



新产品 开发管理， 就用IPD

郭富才◎著

以市场为导向开发新产品
按价格牵引法设计产品成本
组建跨部门的团队机制开发新产品
建立端到端并行的新产品开发流程

新产品 开发管理， 就用IPD

郭富才◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新产品开发管理, 就用 IPD/郭富才著. —北京: 中华工商联合出版社, 2015. 1

ISBN 978-7-5158-1205-2

I. ①新… II. ①郭… III. ①产品开发—企业管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 303772 号

新产品开发管理, 就用 IPD

作 者: 郭富才
责任编辑: 于建廷 臧赞杰
责任审读: 郭敬梅
封面设计: 久品轩设计
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市文阁印刷有限公司
版 次: 2015 年 4 月第 1 版
印 次: 2015 年 4 月第 1 次印刷
开 本: 787mm × 1092mm 1/16
字 数: 200 千字
印 张: 13.75
书 号: ISBN 978-7-5158-1205-2
定 价: 68.00 元

服务热线: 010 - 58301130
团购热线: 010 - 58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgslebs. cn
E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010 - 58302915

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991，绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠精华电子版+书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

郭富才简介

中国大陆地区主持实施 IPD 咨询项目数量最多（23 例）、成功率最高的咨询专家（19 家企业的咨询项目成功结束）。

2008—2009 年主持的步步高通信科技公司 IPD 咨询项目，于 2011 年被授予中国咨询界十大成功案例称号。

深圳市汉捷研发管理咨询公司副总经理、董事、资深顾问、资深讲师。

2006 年，国际项目管理协会（IPMA）授予的中国首批百名优秀国际项目经理。

专著《用 Microsoft Project 2002 管理项目实务》由机械工业出版社出版，合著作品《研发困局突围》（第一作者）由电子工业出版社出版。其中，《用 Microsoft Project 2002 管理项目实务》连续 6 年作为福建、天津等省市的自学考试教材。

在《企业观察报》、《IT 经理世界》等报纸、杂志、网站上发表《让开发团队找准市场需求》（后被《新华文摘》转载）等 40 余篇文章。

职业经历：

1991 年大学毕业后，在中国核试验基地某核技术研究所工作 10 年，转业后到巨龙集团（“巨大中华”之首）、中兴通讯工作，曾任职研发工程师、研发项目经理、研发管理部经理、集团技术中心主任。2005 年成为专职咨询顾问，主持 20 多家企业研发管理体系建设。表 1

是作者在咨询项目中担任角色、咨询内容、咨询效果的说明。

表 1 作者在咨询项目中担任角色、咨询内容、咨询效果的说明

客户名称	咨询内容	担任角色	咨询效果
深圳宇龙酷派有限公司 (HK02369)	IPD 管理体系	咨询项目经理	按照 IPD 模式开发出酷派智能手机，成为智能手机国内领先者，“中华酷联”之一，2013 年获得深圳市市长质量奖、广东省政府质量奖
河南中烟工业公司	IPD、市场管理体系、技术研发管理	咨询项目经理	产品开发效率提升，技术进步显著。按 IPD 模式开发出黄金叶高档烟产品，IPD 管理体系被授予河南省管理创新一等奖
中粮集团研发部	集团化研发组织及流程	咨询项目经理	建立了集团研发管理部门，有力地支撑了集团新业务的多元化扩张
杭州士兰微电子股份有限公司 (SH600460)	IPD、市场管理体系	咨询项目经理	开发出照明 LED 芯片，成为中国 10 强半导体企业，2013 年被认定为国家规划布局内重点集成电路设计企业
山推股份研究院 (SZ000680)	新产品规划、新产品开发、研究院组织结构	咨询项目经理	为推土机新产品开发、走向国际市场打下基础，2012 年以总分第一获得山东省省长质量奖
北京科美东雅生物技术公司	新产品开发项目管理、技术研发项目管理、产品生命周期管理、公司绩效管理	咨询项目经理	咨询后 1 年的专利数量相当于公司成立 10 多年的总量；产品质量咨询后有重大提升；在 2008 年金融危机时成功引入西门子风险投资 5000 万美元
广东步步高通信科技 (共三期)	市场管理与业务规划、需求管理、新产品开发项目管理、技术研发项目管理、公司组织结构设计、公司绩效管理、技术重用管理、风险管理、IPD 成熟度评估	咨询项目经理	从 2008 年销售收入 20 多亿元到 2013 年销售收入 160 多亿元；新产品质量水平行业第一，新产品开发进度偏差 ± 5 天，开发出世界上最薄的 VIVO 智能手机

续表

客户名称	咨询内容	担任角色	咨询效果
太原伦嘉生态科技公司	新产品开发项目管理	咨询项目经理	指导企业成功开发出了生态保健类产品
天津春发食品科技公司	市场管理与业务规划、需求管理、新产品开发项目管理、技术研发项目管理、公司组织结构设计、公司绩效管理	咨询项目经理	针对康师傅、双汇等大客户，成功开发出食品添加剂新产品，公司咨询后1年内销售收入增加50%以上 春发集团于2013年荣获“香精香料十大知名品牌”称号
浙江三维通信股份有限公司 (SZ002115)	IPD、产品管理体系	咨询项目经理	为“网优产品”开发提供了管理模式；按照IPD模式，开发出世界上最小、最省电的直放站
深圳特尔佳科技股份公司 (SZ 002213)	公司组织结构设计、需求管理、新产品开发项目管理、技术研发项目管理、新产品预研项目管理、绩效管理	咨询项目经理	按照该模式和宇通客车、金龙客车的要求，成功开发出液力缓速器产品并成功上市，填补了国内产品空白
南方路面机械有限公司	公司组织结构设计、需求管理、新产品开发项目管理、技术研发项目管理、合同交付项目管理、绩效管理	咨询项目经理	按事业部管理，新产品开发周期缩短45%，合同交付项目周期缩短52% 国内首创机制砂产品，机械行业标杆产品。2013年，在山西省举办了破碎整形制砂系统现场观摩会，干式制砂设备荣获“2013十大矿山机械产品奖”
中山欧帝尔电器照明有限公司	需求管理、新产品开发管理、技术研发管理、公司组织结构设计、公司绩效管理设计	咨询项目经理	按照IPD管理模式，开发出LED灯具新产品，新产品供不应求，年度销售收入增长50%以上
长沙松井新材料有限公司	需求管理、新产品开发管理、定制项目管理、基于矩阵模式的公司绩效管理	咨询项目经理	试运行中
燕京啤酒 (桂林漓泉) 股份有限公司	需求管理、战术产品开发管理	咨询项目经理	试运行中

作为资深研发管理培训讲师，10 年来举办 300 多场培训，培训客户 700 多家。

- **海尔集团 (10 次)**：研发项目管理、研发质量管理。
- **广东美的集团 (6 次)**：研发项目管理、研发测试管理。
- **三一重工集团 (6 次)**：研发质量管理、研发测试管理、研发项目管理、Project 软件。
- **中联重科集团 (5 次)**：研发项目管理。
- **徐工科技 (4 次)**：研发项目管理、研发质量管理。
- **沈阳机床 (4 次)**：研发项目管理、集团研发管控。
- **中国印钞集团 (3 次)**：研发项目管理、研发质量管理。
- **其他客户：**

煤科院重庆分院、中科院科诺伟业、上海华勤手机、广东明阳、深圳一电科技、康佳集团、广西柳工、福建联迪、广西中烟、合肥美亚光电、扬中大全集团、上海雷迅、河南中烟、创维电子、联想集团、宇龙酷派、步步高通信、三维通信、广州海格通信、正泰电器、许继电气、特变电工、国电南瑞、中粮集团、士兰微电子、圣雪大成制药、东风朝柴、北京握奇、北京安泰科技、中国电力设备集团、威海新北洋、中国安防、浙江大华技术股份、重庆梅安森、广州御银科技、西安中扬电器、郑州宇通集团、华菱钢铁、台州杰克、骆驼集团股份、南京某航天研究院、中国电子集团桂林某电子研究所等 700 多家客户。

自序

在浙江三维通信公司做咨询时，这家公司的李董事长给我讲了一个故事。

公司于20世纪90年代初开始创业的时候，为了推出新产品，花大价钱从法国聘请了一位资深的技术人员研发新产品。这位资深的工程师不怕别人的闲言碎语，细致地、周期较长地推出了新研发的产品。为什么周期长？因为他考虑的要素多一些，如可生产性、可测试、可安装，以及协议兼容、产品使用环境、产品标准、可靠性等。凑巧的是，这位董事长也花了大价钱聘请了一对中国夫妻来公司研发新产品。当时，这对夫妇开了一家小公司，为了“挖”这对夫妻，把他们公司库存50万元的元器件也一同“挖”了过来。后来发现，这对夫妻推出新产品的速度明显快过法国技术人员。但董事长后来又发现，这对夫妻推出新产品的速度快，但从市场上退回来也快，因为存在问题，如协议匹配的问题、高低温适应的问题等，要返修。而法国技术人员研发的新产品，虽然推出周期较长，但基本没有从市场上返修回来的机器。

据华为早期员工回忆：1999年之前，公司做研发的时候，华为既没有严格的产品工程概念，也没有科学的流程与制度，项目能否取得成功，主要靠项目经理和运气。该员工负责的第一个项目是HJD48，运气

不错，为公司赚了钱。但随后的局用机就没有那么幸运了，亏了。后来的 C&C08 和 EAST8000 又重蹈了前面两个项目的结局：C&C08 非常成功，同期的 EAST8000 却被归罪于名字取得不好，成了“易死的 8000”。这就是 1999 年之前华为产品研发的真实状况，产品获得成功具有一定的偶然性。可以说，在那个年代，华为研发依靠个人英雄。

上述案例在中国企业比较常见，产品开发成功上市具有偶然性，依赖人，而不是依赖团队和管理机制。德鲁克说：“组织不能只依赖天才来运作。”只有依靠团队精神的组织才拥有光明的前途。偶然的成功和个人英雄主义给公司带来不确定性，随着企业规模扩大和创业老板对企业影响力降低，这种不确定性更大。要改变这种方式，唯有找到一套管理思想和一套经过成功企业验证过的实践办法。

集成产品开发（Integrated Product Development，简称 IPD），就是一套管理思想与管理成功实践的结晶，它是一套产品经营管理体系，不仅指新产品开发流程。

我于 1991 年大学毕业后，投身于中国核试验事业，在中国核试验基地某核技术研究单位从事技术工作 10 年，然后转业到巨龙集团工作，后又到中兴通讯工作。2005 年年初，我投身于研发咨询工作，致力于 IPD 的管理变革和咨询事业。

10 年的咨询时光，既亲身体验过成功的 IPD 实践为企业创造的巨大价值，也目睹过失败的 IPD 咨询项目给企业带来的伤痕。曾几何时，我深切地意识到咨询是一个天大的“良心活”。成功的咨询项目、优秀的咨询师只是一个必要条件，除此之外，还需要非常多的企业内在因素的配合。

企业管理是一个理性、系统、逻辑、平实的体系，当然，某些决策

也需要高层管理者的灵光乍现。在管理体系建设上，不要寻求“葵花宝典”和“独门秘诀”，需要理性与平实的管理方法。华为多年来一直在持续引入国外系统性的管理方法，成为中国其他企业的标杆。

IPD 是一套产品经营管理体系，本书由于篇幅有限，只能就中国企业最需要的管理要素介绍以市场为导向开发新产品、按价格牵引法设计产品成本、组建跨部门的团队机制开发新产品、新产品开发是一项投资决策行为、建立“端到端”与并行的新产品开发流程、IPD 在企业变革时的经验与教训等内容。

书中的内容，有的是我 10 年来研发管理咨询经验的总结，有的是公开发表的文章。有的文章发表在汉捷咨询月度电子期刊上。有的文章使用了专业顾问研究的观点，包括汉捷咨询总经理胡红卫先生、汉捷公司原资深顾问徐旭先生等的观点；也使用了华为在 IPD 变革过程中的一些观点。另外，西安财经学院商学院黄慧婷副教授参与编写了本书第五章内容（IPD 管理模式新产品定价策略）。在此，一并表示感谢。

2014 年 9 月 28 日于深圳

目录

Contents

第一章 中国企业新产品开发存在的管理问题

第一节 重营销，轻创新 / 2

第二节 重产品实现，轻系统配合 / 4

第三节 周期长，浪费大，质量低 / 7

一、新产品开发周期长，以销售为导向，浪费严重 / 7

二、以牺牲质量为代价赶进度 / 8

三、错误的研发管理理念 / 9

第四节 新产品项目管理中的困惑 / 10

第二章 “理性、平实”的新产品开发管理观

第一节 新产品开发管理模式的变迁 / 14

一、单打独斗的发明创造阶段 / 14

二、研发部门与其他部门串行协同作战阶段 / 15

三、跨部门团队工作机制阶段 / 15

第二节 新产品开发是一项投资行为 / 18

第三节 要开发的是新产品包，而不仅仅是新产品 / 20

第四节 新产品开发要以市场为导向 / 21

- 第五节 新产品开发需要多部门合作 / 24
- 第六节 基于矩阵管理模式进行新产品开发 / 25
- 第七节 各业务部门并行作业进行新产品开发 / 27
- 第八节 制订“端到端”的新产品开发项目计划 / 29
- 第九节 新产品开发是 PDT 经理负责制 / 30

第三章 什么是 IPD

- 第一节 IPD 管理模式 / 34
- 第二节 IPD 流程概述 / 36
 - 一、IPD 概念阶段 / 38
 - 二、IPD 计划阶段 / 38
 - 三、IPD 开发和验证阶段 / 39
 - 四、IPD 验证和认证阶段 / 40
 - 五、IPD 发布阶段 / 40
 - 六、IPD 生命周期管理阶段 / 41
- 第三节 IPD 团队概述 / 42
- 第四节 中国企业新产品开发管理需要 IPD / 44

第四章 新产品开发的决策评审

- 第一节 新产品开发需要投资决策评审 / 48
- 第二节 建立投资决策评审委员会 / 51
 - 一、投资决策评审委员会及其职责 / 51
 - 二、投资决策评审委员会如何高效运作 / 52
- 第三节 新产品开发过程中投资决策管理 / 56
 - 一、新产品开发投资决策点概述 / 57
 - 二、IPD 中的决策评审 / 57

第五章 建立市场导向的开发准则

- 第一节 抛弃唯技术至上情结 / 62
- 第二节 落实新产品开发的市场导向 / 66
- 第三节 系统收集客户需求 / 68
- 第四节 销售导向 VS 市场导向 / 72
- 第五节 以市场部门为主制订新产品开发任务书 / 76
- 第六节 制订新产品包开发任务书 / 78
- 第七节 新产品价格与设计成本管理 / 83
 - 一、IPD 管理模式新产品定价策略 / 83
 - 二、按价格牵引成本法设计新产品成本 / 88

第六章 如何进行跨部门工作

- 第一节 用项目团队拆掉部门的墙 / 94
- 第二节 IBM 的经验：矩阵式组织 / 96
- 第三节 如何建立跨部门的开发团队 / 99
 - 一、核心小组法 / 99
 - 二、PDT 团队职责 / 100
 - 三、PDT 经理职责 / 101
 - 四、PDT 核心和扩展组成员职责 / 102
 - 五、职能部门团队职责 / 102

第七章 建立并行作业的新产品开发流程

- 第一节 正确理解 IPD 之结构化流程 / 106
- 第二节 建立全要素的 IPD 流程 / 109
 - 一、企业各自为政现象严重 / 109
 - 二、全流程管理 / 110

- 三、如何建立全流程意识 / 112
- 第三节 如何设计卓越的 IPD 流程 / 113
 - 一、公司级三大主流程 / 113
 - 二、如何建好三大流程 / 115
- 第四节 防止流程成为摆设 / 117

第八章 IPD 落地实践的关键点

- 第一节 IPD 咨询：企业的好帮手 / 120
 - 一、IPD 咨询的三个阶段 / 120
 - 二、IPD 咨询给企业带来的效果 / 124
- 第二节 开放的心态 / 127
- 第三节 充分准备，营造氛围 / 129
 - 一、IPD 变革涉及的方面 / 129
 - 二、准备 IPD 变革，如何扩大影响 / 132
- 第四节 IPD 变革：企业“一把手”工程 / 133
- 第五节 寻找得力的甲乙双方咨询项目经理 / 137
 - 一、寻找得力的咨询方项目经理 / 137
 - 二、寻找得力的甲方项目经理 / 139
- 第六节 成立 IPD 推进组，持续优化 / 140

第九章 中国企业 IPD 实施案例

- 第一节 华为实施 IPD 案例 / 144
 - 一、IPD 在华为引入背景 / 144
 - 二、通过 IBM 咨询，实施 IPD / 147
 - 三、华为 IPD 管理体系持续升级 / 150
 - 四、IPD 在华为的实施成效 / 152

第二节 IPD 在卷烟工业企业实施案例 / 153

- 一、现状与问题 / 153
- 二、IPD 管理模式的引入 / 154
- 三、实施 IPD 带来的收益 / 156

第三节 欧帝尔电器公司产品创新困局突围 / 158

- 一、欧帝尔电器公司产品创新困局 / 158
- 二、欧帝尔电器公司产品创新突围 / 162
- 三、欧帝尔电器公司 IPD 咨询实施效果 / 170

第四节 三维通信 IPD 管理体系推进 / 171

- 一、三维通信 IPD 的推进（一） / 172
- 二、三维通信 IPD 的推进（二） / 172
- 三、三维通信 IPD 的推进（三） / 173
- 四、三维通信 IPD 的推进（四） / 175

第五节 IPD 在某医疗器械公司实施失败案例 / 176

- 一、企业情况与 IPD 的实施 / 176
- 二、失败原因分析 / 178

第十章 IPD 运行过程中的疑惑解答

- 一、企业为什么需要 IPD 和新的投资管理方法 / 182
- 二、业务流程重整与 IT 实施谁先谁后 / 182
- 三、新产品开发走 IPD 流程用的时间是否太长了 / 184
- 四、IPD 要在速度与质量之间做取舍吗 / 185
- 五、IPD 是否影响新产品投资决策的速度 / 185
- 六、PDT 重量级团队是否削弱了职能部门的影响力 / 186
- 七、投资决策评审委员会要考核 PDT 吗 / 187

- 八、PDT 经理往往是技术最强的人，
这样好不好，为什么 / 187
- 九、PDT 团队需要的资源无法到位，如何解决 / 188
- 十、如何把握新产品开发任务书决策评审的重点 / 189
- 十一、为什么投资决策评审委员会会议要例行化，
按日历运作 / 190
- 十二、IPD 对员工能力提出了哪些新要求 / 191
- 十三、中小企业是否有必要实施 IPD / 192

参考文献