------------	-----

把新产品开发工作变成你公司日常生活一个部分的几种战略。

第二十四章 现在世界需要什么	240
----------------	-----

和市场趋势及市场需求保持接触。

第二十五章 冒险和领先	251
-------------	-----

放松紧张情绪, 创造革新态式。

关键词汇总	255
-------	-----

第一部分

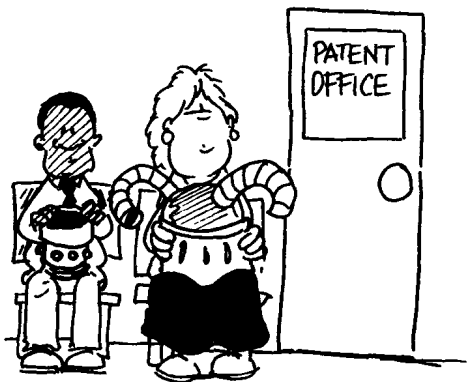
到处都有新产品

尽管许多公司仍保留独立的“产品开发部”和“新产品组”这种组织机构，但在新产品开发方面的发展趋势却倾向于采用打破部门界限、分工界限和职务界限的团队方式。工作在各个部门的职工，都在日益增多地被招来参加新产品开发工作。

这是一种令人激动（甚至有点可怕）的趋势。在接下来的3章里，你将对新产品的创意和开发情况有一个概括的了解。



人人都可以 首 创 新 产 品、新 服 务



本章提要

- ▶ 为什么革新
- ▶ 革新和发明的关系
- ▶ 革新团队可提供的工作岗位
- ▶ 失败时的受益（收获）

你现在坐的椅子、读书用的照明灯，甚至你正在读的书本，都是前人发明的。事实上，人人都可能萌发创造新产品、新服务的思想，而不一定非得是研究开发队伍的成员、天才的发明家或市场开发专家。稍后我将讲到有关培养和教育的想法，即如何开发这些人才和从哪儿发现这种人才的问题。

下面先讲两段给你鼓劲的话。余下的篇幅都是关于现实的。

许多人都以为新产品开发不过就是突然萌发一种新的想法而已。但这些人人都想错了。产生一种新的想法只是新产品开发过程中的一小步，余下的路还很长。在这余下的很长的路中，有些路段是令人灰心丧气的。但有一条却千真万确：不管灰心与否，如果你的公司不愿意为这些新想法去付出，或虽然付出了，但不能在接下来的漫长过程中坚持下去，那么你的公司将会衰落，并且迟早难免一死。

现在，比较优秀的人都在做他们的事。你为什么不做？

让我们一起设想时间倒退到 1985 年。那时我们都年轻气盛，满怀希望。决心把至少 10000 种新产品开发出来，投入美国市场。但到了 90 年代初，我们老了 5 岁，但我们当中

的一些人心中的冲动和干劲却倒退了 100 年。进入 90 年代时，原设想的 10000 个新产品中大约有 8000 个已经夭折，但数百万美元的资金和数百万小时的劳动已经投入到它们的开发和市场研究中去了。

仿制法

读到这儿，你可能要把这本书放回书架（也许你还未走出书店大门），并准备把钱存入互助基金、购买好的有价证券或存入美国救助基金去了吧？至于革新的问题，好吧，没有谁比你更了解，有大批的竞争者正在争呢。为什么不等一等，让那些傻瓜去冒那个风险？万一他们弄出个新产品或新服务项目，成功了，就抓过来，仿制、仿制、再仿制。

这种仿制法可用而且确实有效，起码在短期内可能有效。如果某种新产品的市场增长迅速且有足够的空间，仿制商们便会获得很大的发展机会。但这种情形只能是短暂的。长远看，大多数仿制商都会走向消亡，有些可能是迅速消亡。

这种预见有没有例外呢？当然有，但比你想象的要少得多。让我们看一个戏剧性的例子。1981 年 8 月 12 日，IBM 公司把个人电脑投入市场。这是一种成功的新产品，在最初的几个月内，市场上出现了严重的供不应求现象。一切迹象表明，IBM 公司肯定将占领这个市场。

但是，这种局面并没有出现。事实上，IBM 作为一个在个人电脑（PC）市场只占有限份额的公司，现在已明显收缩。出了什么问题呢？因为在 20 世纪 80 年代中期，有一批制造商（主要是一些刚起步的小公司）仿制了 IBM 公司的革新成果。其中最成功的公司之一，戴尔计算机公司的总经理迈克尔·戴尔曾经坦率地承认：随便找个傻瓜，给他一把螺丝刀就能装出一台 PC 来。

因此，这是一个革新者承担全部风险，却让一批仿制者分享大部分收益的例子，对不对？

不完全对。

从这个例子中还有一些好的教训可以吸取。首先，光有革新本身还不够。你的公司必须紧接着进行大量的市场开发、产品销售、生产制造、相应的专利保护和按市场需要、用户愿望以及预定计划对产品进行不断的改进提高。IBM 在上述一些方面没有做好，结果被那些更为饥不择食，机制又比较灵活的竞争者们打败了。但这些都靠仿制起家的竞争者中也少有长命者。他们不像一群新崛起的企业那样，团结一致共同对付 IBM，而是互相争斗，结果大多数落伍，最后倒在了路边。



提示

根据新产品顾问 A·L·佩奇的统计，每 11 个“认真的”新产品创意或概念中，只有 3 个能得到开发，1.3 个投产，最后只有 1 个能获得成功。

最后也是最关键的一点是，幸存下来的仿制公司懂得了什么可以仿制，什么需要革新。他们当中有些率先改进了设计，提高了性能（例如视频系统），加快了前进速度。实际上，他们已经是在生产新产品了。但新产品的改进不限于设计改进，另外一些企业推出了改进的定价和产品销售策略，包括直销；也有一些采用了诸如捆绑软件之类的特别奉送策略；还有一些则在用户服务和技术支持上下功夫，其改进推销的方式更加高明。所有这些改进，都代表着新产品的改进和发展。

要点在于：改进并不总是要求改弦更张。许多公司由于懂得如何将仿制方法与产品革新相结合而获得了长期的成功。

从车轮的发明到新产品竞赛

说到发明车轮，让我们回顾一下更早的历史，从古希腊吸取一些教益。古希腊文明曾经辉煌地繁荣了3个多世纪，在此期间革新思想活跃，追求知识之风盛行。此后，随着雅典被官僚主义包围，惰性成了惯例，希腊文明患了精神上的动脉硬化症，从而导致其不能主宰大势变化，甚至不能对其作出有效的反应。结果造成希腊文明被一个迅速崛起的竞争对手罗马所取代。罗马进行了广泛的革新，并将其革新成果商业化，最后将其影响扩展到占世界三分之一的地方。历史学家们（尤其是那些钟情于希腊文明者）曾经急切地指出，罗马的大多数所谓的革新都是从希腊那里借（偷？）来的，此说千真万确。但罗马人把他们借来的东西重新加工了。他们对真正的革新成果采用模仿为主的办法，把它们引入从玻璃制造到黄铜冶炼、信用理财、军事战略以及审判和政府管理概念等一系列可能的市场理念中去。

逐渐地，罗马人也变得自满起来，停止了革新。经过二千年的历史演变，罗马文明衰落了。接下来便是一个称作黑暗时期的长时间的沉闷状态，革新被阻止甚至扼杀。直至欧洲文艺复兴时期才重新把革新作为一种有价值的文化准则引入社会。在那之后，革新—惰性—再革新的循环周期便越来越短了。

未来主义者阿尔文·托福勒在其1970年出版的《未来冲击》一书中描述这种现象时指出：从公元前6000年到公元前1600年期间最快的长途运输



关键词

惯性或惰性（Inertial），在物理学中指物体在受到外力作用之前反抗加速试图保持静止状态（如已处于运动状态则保持按直线运动）的一种趋势。在企业活动或其他人类事务中，这个词用来指对运动、活动或变革的阻碍或消极行为。不管是在物理学中还是在企业活动中，惯性或惰性都是和自然规律的力量对抗的，而且很难克服。



提示

据布兹—阿莱恩和汉密尔顿顾问公司研究，美国企业投入新产品开发的资金有46%花在不成功的产品上了，这些产品有的中途撤项，有的则没有产生预期效益。

工具是骆驼商队，其速度为每小时8英里；到公元前1600年，出现了马车，其速度能达到每小时20英里；而经过大约3500年之后，英国邮政马车的平均时速却仍只有每小时10英里；仅仅100年之后，蒸汽机车出现并以每小时接近100英里的速度行驶；继先进的蒸汽机车之后，不到60年又出现了速度可达每小时400英里以上的飞机；再往后20年，飞行速度又提高了一倍，超音速飞机出现了；在这个里程碑之后不过10年，人类就已经能乘坐宇宙飞船以每小时18000英里的速度在太空遨游了。和扼杀文明一样，惰性也能扼杀工商企业。在远古时代，没有革新人们还能够生活，但历史的进程日益朝着革新的目标发展，因此在当今社会里，止步不前是没有前途的。本世纪中期，当人们说到

“一代”这个概念时，大概意味着20年的时间。那时许多“富足的”企业都是靠其10年甚至20年不变的产品来维持生存的。正如市场专家和革新专家们对世界的认识那样，现在“一代”的概念只有不超过7年的时间，如果企业不能把它们的产品更新周期从数以至年计缩短到数以至月计，那它们就会衰落甚至死亡。

为什么要进行新产品竞赛？

- ▶ 有利可图。对你的企业来说，开发新产品就意味着有全新的市场；对你个人来说，开发新产品则意味着你在职位上的升迁和收入上的升级。
- ▶ 乐趣无穷。生活于希腊文明的高峰时期，特别和其沉闷的衰落时期相比，肯定会感到鼓舞。生活在伊丽莎白女王时期的英国比生活在其保守时期要更振奋。如果你已经对某件事不感兴趣了，其实就是在承认革新比死板地沿袭过去更能获得智力上的回报、精神上的满足和感情上的充实。
- ▶ 最后是别无选择。你可以站在边线之外浪费时间，也可以进入场内，按你的兴趣选择能作的项目参加比赛并作出致胜的一击。

没有新创意怎么办

可能上面讲的这些会给你许多启发，也可能反而让你有撞了南墙的感觉，不知所措。请别紧张。别忘了惯性的两种表现形式。它可以使事情无法启动；而当事情一旦启动后，它又会使其无法停止。现在革新不仅是一直在前进的问题，而是一直在加速前进。为什么？因为新产品又派生出了新的新产品。

再让我们回到轮子上来。也许它开始时只是用圆木做成的某种滚子，后来发展成一块