

In Pursuit of Excellence
经理追求卓越

新产品经理 工作手册

甘华鸣
主编

Manager's Handbook

新 产 品 管 理 方 法

新 产 品 管 理 制 度

新 产 品 管 理 表 格

新 产 品 管 理 案 例

中国国际广播出版社

—— 经理追求卓越丛书 ——

新产品经理工作手册

主 编： 甘华鸣

副主编： (按姓氏笔划排序)

刘柯杰 李云祥 陈 雷

唐慧娟 梁宇云

中国国际广播出版社

开本：1/32
版心：29×29

图书在版编目(CIP)数据

新产品经理工作手册/甘华鸣主编. - 北京:中国国际广播出版社,2000.10

ISBN 7-5078-1913-2

I. 新… II. 甘… III. 产品更新-质量管理-手册 IV. F273.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 70715 号

编 著	甘华鸣
责任编辑	李晓玲
版式设计	刘录正
封面设计	刘海鹏
出版发行	中国国际广播出版社(68036519 68033508(传真))
社 址	北京复兴门外大街2号(国家广电总局内) 邮编:100866
经 销	新华书店
排 版	周向平
印 刷	香河县新华印刷有限公司
装 订	香河县新华印刷有限公司
开 本	850×1168 1/32
字 数	238千字
印 张	10
版 次	2000年10月北京第1版
印 次	2000年10月北京第1次印刷
书 号	ISBN 7-5078-1913-2/F·197
定 价	19.00元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究
(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

前 言

卓越是每一位经理的梦想,而如何卓越也成了多数经理的难题。因为,事实上,经理当中有许多人成就斐然,也有许多人则平平庸庸。这些失败的经理并非对管理理论一窍不通,也许他们讲起 MRP II、JIT、CIS、4P 等管理知识来头头是道,而失败恰恰因为他只懂得学习理论,却不会运用,或者为各类管理理论所迷惑,毕竟现在有关管理的书籍早已汗牛充栋。

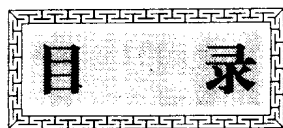
管理大师彼得·德鲁克说过,管理是一种实践,其本质不在于知,而在于行;其验证不在于逻辑,而在于成果;其惟一的权威就是成就。

“经理追求卓越丛书”的出版就是基于以上认识而致力于解决如何卓越这一难题的。该套丛书共有八本:《总经理工作手册》、《新产品经理工作手册》、《营销经理工作手册》、《生产经理工作手册》、《质量经理工作手册》、《行政经理工作手册》、《人事经理工作手册》、《财务经理工作手册》。各书大致都包括“管理方法”、“管理制度”、“管理表格”若干部分。“管理方法”囊括具体的管理原则、程序、策略、技术等,内容丰富,语言简炼;“管理制度”汇集了国内(包括内地、香港、台湾)国外各种典型的规章制度,可以作为制定企业规章制度的范本;“管理表格”包罗大量常用表格,可以作

为设计企业各种表格的模式。

满足经理实际工作需要,这是“经理追求卓越丛书”的宗旨;切实可行,拿来就用,行之有效,立竿见影,这是“经理追求卓越丛书”的功能;操作性是“经理追求卓越丛书”的最大特点。这套丛书无论是对资深经理还是对新任经理都具有很高的指导价值,必将成为广大经理的案头工具书。

人们可以期望,卓越经理将由此产生。



第一编 新产品管理方法

第一篇 新产品开发导论	(3)
第一章 产品创新	(3)
第二章 新产品开发管理	(6)
第二篇 新产品开发战略和组织	(11)
第三章 新产品开发战略	(11)
第四章 新产品开发组织	(22)
第三篇 新产品构想	(28)
第五章 企业的创造性过程及其管理	(28)
第六章 新产品的构思方法	(34)
第七章 新产品构思的收集和处理	(38)
第四篇 新产品评价	(41)
第八章 新产品评价系统	(41)
第九章 新产品预选	(46)
第十章 新产品筛选与原型测试	(51)
第十一章 新产品使用测试	(54)
第十二章 新产品试销	(56)
第十三章 新产品财务评价	(59)
第五篇 新产品市场推广	(65)
第十四章 新产品市场进入决策	(65)
第十五章 新产品投放周期	(68)

第十六章	新产品营销计划	(75)
第十七章	新产品定价策略	(85)
第十八章	新产品的品牌策略和包装策略	(89)
第十九章	新产品促销策略	(92)
第二十章	新产品营销渠道策略	(96)
第二十一章	新产品投放控制	(100)

第二编 新产品管理制度

第一单元	调查研究与分析决策制度	(107)
第二单元	产品设计制度	(109)
第三单元	新产品试制与鉴定制度	(114)
第四单元	新产品开发周期规定	(119)
第五单元	新产品成果评审与报批制度	(120)
第六单元	新产品移交投产管理制度	(121)

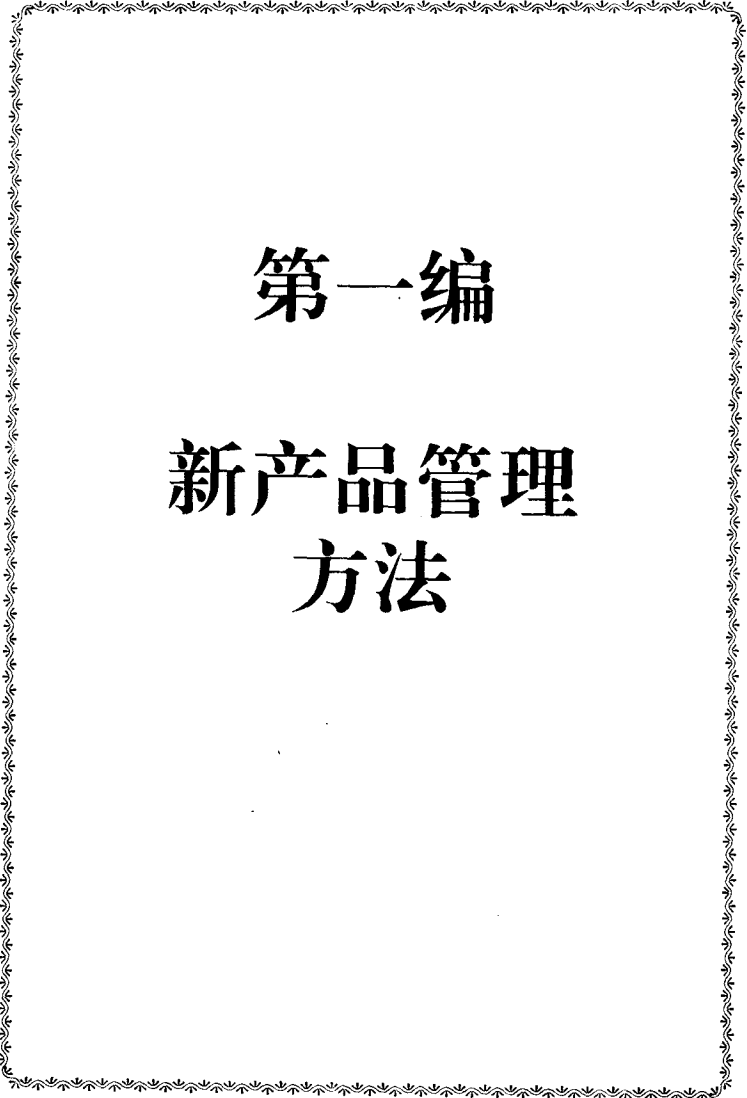
第三编 新产品管理表格

第一单元	新产品开发分析决策表格	(125)
第二单元	新产品开发计划与实施表格	(142)

第四编 新产品管理案例

案例 1	RCA 公司的新型移动电话	(167)
案例 2	艾文公司的塔夏香水	(180)
案例 3	运用集中小组法产生新产品设想	(191)
案例 4	商业化:营销手段	(192)
案例 5	如何使公司的研究开发工作合理化	(193)

案例 6	加拿大兰波布公司开发新产品的前前后后	(197)
案例 7	布茨、艾伦和汉米尔顿公司关于新产品管理活 动的最新研究	(201)
案例 8	柯达:创造好产品	(202)
案例 9	IBM 公司:IBM/360 战略	(205)
案例 10	鲜京合纤:聚脂薄膜的开发战略	(212)
案例 11	德州仪器公司:OST 制度	(219)
案例 12	波音公司:三思而行	(233)
案例 13	默克公司的罗伊·瓦吉罗斯	(234)
案例 14	处于困境的公司应否支持新的冒险投资计划	(237)
案例 15	美国无线电公司的撤退	(242)
案例 16	汉堡包大战始末	(254)
案例 17	一家软件出版公司的生意经	(261)
案例 18	真视公司的经营之道	(266)
案例 19	电子数据系统公司发迹的秘诀	(270)
案例 20	吉列公司的产品决策	(275)
案例 21	罗林洛克啤酒的独特包装策略	(280)
案例 22	雅马哈摩托的定价策略	(281)
案例 23	大洋公司廉价攻势的恶果	(283)
案例 24	设定目标,有的放矢:百威啤酒广告的威力	(295)
案例 25	美国日用品公司因地制宜、择优选用广告代理 的策略	(297)
案例 26	怎样识别各种生活方式	(301)
案例 27	里斯和乔特对“定位”的认识	(303)
案例 28	宝洁公司和卡特皮拉公司保持市场领先地位 的原则	(305)



第一编

新产品管理 方法



第一篇 新产品开发导论

第一章 产品创新

一、众所周知,企业制造和销售的产品是企业赖以生存和发展的基础,是企业生产系统的综合产出。企业的各种目标如市场占有率、利润等都依附于产品之上。一个企业如果有了好的、深受市场欢迎的产品,企业就会迅速发展;否则,企业就会走下坡路,甚至遭受灭顶之灾。

二、在新产品开发过程中,产品创新是“灵魂”。没有产品创新思想,企业只会停留在原有产品的生产上,面对飞速发展的市场无能为力,最终被淘汰出局。一旦有了明确的产品创新规划,企业就能未雨绸缪,大胆开拓,创造出顾客满意的新产品,保持产品竞争优势,赢得最后的胜利。

三、那么,产品创新又是什么呢?我们把产品创新概要地定义为:产品创新通常是指新产品在经济领域里的成功运用,包括对现有生产要素进行重新组合而形成新的产品的活动。全面地讲,产品创新是一个全过程的概念,包括新产品的研究开发过程,也包括产品的商业化扩散过程。

四、有价值的产品创新将推动社会的进步、企业的发展和市场繁荣,因此产品创新是一种对社会、企业、消费者三方都有益的行为,应该大力鼓励和提倡。为了促进企业更积极地进行创新,有必要认清产品创新的特征,以便因势利导。一般而言,产品创新具有收益的非独占性,不确定性,市场性和系统性等特征。

五、产品创新可以有許多不同的分类方法。在这里,我们把产品创新分为结构性创新、空缺创造式创新、渐进性创新和根本性创新。这些产品创新类型和产业的演化格局是相联系的。

六、产品创新活动常常是在一定的诱导机制下完成的。通常,人们把这些机制归为两类:技术推动和市场拉动。前者是先有技术突破,然后出现创新;后者是先有市场的需求,进而引导人们去从事某种创新。但是,研究表明,产品创新活动也有可能在其他机制下产生。

七、技术推动的创新过程可用图 1-1 表示:

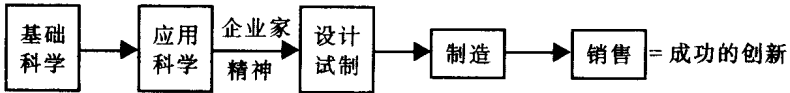


图 1-1 技术推动型创新过程

其含义是,产品创新的源头是科学研究,然后是设计,样品生产,规模化生产,走向市场。在产业历史上,技术推动型产品创新并不少,最有名的例子是激光。激光刚被发现时,许多人并不知道它有什么价值,它也不是市场需求的结果,只是到了后来,人们才发现激光所具有的价值直至导致一个产业的兴起。

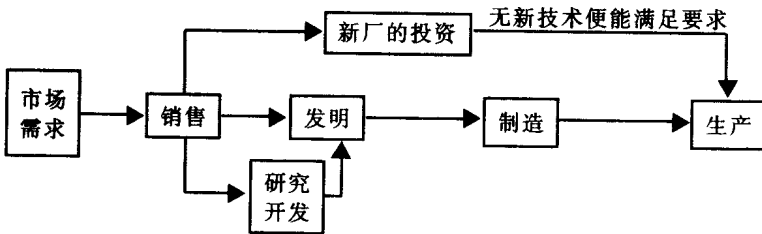


图 1-2 施莫克乐的市场拉动机制模型

八、在本世纪 50、60 年代,人们都信奉产品创新的技术推动机制。但后来人们渐渐发现,在有些产业领域,产品创新活动常常是在本产业高潮之后才出现,即产业的需求在先,发明创新在后,这就是产品创新的市场拉动机制。它最早是由舒莫克乐提出的。市场拉动

机制可用图 1-2 来概括。

九、产品创新综合诱导机制表明产品创新活动的出发点不是单一的,它受到多种因素的影响,但是它们的共同点是要克服进一步发展生产的障碍。这种障碍形成一种压力,诱导厂家围绕这些障碍进行创新。当然,每一次产品创新都不可能是一劳永逸的,它造成新的瓶颈,诱导人们进行再创新,并且如此循环往复。

第二章 新产品开发管理

一、在新产品开发过程中,要取得战略性成功,需要解决的难题主要包括:日益动荡的商业环境的不确定性,来自潜在购买者与利益相关者的市场摩擦以及组织机构在面临新产品项目时程度不同的创新倾向。因此,要想获得合理而可预测的成绩,至关重要的是需要有领导和管理层的干预,来界定和引导新产品开发的进行过程。

本章提供了全面了解新产品开发过程的机会,通过明确新产品开发的相关概念、意义和环境因素,加强对新产品开发活动全貌的认识,从而加深对于全书内容的理解。

二、在讨论新产品开发过程前,我们应该明确新产品活动的几个基本概念,它们说明了这些步骤的特征(见图 2-1)。

三、一个企业组织的产品和服务是其最主要的有形资产。产品把企业与其利益相关者(stakeholder)联系起来——利益相关者包括公司的客户、供应商、所有者、雇员、管理者在内的组织和个人。一个企业主要是通过现行的和规划的产品组合来实现与其利益相关者相互作用的,只有这样企业才能生存和发展,因此新产品开发具有重要的战略意义:

- ① 新产品开发可以成为竞争优势的源泉;
- ② 新产品开发可以加强战略优势;
- ③ 新产品开发能够提高公司形象;
- ④ 新产品开发保持企业研究与开发能力;
- ⑤ 新产品开发可以充分利用生产和经营资源;
- ⑥ 新产品可以提高品牌权益;
- ⑦ 新产品开发可以影响人力资源。

前面我们阐述了新产品开发的战略意义,指明了它对企业的长期业绩和组织活动的潜在作用。同时我们还揭示了新产品开发与企业主要职能的交叉关系。虽然以上几点并不是企业从事新产品开发

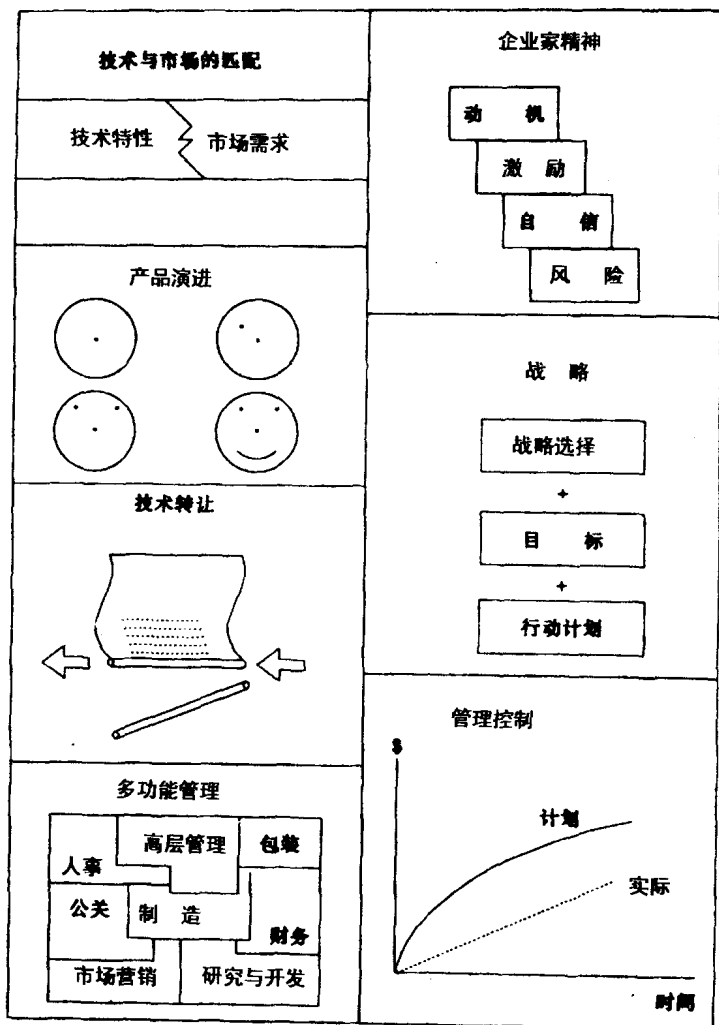


图 2-1 新产品过程的固有概念

的惟一理由,但在我们必须始终牢记它们,因为①有助于说明新产品开发对企业的重要性(或一个特定的新产品开发项目的重要性);②

是为新产品开发确定明确目标的基础；③提供了一套预先确立的标准，据此标准可以作出新产品的决策。

四、成功的新产品开发活动是企业成长的基础、腾飞的动力，这是谁都明白的事实。同时，可能局外人难以理解而更受企业家关注的是新产品开发存在的不确定性、需要花费较多的资源和时间、风险较大、来自各方面的阻力也较大的事实。因此，分析研究调节新产品开发活动的各种力量及其对比，有助于我们避免冲动，把握全局，对各种力量加以引导或调节，促进新产品开发。

当今，新产品开发的阻力和推动力可以概括为四个方面，其中，阻力三项，推动力一项，图 2-2 显示了这四类力量的状况。

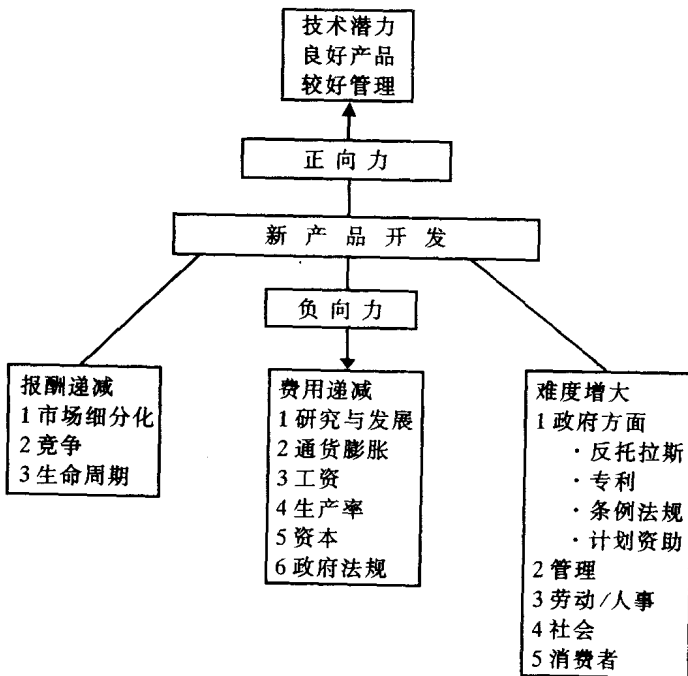


图 2-2 新产品开发中的阻力和推动力

五、概括而言,企业从事新产品开发需要经历三个阶段,即技术开发阶段、生产开发阶段和市场开发阶段。

(1)技术开发是指企业把新思想、新构思转变为新的产品原型或样品的过程。具体而言,它是企业为开发新产品而组织技术人员所进行的构思创意,研制产品原型或样品,对产品原型或样品进行测试、评价及筛选等工作的总称。当最终选择确定了进一步开发的样品或原型以后,技术开发阶段就算结束了。

(2)生产开发是指企业把新的产品原形或样品转变为新产品的过程。它是企业在确定将要投放市场的产品原型或样品之后,即技术开发结束之后,到新产品正式投入批量生产之前,而进行的中试、工艺流程设计、产品标准制定、工装及模具设计与制造、工作方法与劳动定额确定一系列工作的总称。技术开发是新产品开发所必须的,这比较容易理解,为什么生产开发也是新产品开发所必须的呢?我们知道,技术开发是发明的第一次商业化,要实现新产品开发必然离不开批量生产,也就离不开生产开发。

市场开发是指企业把新产品转变为市场上所需要的新商品的过程。实际上,从构思开始,企业就得考虑市场开发问题,它应该包括企业从构思开始,到新商品正式投放市场之前所作的市场调查与研究(为构思作准备)、市场测试与评价(为新产品与市场之间建立沟通渠道)以及制定市场营销计划等各项工作。要让新产品被市场接受,在进行产品构思、开发时都必须紧紧跟踪市场需求的发展变化,使产品的功能、效用、风格、式样、包装和价格都能被市场接受,并且制定出正确的市场营销战略的计划,有步骤地占领市场。市场开发也是新产品开发的一项非常重要的工作。

在实践中,新产品开发过程的三个阶段往往是交织在一起的,难以截然划分。

六、图 2-3 表示了在新产品开发活动中的大致顺序。它只能是大致的,因为全过程必然随产业的不同而不同,随各个公司管理决策的不同而不同。