

哈佛商学院案例精选集
Harvard Business School Case Selections

商务基础系列
Business Fundamentals Series

新产品开发

(第二版)

New Product Development
(Second Edition)

康拉德·贝伦森 (Conrad Berenson)

艾里斯·莫尔-杰克逊 (Iris Mohr-Jackson) 等 编写

马克·扬西蒂 (Marco Iansiti)

游世雄 朱晋晶 译

2
9

 中国人民大学出版社

哈佛商学院案例精选集
Harvard Business School Case Selections

商务基础系列
Business Fundamentals Series

F273.2
2B419

有11版

新产品开发

(第二版)

New Product Development
(Second Edition)

康拉德·贝伦森 (Conrad Berenson)

艾里斯·莫尔-杰克逊 (Iris Mohr-Jackson) 等 编写

马克·扬西蒂 (Marco Iansiti)

游世雄 朱晋晶 译

图书在版编目 (CIP) 数据

新产品开发 (第二版) / 贝伦森等编写; 游世雄, 朱晋晶译.
北京: 中国人民大学出版社, 2003
(哈佛商学案例精选集. 商务基础系列)

ISBN 7-300-04702-5/F · 1453

I. 新…

II. ①贝… ②游… ③朱…

III. 产品-技术开发-案例-世界

IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 043207 号

哈佛商学案例精选集

商务基础系列

新产品开发 (第二版)

康拉德·贝伦森

艾里斯·莫尔-杰克逊 等 编写

马克·扬西蒂

游世雄 朱晋晶 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷厂

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2003 年 7 月第 1 版

印 张 8 插页 2

印 次 2003 年 7 月第 1 次印刷

字 数 109 000

定 价 22.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《哈佛商学院案例精选集》 出版说明

案例教学由哈佛大学首创，此后迅速在全美乃至全球得到认可和采用，现已日臻成熟和完善。其中，由哈佛商学院主编的哈佛商学院案例以其起步早、发展完备、实战性强而在教学中得到了广泛的应用，在美国培养出了无数业绩卓著的企业经理人才。哈佛商学院的所有案例，均是由长期浸润于企业管理某一领域的资深教师，从精选的典型企业里搜集大量翔实的一手资料，经整理论证而成，有的甚至历数载方成，可谓浓缩理论与实战经验之精华，有窥案例之一斑而见商界全豹之效，深受众多 MBA 学生和企业经理人的喜爱，以至于现在国内出版市场上充斥着大量的所谓的哈佛商学院案例、哈佛商学院案例教程。

为了将真正的哈佛商学院案例介绍给广大中国读者，经过哈佛商学院出版社的慎重考察，中国人民大学出版社有幸成为惟一家经过哈佛商学院出版社正式授权在中国出版哈佛商学院案例的出版单位。

在案例翻译出版的过程中，我们接触了一些当年曾就读于哈佛商学院，今天或鏖战于商海，或执教于讲坛的哈佛 MBA，他





们对哈佛商学院案例的赞誉之辞发自肺腑。这里我们摘录二三，以飨读者。

哈佛案例是美国商业文化基因的载体。案例的结构是这一文化的骨架；案例的内容是这一文化的血肉；而案例的教学方式则是这一文化的灵魂。它是以案例教学方法来实现个人与组织的学习进而实现商业文化的传播与演进的。

——陈小悦，国家会计学院副院长 HBS AMP 160

很多哈佛商学案例我买了两次，在读 MBA 的两年里，我认为这些案例枯燥乏味，毕业时我把案例全扔了。在毕业后工作、创业和财富积累的十年中，我一次又一次地把以前扔掉的案例买了回来，才真正体会到了哈佛案例的价值。现在，我认为我花了6万多美元和两年时间攻读 MBA 的最大收获是：我知道了哈佛案例的存在。

——陈韦明，HBS MBA 1993

案例教学最有效地解决了知识与实践的转换。无法实践的知识只是昨天的鱼。

案例学的是策略思维和解决问题的方法，培养的是综合领导能力。

——刘亭，HBS 1986

脑与脑的抗衡，口与口的交锋，心与心的碰撞。哈佛商学案例从真实走向真实，从挑战走向挑战，为世界塑造高品质的个人，高品质的企业，高品质的社会。

——古青，HBS 2001，Medtronic Inc.

阅读着这些文字，在感动之余，我们深感所肩负的使命之重大。作为一家大学出版社，我们希望引进哈佛商学院管理案例能





达到以下三个目的：

一是萃取西方文化之精华，借鉴美国乃至西方企业经营的成功经验和培养职业经理人的方法，尽快打造出中国的职业经理人队伍，推进中国企业融入国际市场的进程。哈佛商学案例是MBA、EMBA课堂上进行讨论的蓝本，通过阅读案例，可以体味到很多管理的精髓和管理世界中的精妙之处。

二是推进中国管理教育的教学改革。案例教学被中国教育主管部门倡导多年，但由于缺乏成熟的案例及不熟悉案例教学方法等原因，尽管大家对案例教学在培养学生的实战能力方面能够达成共识，但案例教学仍然没有被广泛采用。我们此次不仅引进哈佛案例，同时将加大与哈佛商学院出版社的合作力度，不失时机地聘请哈佛商学院教授就案例教学进行培训，从而普及案例教学法。

三是推动中国本土案例的编写。我们引进哈佛商学院的经典案例，有助于国内学者借鉴其编写经验、写作原则和方法，通过对处于转型时期的中国企业管理经验的总结，编写出高水平的本土案例，这样，不仅能提升中国企业的管理水平，而且能使中国企业的案例走入哈佛商学院的课堂，成为世界了解中国的窗口。

首批出版的这套《哈佛商学案例精选集》，收录了哈佛商学院最近几年推出的案例，囊括了案例研究的最新成果，分为两大系列——商务基础系列和实务系列。商务基础系列共有12本书，分为12个主题。该系列作为对企业管理基础知识的介绍，并未局限于传统教科书的风格，而是通过对案例的合理设计、编写，将基础知识融入到对各个具体案例的分析中，有利于增强读者对基础知识把握和实际运用的能力。实务系列共有9本书，收录了来自9个行业的最新案例。在这些案例中，各企业或多或少都面临着市场的挑战。对于如何应对这些挑战，没有一个简单而现成的答案，因此，需要读者伴随案例中的经理人一道去努力寻求解决方法。

我们真诚地希望这套《哈佛商学案例精选集》能得到大家的认可，并成为我们结交众多中外管理学界和企业界朋友的桥梁。

中国人民大学出版社

2003年5月



“商务基础系列” 使用说明

欢迎选用哈佛商学院出版的商务基础系列丛书！

本系列是专门为 MBA 开发的，并已列入哈佛商学院的现行课程计划。哈佛商学院的课程计划，在很大程度上依赖于案例教学法。利用这种方法，学生可以分析和讨论有关实际管理情景的第一手报告。学生还可以洞悉经理从事的最基本的工作：如何测量业绩？如何做出选择？如何组织各项活动？在哈佛商学院，经常运用背景文章——其中描述了各个商务过程、各种管理技术和产业的情况，来讲授这些最基本的工作。

该系列丛书中的各个专辑，不求大而全，但求代表商务的根本基础。每个专辑包含几篇文章，或许是一两篇论文。它们提供了理解特定的商务课题或管理职能的架构。

商务并不是一种真正意义上的科学。人们所拥有的商务知识，来自他们在多年亲身实践中积累的经验和观察结果。这些专辑的目标是利用与哈佛商学院教学中使用的相同的资料，为人们展现出一个过去和未来的体验架构。





各个商务基础专辑既可以自学,也可以用于培训。如果读者想利用该专辑自学,我们已经为每份读物准备好了概要、要点、学习目标和思考题,以帮助学习者起步。如果将这些读物用做贵公司培训计划的一部分,使用者会发现,它是用于讨论和小组作业的一笔丰富的资源。

读者可以在我们的网站上搜寻更多的相关资料。我们的网址是: www.hbsp.harvard.edu。我们衷心地希望读者获得丰富多彩的学习体验。

哈佛商学院



译者前言

经过近一年的努力，终于完成了《新产品开发》（第二版）一书的翻译工作，迎来了本书的付梓之日。

这是一本关于新产品开发的案例选编，书中的案例均取自美国著名的《哈佛商业评论》。产品开发或新产品开发是企业最重要的活动之一，是企业得以不断创新，获取和保持竞争优势的重要手段。鉴于产品开发活动如此重要，企业无不投入大量的时间和资源进行产品开发。然而，产品开发又是一项很复杂的活动，一个产品开发项目可以分为十三个阶段，涉及企业的方方面面，从最高管理层到销售、市场、生产、财务、企划等各个部门，而不仅仅是研发部门的事情。

如此复杂的活动，必然要求有缜密的管理，然而，有相当一部分企业的大部分产品开发项目仅仅停留在领导层拍脑袋，研发部门做研发，根本就没有其他部门的参与，最后以失败而告终；有些公司错误地估计一项开发的潜力；有些开发项目由于运用了错误的方法，一开始就注定要失败。这些，都说明了一个道理——产品开发需要有好的方法和管理。

本书提供的五个案例，从不同的角度和层面介绍了一些卓有





成效的产品开发方法和思想。《产品开发：顾客驱动型方法》介绍了两种产品开发方法——阶段门模型和产品开发漏斗模型，聚焦于将顾客的需求转化为产品创意，进而进行产品工程设计，形成产品原型，最终投入生产和市场的整个过程，并配以相应的实例。《先行试用者研究手记》从一个独特的角度——先行试用者是如何帮助企业形成有效的产品创意的——来研究产品开发。《新产品商业化中常犯的错误》介绍了新产品在商业化过程中的一些共同的、常犯的错误。作者进行了两个方面的描述：一是当顾客和产品供应商对于一种产品实际上的创新程度看法不一致时，这些错误是如何发生的；二是经理们能够做些什么来防止顾客或者供应商的理解偏差。《怎样从产品开发中得到最大的收益》，将精益制造的经验引入产品开发活动中，重点介绍了产品开发的过程管理方法。案例认为“每一个产品开发项目都会遇到一些独特的困难，需要用独特的方法去解决。但是在产品开发和其他许多的知识性工作中，仍然存在着大量的以前曾经解决的问题。许多项目的任务和任务序列都是完全一样的，过程经理们能够通过标准化和不断改进来更好地利用这些相同点，这样做并不损害团队的创造力”。《互联网时代的生存方式》介绍了四家著名 IT 企业的产品开发。与传统企业的产品开发的不同之处在于：它们利用互联网协调项目开发任务，对项目的运行进行模拟，并跟踪项目进度；它们借助互联网能够及时、迅速地得到有关产品功能和可用性的反馈，避免大量的内部测试，能够在非常短的开发周期内推出大量的新产品，这个周期通常只需要几个月的时间。

本书的翻译工作虽然由我们完成，但是，其中也凝结了很多人的辛勤和努力。我们的导师，中国人民大学焦叔斌副教授多次指点和审阅；同学卢强、马红乐和姜钦华与我们一起讨论和修改；中国人民大学出版社的雷彦斌先生的专业精神和负责态度对于本书的完成起到了至关重要的作用。

由于译者水平有限，错误和疏漏在所难免，敬请读者赐教。

游世雄 朱晋晶

2003 年 5 月于中国人民大学



《哈佛商学案例精选集》

第一批书目

商务基础系列 (Business Fundamentals Series)

伦理化商业决策 (Making Ethical Business Decisions)
新经理人的领导力 (Leadership for New Managers)
经理人财务知识 (Finance for Managers)
销售管理 (Sales Management)
新产品开发 (New Product Development)
创业企业融资 (Financing Entrepreneurial Ventures)
企业和因特网 (Business and the Internet)
信息时代的管理 (Information Technology for Managers)
解读财务报表 (Reading Financial Reports)
理解成本 (Understanding Costs)
谈判 (Negotiation)
营销战略 (Marketing Strategy)

实务系列 (From the Field Series)

商用和家用软件业 (Inside Business and Consumer Software)
专业服务业 (Inside Professional Service)
在线金融服务业 (Inside Online Financial Service)
医疗保健业 (Inside Health Care)
生物制药业 (Inside Biotechnology & Pharmaceuticals)
零售业 (Inside Retailing)
风险投资业 (Inside Venture Capital)
B-to-B 电子商务 (Inside B-to-B Commerce on the Web)
B-to-C 电子商务 (Inside B-to-C Commerce on the Web)

New Product Development (Second Edition)

Copyright © 2002 President and Fellows of Harvard College.

Published by arrangement with Harvard Business School Publishing Corporation. For sale and distribution in China only.

All rights reserved.

本书中文简体字版由哈佛商学院出版社授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

目 录

产品开发:顾客驱动型方法	1
先行试用者研究手记	33
新产品商业化中常犯的错误	53
怎样从产品开发中得到最大的收益	73
互联网时代的生存方式	
——网景、雅虎、NetDynamics 和微软的产品开发	95



产品开发：顾客 驱动型方法

马克·扬西蒂

(Marco Iansiti)

托马斯·J·科斯尼克

(Thomas J. Kosnik)



New Product Development



概要

这篇文章为经理们介绍了产品开发的基础知识：创意开发、产品设计和调查用户需求的方法论。

要点

奠定基础

产品开发漏斗模型
补充知识：阶段门模型
评估市场潜力
选择和管理开发团队

开发产品

产品创意收集的准备工作
创意形成
创意选择
产品工程和设计
原型化
试生产、批量生产和市场投放

学习目标

- 学习评估新产品开发过程有效性的必要知识
- 熟悉理解用户需求并展示产品创意的一般方法
- 识别新产品的利益相关者，并理解他们之间的关系

问题、思考和练习

1. 参见在图 1 和图 2 中的两种产品开发方法，然后简要叙述你们部门的产品开发过程，用两三句话描述过程和基本逻辑。这种开发过程与产品开发漏斗和阶段门模型相比如何？在你们的产



品开发过程中的什么阶段遇到了时间和资源与任务不相匹配的问题？哪一个步骤或者阶段没有得到足够的关注？请描述你和你的同事所采取的用来加强过程的行动。

2. 请考虑一个新产品的一次市场预测。如果实际的市场需求比预测大得多或者小得多的时候，请列出你将做出何种反应的计划纲要。确保你的计划能够处理与关键支持者的关系，包括：

- 制造
- 市场营销
- 供应商
- 分销商

确保每一个支持部门都有一位同事参与你的计划，你可以和他共享计划，并可以获得他的反馈。

3. 作者说：“我们提议将涉及一个产品的开发、存在和退出市场过程的所有群体统称为利益相关者。”

a. 尽可能多地列出你们正在进行的一项新产品开发的利益相关者。记住：不仅要列出那些显而易见的利益相关者，而且要列出在产品生命周期中所有的使用者和利益相关者。

b. 对利益相关者进行排序。确定哪一个利益相关者在产品的开发、存在和退出市场中最具有重要性，并简明列出理由。

c. 识别哪一个利益相关者的需求最可能与其他利益相关者的需求发生冲突。对于可能引起冲突的需求，你将如何理解以确保创意的形成？





产品开发：顾客驱动型方法^{*}

介 绍

虽然没有哪个公司会试图开发一种在市场上不能成功的产品，然而产品失败的事例却随处可见。有时候，产品或服务确实不错，但是错误的市场营销和分销手段让它失去成功的机会；另一些情况下，是产品或服务本身不能够满足顾客潜在的或实际上的需求。在产品开发过程中，我们应该如何做才能保证结果能够达到顾客的期望呢？简单说来，如果一个公司发现了顾客的需求，并且开发出一种产品来满足这种需求，能够以合理的成本制造和分销这种产品，那么公司将会获得成功，尽管这种简单的模式会在不太多的情况下失败。本案例中将会广泛讲述产品开发的各个方面，并就如何提高一个开发项目的成功可能性提出相应的建议。

^{*} 在马克·扬西蒂教授和客座教授托马斯·J·科斯尼克指导下，研究助理埃伦·斯坦 (Ellen Stein) 提供了这篇文章，用于课堂讨论而不是说明某个管理情景的处理是否有效。

