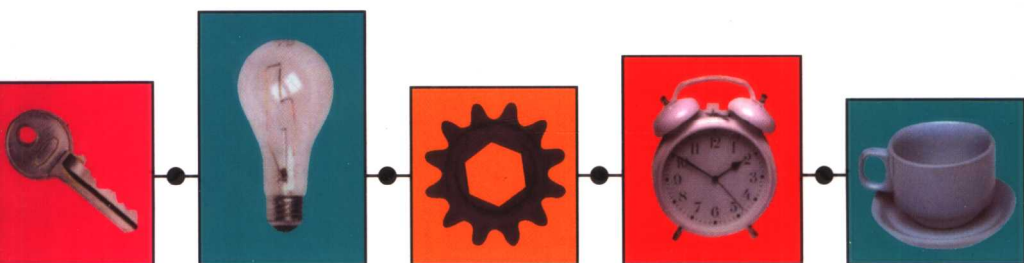


新产品组合管理

Portfolio Management for New Products



(加拿大) 罗勃特·瓦库珀 斯科特·J.埃杰特

埃尔库·J.克兰施米特 著

张荔等 译

在《**新产品组合管理**》一书中，作者提供了管理产品组合的精确的实践方法，如何进行长期有价值投资与财务组合管理以及为此所进行的现场实际测试和详细步骤。本书为管理者在如下方面提供了新的战略：评估与重组现行的研发活动；确定哪些产品是最应该获得资源配置的；如何决定与实施组合管理过程；如何使产品组合价值最大化；如何认识和解决所面临的挑战。本书提供了最新的研究报告，提供了分析与收集数据的新视角，揭示了新产品市场的领军企业，诸如辉瑞制药公司、3M公司、美国石油化学公司以及Reckitt-Benckiser公司的先进经验。

《**新产品组合管理**》能够为企业领导者提供新产品项目组合的工具、实践指南以及行之有效的战略，以有效地进行新产品组合管理，使研发投资效益最大化，进一步推进新产品开发中的竞争与发展。本书在新产品组合研究领域是非常系统且具有权威性的。

作者简介


罗勃特·G.库珀博士是新产品管理领域里的世界级专家，加拿大安大略省麦克马斯特大学迈克尔·G.德格鲁特商学院和佩恩州立大学商业管理学院的市场营销教授，门径管理™程序奠基人，目前这一程序仍被世界上众多的主流公司广泛地运用于新产品的开发与面世。他对近数百家企业的新产品项目提供咨询。

斯科特·J.埃杰特博士是全球新产品开发与项目组合管理领域中公认的专家。他是加拿大安大略省麦克马斯特大学迈克尔·G.德格鲁特商学院的副教授，产品开发中心的首席执行官和联合发起人。他拥有商业管理学士学位、工商管理硕士学位和市场营销博士学位。

埃尔库·J.克兰施米特博士是新产品开发、项目组合管理领域的著名专家及新产品开发项目的成功代理人。他是麦克马斯特大学市场营销和国际商务专业教授、工程管理项目部主任。在新产品开发与项目组合管理方面，他有丰富的国际工作经验。他曾为北美、欧洲、亚洲、新西兰和澳大利亚的公司提供咨询。

新产品组合管理

(加拿大) 罗勃特·G.库珀 斯科特·J.埃杰特 著
埃尔库·J.克兰施米特
张 荔 张 戩 焦 健 译
官天宇 徐丽丽

 辽宁教育出版社

版权合同登记：图字 06-2002-050 号

图书在版编目 (CIP) 数据

新产品组合管理 / (加拿大) 库珀等著; 张荔等译. —沈阳:
辽宁教育出版社, 2005.12

书名原文: Portfolio Management for New Products

ISBN 7-5382-7708-0

I. 新… II. ①库… ②张… III. 企业管理: 项目管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 015200 号

辽宁教育出版社出版、发行

(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110003)

沈阳全成广告印务有限公司印刷

开本: 890 毫米 × 1240 毫米 1/32 字数: 370 千字 印张: 14.875

印数: 1—3000 册

2005 年 12 月第 1 版

2005 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑: 马旭东 徐悦

责任校对: 赵霞

封面设计: 熊飞

版式设计: 熊飞

定价: 38.00 元

对本书的赞誉

对任何一位想要开发必胜新产品的人都是一本最好的书。

——加拿大皇家银行公司银行部执行副总裁
查尔斯·S. 科菲

是致力于通过新产品研发来获得收益的企业管理者必读之书。作者在从正反两方面论证有效的项目组合管理及项目选择的最新方法方面做了大量的工作,并提出了综合使用这些方法的可操作程序。

——Rohm and Haas 公司研究企划部主任
罗伯特·S. 伍德

为如何使用和进一步完善制胜的新产品战略提供了最充分的资料来源。

——阿姆斯壮公司金融产品部副主席、首席财务官
托马斯·E. 乔曼

译者前言

在当今的商业竞争中，企业对市场的反映是至关重要的，没有新产品的企业几乎没有生存的可能。如何能够不断地开发出新产品，将有限的资源运用到最有价值的新产品、新项目中去是每一个谋求发展的企业必须面对的问题。本书可以说是新产品项目组合与开发管理方面的一部圣经。

作者都是在新产品项目组合管理方面的国际著名专家和学者。他们为全球数百家的著名公司提供咨询与产品开发、营销方案。本书是他们关于新产品项目组合的一部力作，集结着他们多年的丰富经验和远见卓识的睿智。

本书共分 11 章。从项目组合的管理过程开始系统地阐述了项目组合管理在企业发展中的重要，对项目组合管理方法的发展进行了历史的综述与分析，对每一种管理方法的具体运用、特点、优劣等进行了详细的阐述与论证，尤为详尽地对不同的管理方法进行了对比分析。全书采用了大量的经典案例分析，并使用大量的数据、图表、流程图等，为读者提供了综合使用这些方法的可操作的程序及具体的步骤，具有非常强的实用性。

辽宁教育出版社的慧眼及有效率的工作使得这一著作的中文版能够尽快面世。特别要对责任编辑表示感谢与敬意，他们为本书的出版付出了艰辛的劳动。

本书由辽宁大学国际经济学院张荔教授主持翻译并负责审校。具体的分工是：张荔翻译第一至七章、目录、附录、作者简介等；张戡翻译第八章；焦健翻译第九章；官天宇翻译第十章；徐丽丽翻译第十一章。

张荔

2005年10月

作者简介

罗勃特·G.库珀博士是新产品管理领域里的世界级专家，美国《新产品创新管理月刊》杂志称之为新产品领域的“精髓学者”。他是产品开发中心主席、加拿大安大略省麦克马斯特大学迈克尔·G.德格鲁特商学院和佩恩州立大学商业管理学院的市场营销教授。他还是产品开发与管理协会和加拿大工程学会的会员。

他被称为门径管理™程序之父，目前这一程序仍被世界上众多的主流公司广泛地运用于新产品的开发与问世。他的NewProd系列研究——对过去20多年来数百家公司的2000多项新产品项目的实践与失误的广泛调查——已被广泛地引用。他在新产品领域发表了85篇文章、出版了6部专著，其中包括深受欢迎的《赢得新产品：推进从构思到市场的进程》（第三版）。

他富于激情的谈话让北美、欧洲及太平洋地区的数以千计的企业家为之倾倒。他在新产品开发领域为全球许多著名的公司提供咨询。这些公司有：美国运通公司、加拿大贝尔公司、嘉士伯啤酒公司、爱默森电子公司、埃克森化学公司、宝洁公司、柯达公司、辉瑞制药公司、加拿大皇家银行等。许多公司已实施了

其门径管理™方法，并将其产品推向市场。

他拥有化学工程学士和硕士学位、工商管理硕士学位和商业管理博士学位。

斯科特·J. 埃杰特博士是全球新产品开发与项目组合管理领域中公认的专家。他是加拿大安大略省麦克马斯特大学迈克尔·G. 德格鲁特商学院的副教授，产品开发中心的首席执行官和联合发起人。他还是产品开发与管理协会的董事会董事及出版物副主任。

斯科特是一位著名的演讲者和咨询专家，他多次组织管理者研讨会，并对美国、欧洲、日本等国的新产品项目提供咨询。目前其客户主要有：安利公司、加拿大铝业公司、美国运通公司、加拿大皇家银行等几十家全球著名与知名的大公司。

他发表了60多篇文章并与他人合作出版了4部著作。

他拥有商业管理学士学位、工商管理硕士学位和市场营销博士学位。

埃尔库·J. 克兰施米特博士是新产品开发、项目组合管理领域的著名专家及新产品开发项目的成功代理人。他是麦克马斯特大学市场营销和国际商务专业教授、工程管理项目部主任。

他是新产品开发、项目组合管理方面的公认的研究人员，目前已发表60多篇文章。在新产品开发与项目组合管理方面，他有丰富的国际工作经验。他曾为北美、欧洲、亚洲、新西兰和澳大利亚的公司提供咨询。

他的咨询活动涉猎市场预测、新产品管理、标杆分析、新产品项目组合管理等。

他拥有机械工程学士学位、工商管理硕士学位和商业管理博士学位。

目录

第一章 探索正确的项目组合管理…… 15

- 什么是项目组合管理? …… 17
- 缺乏有效的项目组合时会发生什么…… 19
- 本书的结构框架…… 21
- 项目组合管理是至关重要的…… 24
- 改进的巨大空间…… 26
- 项目组合管理的主要挑战…… 28
- 一些定义…… 31

第二章 研发项目组合方法的三十年：进展如何? …… 34

- 项目组合管理方法的新近发展…… 35
- 当今项目组合管理的立场…… 40
- 理论和现实之间的主要差距…… 41
- 项目组合管理：并不那么简单…… 43

有效项目组合管理的要求·····	46
管理者做什么：项目组合管理的三个目标·····	49

第三章 项目组合管理方法：项目组合价值的最大化····· 53

目标 1：将项目组合的价值最大化·····	53
用净现值法以小博大·····	54
预期商业价值·····	60
生产率指数 (PI) ·····	67
期权定价理论 (OPT) ·····	70
动态评级排序列表·····	71
项目评估财务方法的片面性·····	74
评估方法：打分模型·····	76
开发和使用打分模型·····	88
打分模型评价·····	104
作为项目组合工具的评审清单·····	107
成对比较·····	108
价值最大化方法：总结·····	109

第四章 项目组合方法：寻求项目之间的正确平衡····· 111

目标 2：获得一个平衡的项目组合·····	111
泡状图·····	113
风险收益泡状图的变形·····	119
其他的泡状图·····	138
对泡状图的进一步认识·····	142
其他用于项目组合的图表·····	142
关于平衡的一些争议·····	150

第五章 项目组合方法：同公司战略紧密相连…… 153

- 目标 3：在项目组合中考虑公司战略的必要…… 153
- 在项目组合中整合公司战略的方法…… 155
- 为公司建立一个新产品策略——收效迅速的指导…… 157
- 转向进攻计划…… 171
- 产品和技术路标…… 173
- 战略存储桶：有效的自上而下法…… 176
- 自上而下法的优势和劣势…… 183
- 平台型项目的特殊案例…… 188
- 战略存储桶法的变形：目标支出水平…… 190
- 个体因素投资法：在项目选择工具中考虑战略问题…… 192
- 自上而下——个体因素投资法…… 195
- 资源总量的计算…… 202
- 总结…… 203

第六章 现实中的项目组合方法及其应用…… 205

- 总体应用状况…… 206
- 最好的和最差的项目组合…… 208
- 对项目组合方法的满意程度…… 209
- 项目组合方法在使用中的特性…… 211
- 各种项目组合方法的普及程度及其使用情况…… 216
- 业绩最好的公司使用哪种方法…… 221
- 具体的项目选择标准…… 222
- 各轮决策中项目的选择…… 224

产品组合方法的实际表现·····	225
标杆公司·····	231
基于实践和研究得出的结论和建议·····	233

第七章 挑战以及尚未解决的问题····· 237

一般性结论·····	237
确定性的结论和有效的项目组合管理认同的挑战·····	241
挑战和重要问题·····	255
总结·····	282
项目组合管理并不是万能的解决方案·····	282
以后各章的脉络·····	287

第八章 信息的完整性：获取可靠的信息····· 288

必备的信息类型·····	290
营销、收益和定价信息·····	292
制造或运营及相关费用·····	318
成功概率估测·····	322
资源需要量估测·····	329
处理不确定性问题：敏感性分析和蒙特卡罗模拟法·····	338
总结·····	342

第九章 对资源进行战略性配置：资源调度····· 343

寻找合适的项目组合方法·····	343
业务单元之间的资源配置方法·····	345
决定支出分布：战略存储桶模型·····	348

战略存储桶模型分步操作指导·····	349
战略存储桶决策过程的一些特征·····	366
总结·····	369

第十章 项目组合管理工作：项目组合管理和项目选择····· 371

项目组合管理程序的 3 个重要组成部分·····	371
战略：项目组合管理程序（PMP）的最为重要的驱动力·····	373
通关：项目组合管理程序的第二个重要的驱动力·····	374
项目组合评审：项目组合管理程序的第三个重要的驱动力·····	376
项目组合管理程序的两种根本不同的方法·····	377
方法 1：通关主导型——作用过程概述·····	379
方法 2：项目组合评审主导型·····	398
方法 1 与方法 2 的利弊分析·····	412
结论：一个综合的决策系统·····	412

第十一章 设计并实施项目组合管理程序：采用前的意见和建议····· 415

采用之前·····	415
阶段 1：确定要求·····	417
阶段 2：设计项目组合管理程序——关键的行动条款·····	425
阶段 3：尝试性的安装与调试·····	440
阶段 4：实施和改进·····	446
在新产品方面取胜·····	455

附录 A 研究新产品开发过程：门径管理——综述 ……457
新产品开发过程中的目标……457
门径决策过程的结构……463
附录 B 通关关口 3 筛选标准（得分） ……468
附录 C NewPort Max™ 软件 ……472
什么是 NewPort Max™ 软件？……472
NewPort Max™ 软件：概述……472
NewPort Max™ 软件四个关键组成部分……473
使用 NewPort Max™ 软件的好处……474
附录 D The NewProd™ 3000 模型 ……475