

创新与研发管理系列丛书

新产品组合 管理（第2版）

Portfolio Management
For New Products, Second Edition

罗伯特·G·库伯（Robert G. Cooper）

[美] 斯科特·J·埃杰特（Scott J. Edgett） 著

埃尔库·J·克兰施米特（Elko J. Kleinschmidt）

刘立 刘鸿雷 译 成海清 审校

 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

创新与研发管理系列丛书

新产品组合 管理 (第2版)



Portfolio Management

For New Products, Second Edition

罗伯特·G. 库伯 (Robert G. Cooper)

[美] 斯科特·J. 埃杰特 (Scott J. Edgett) 著

埃尔库·J. 克兰施米特 (Elke J. Kleinschmidt)

刘立 刘鸿雷 译 成海清 审校

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Portfolio Management For New Products, Second Edition

Robert G. Cooper, Scott J. Edgett and Elko J. Kleinschmidt

Copyright © 1988, 2001 by Robert G. Cooper, Scott J. Edgett and Elko J. Kleinschmidt

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by Publishing House of Electronics Industry

Published by arrangement with Basic Books, a Member of Perseus Books Group through Bardonia-Chinese Media Agency.

博達著作權代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版经由 Perseus Books Group 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2017-0860

图书在版编目（CIP）数据

新产品组合管理 / (美) 罗伯特·G.库伯 (Robert G. Cooper), (美) 斯科特·J.埃杰特 (Scott J. Edgett), (美) 埃尔库·J.克兰施米特 (Elko J. Kleinschmidt) 著; 刘立, 刘鸿雷译. —2 版. 北京: 电子工业出版社, 2017.8

(创新与研发管理系列丛书)

书名原文: Portfolio Management For New Products, Second Edition

ISBN 978-7-121-32247-1

I. ①新… II. ①罗… ②斯… ③埃… ④刘… ⑤刘… III. ①企业管理—项目管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 169101 号

策划编辑: 刘露明

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 北京季蜂印刷有限公司

装订: 北京季蜂印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 22 字数: 431 千字

版次: 2017 年 8 月第 1 版印刷 (原著第 2 版)

印次: 2017 年 8 月第 1 次印刷

定价: 76.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

推荐序

以产品管理为抓手加快培养创新型人才

创新是引领发展的第一动力。习近平总书记指出：创新的实质效果是优胜劣汰、破旧立新。我们要着力构建以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新体系，注重发挥企业家才能，加快科技创新，加强产品创新、品牌创新、产业组织创新、商业模式创新，提升有效供给，创造有效需求。

随着全球新一轮科技革命、产业变革的加速演进，市场环境瞬息万变，产品生命周期急剧缩短，企业间的竞争已经由技术竞争转变为产品和服务的竞争，只有那些能够开发出满足或引领客户需求的产品的企业才能够保持竞争优势，在市场中立于不败之地。这其中，技术创新是难点，但更难的是对市场需求的理解，需要更加注重市场和消费心理分析，需要不断探索和试错。创新不是发表论文、申请到专利就大功告成，而是最终要落实到新产品、新服务、新商业模式上，才能转化为企业的竞争力，转化为新的经济增长点。

如何开发出满足客户需要的产品？怎样的流程才能够保证产品成功上市？什么样的人员组织结构有利于产品创新？怎样衡量产品经理乃至产品管理部门的绩效？以上是我国企业高层管理者正在面临并苦苦探索的问题，我国的产品创新实践急需科学先进的相关理论方法的支持与指导。目前，产品管理人才的短缺，已经成为我国创新型企业进一步发展的瓶颈因素。

“他山之石，可以攻玉”，引进国外先进、成熟、适用的知识体系和职业资格认证是利用引进国外人才和智力培养我国国际化创新人才的一条有效途径。为落实国家《创新驱动发展战略纲要》，国家外国专家局培训中心于2016年4月16日与美国产品开发管理协会（PDMA）签署了合作协议，将国际公认的唯一的新产品开发专业认证——“产品经理国际资格认证”（NPDP）项目及其知识体系正式引入中国。NPDP认证的引进和推广为我国产品开发管理从业者提供了专业化的认证，使得他们在自己的领域内能够借鉴国际标准，提升专业水平，助力职业

发展；能够为我国培养大批国际化产品管理人才，缓解我国对创新人才的紧迫需求，有效推动我国企业转型升级和创新能力的提升。

NPDP是集理论、方法与实践为一体的全方位知识体系，为公司组织层级进行规划、决策、执行提供良好的方法体系支撑。该知识体系涵盖了产品开发和产品管理的基本原理和最佳实践，包括新产品开发战略、组合管理、新产品流程、文化、组织与团队、工具与绩效度量、市场研究及产品生命周期管理七大领域，能够指导我国产品管理专业人士的创新实践，提高企业产品创新的成功率，NPDP认证的推广和知识体系的普及能够为我国走向创新大国奠定坚实的人才基础。

为了指导中国产品管理专业人士更好地学习NPDP知识体系，国家外国专家局培训中心积极推动国际产品管理相关书籍的引进和翻译工作。由清华大学经管学院陈劲教授及其团队翻译完成的《产品经理认证（NPDP）知识体系指南》已于2017年5月正式出版。现在，由大连外国语学院经济管理学院刘立教授及其团队翻译完成的国际产品管理大师罗伯特·库伯教授的经典著作《新产品组合管理》也将出版，实为我国产品管理的又一件大事。相信随着一系列产品管理名著的引进和翻译，以及国内专家系列新产品专著的推出，我国的产品管理界一定会迎来一个百花齐放的创新新天地。

国家外国专家局培训中心

译者序

“不能把鸡蛋放在一个篮子里”，谈起组合管理，很多人先会想到这一通俗而又经典的语句。如何有效地配置资源以降低风险，一直是企业家、投资人、创业者、战略规划师、新产品研发总监关注的焦点。围绕不确定条件下的约束优化问题，学术界开展了大量的研究，形成了很多关于组合筛选的数学模型和财务模型。在实践中，虽然尚没有形成一种主流方法，但有经验的管理者已经认识到，并不存在一个能够直接给出正确答案的模型，组合管理是一套目标、流程、工具乃至管理制度的集成。

在创新管理领域，有效的组合的价值是巨大的。对于创新型企业而言，不论是技术驱动型企业还是市场驱动型企业，研发项目筛选、优先级排序及研发资源配置，是决定研发成败的关键因素之一。组合管理是目标导向的，通过价值最大化、项目平衡、战略一致性、管道平衡和财务稳健等一系列目标，将多个项目、项目集协同起来。组合管理是未来导向的，面对新机遇、新技术、新需求，以及信息不确定性和环境动态性，组合管理通过审核和关卡决策、战略制定者与执行者之间的沟通和互动来确保组合目标的实现。组合管理是信息导向的，尽管组合管理有一系列可选择的方法，但决定这些方法有效性的永远是所采用信息的质量，以及对这些信息进行筛选和识别的能力。组合管理是流程导向的，组合管理团队的组建、组合管理流程的规划和实施，对于确保组合管理的效率和效果至关重要。项目管理协会（PMI）提出了三个组合过程组、五个组合过程知识领域、十六个组合管理过程，进一步实现了组合管理的系统化。

库伯和埃杰特、克兰施米特先生的这本专著，对 30 多年的组合管理研究进行了总结，围绕组合管理的三大目标——组合价值最大化、项目的正确平衡、将战略与项目组合紧密联结，阐述了一系列的组合管理技术、工具和方法，并进一步阐述了如何解决数据可靠性、分析并得出有价值的结论、进行项目筛选和资源配置、规划并实施组合管理流程等关键性问题。书中贯穿了一系列最佳公司的最佳实践，具有很大参考价值。这本经典著作出版多年，虽有片段内容出现新的研究，但至今依然未见一本在系统性、深度和全面性上超过本书的著作。本书与库伯先

生的另一本名著《新产品开发流程管理》（第4版）（*Winning at New Products: Creating Value through Innovation*），一直是产品管理协会（PDMA，美国）的推荐书籍，也是参加 NPDP 认证、考试、继续教育的重要参考教材。

我们处在一个创新驱动经济发展的时代。好的产品、服务、解决方案是企业在快速变化的市场竞争中制胜的法宝。今天的研发决定着公司明天的命运，而解决研发什么则是首席创新官关注的首要问题。公司战略的有效落实、有限研发资源的有效利用、动态环境中的研发动态管理，需要完整的组合管理方法和流程。迎接挑战的唯一办法就是不断提高企业新产品开发的成熟度水平。

本书翻译出版过程中，得到了国家外国专家局培训中心万金发主任、郑杰副主任、李宁部长、王升玉女士的关心和鼓励，得到了大连外国语大学刘宏校长、经济管理学院高良谋院长的大力支持。电子工业出版社刘露明为本书尽早出版做了大量的工作。这里一并表示感谢。

译者简介

刘立 管理学博士，大连外国语大学经济与管理学院教授。注册国际产品经理（NPDP）、注册首席创新官（CCIO）、注册高级咨询顾问（CSC）、注册资产评估师（CPV）。拥有超过20年政府、跨国企业、民营企业中层和高层管理经验，超过20年投资咨询、产业咨询、创新创业咨询和研究经验。在《管理世界》、《科研管理》等刊物发表论文几十篇。著作有《创新型企业及其成长》等，翻译著作有《新产品管理》、《新产品开发组合管理》等。在东北大学、大连海事大学、大连市社会科学院等担任客座教授，并担任大连市创业导师。兼任大连新兴产业规划研究院院长、大连市社会创新促进中心理事长、大连市创业联合会副会长、大连市健康产业促进会副会长。

刘鸿雷 管理学博士，大连外国语大学经济与管理学院副教授。韩国营销科学学会理事、国际期刊 *Journal of Global Scholars of Marketing Science* 副主编。学术成果多发表于 *Journal of Business Research*、*International Journal of Advertising* 等 SSCI 期刊。

目 录

第 1 章 探索正确的组合管理流程	1
什么是组合管理.....	3
缺乏有效组合管理会出现什么状况.....	4
本书概览.....	5
组合管理至关重要.....	7
巨大的提升空间.....	8
组合管理面临的主要挑战.....	10
一些概念.....	12
第 2 章 历经 30 年的组合方法研发	14
研究组合管理方法的新进展.....	14
组合管理在当今意味着什么.....	18
理论与现实间的鸿沟.....	19
组合管理：没那么简单.....	20
有效的组合管理的要求.....	22
管理者要做什么.....	25
第 3 章 组合管理方法：组合价值最大化	28
目标 1：使组合价值最大化.....	28
运用净现值获取性价比.....	28
预期商业价值.....	33
生产率指数.....	38
期权定价理论.....	40
动态评级排序列表.....	41
用财务方法进行项目评估的弊端.....	43

评估方法：评分模型.....	44
开发并使用评分模型.....	54
对评分模型的评估.....	65
检核表作为组合工具.....	67
成对比较.....	68
价值最大化方法：总结.....	68
第 4 章 组合管理方法：寻求项目的正确平衡	70
目标 2：实现平衡的组合	70
泡泡图.....	71
其他泡泡图.....	89
泡泡图概要.....	93
有关组合管理的其他图表.....	93
关于平衡的一些争议.....	98
第 5 章 组合管理方法：与企业战略紧密联结	101
目标 3：将战略与组合紧密联结的必要性.....	101
战略与组合的联结方法.....	102
企业开发新产品战略的速成指南.....	104
制订进攻计划.....	114
产品路线图与技术路线图.....	116
战略桶：有效的自上而下方法.....	118
自上而下法的优点与缺点.....	124
平台型项目的特殊案例.....	127
战略桶方法的变体：目标支出水平.....	128
自下而上法：将战略标准纳入项目筛选工具中.....	130
自上而下一自下而上法.....	132
支出总量的计算.....	137
结论.....	138
第 6 章 组合管理方法的使用与实施结果	139
业务总体情况.....	139
最佳与最差组合.....	142
组合管理方法的满意度.....	142

组合方法的使用特性.....	144
各种组合方法的普及程度与使用情况.....	149
表现最佳的企业使用哪些方法.....	153
具体的项目筛选标准.....	154
各轮决策中的项目筛选.....	155
各个组合方法的具体表现.....	156
标杆型企业.....	161
基于实践与研究得出的结论与建议.....	163
第7章 面临的挑战与尚未解决的问题.....	166
一般性结论.....	166
从有效组合管理中获得的具体结论及其面临的问题.....	169
挑战与问题.....	178
组合管理不是万能的解决方案.....	197
后文内容提要.....	200
第8章 数据整合：获取可靠的数据.....	201
所需信息的类型.....	202
销售、收益和定价信息.....	204
生产或运营及其相关成本.....	222
估测成功概率.....	225
估测资源需求.....	231
解决不确定性问题：敏感性分析和蒙特卡罗模拟法.....	237
结论.....	240
第9章 进行战略性的资源配置：资源部署.....	241
寻找适当的项目组合方法.....	241
业务单元间的资源配置方法.....	242
支出分配决策：战略桶模型.....	244
战略桶：分步操作指南.....	245
战略桶决策过程的一些特点.....	260
结论.....	261

第 10 章 使组合管理行之有效: 组合管理和项目筛选.....	263
管理流程的构成三要素.....	263
战略: 组合管理流程的第一关键驱动要素.....	264
关卡决策: 组合管理流程的第二关键驱动要素.....	265
组合审核: 组合管理流程的第三关键驱动要素.....	267
组合管理流程中两种根本不同的方法.....	268
方法 1: 关卡主导型操作方法概述.....	269
方法 2: 组合审核主导型.....	285
方法 1 和方法 2 的优点和缺点.....	295
结论.....	296
第 11 章 组合管理流程的规划和实施: 采用前的一些思考和建议.....	298
采用之前.....	298
阶段 1: 明确 PMP 的需求.....	299
阶段 2: 规划组合管理流程——主要实施步骤.....	306
阶段 3: 试验性安装和调整.....	317
阶段 4: 实施和改进.....	320
获取新产品制胜点.....	327
附录 A 仔细检查新产品流程: 门径管理方法——概要.....	328
附录 B 关卡 3 筛选标准 (评分) 样本.....	335
附录 C NewPort Max™ 软件——一种新产品组合管理工具.....	338
附录 D NewProd™3000 模型.....	340

第1章

探索正确的组合管理流程

新产品对于现代企业的成功及其未来发展至关重要。仅20世纪90年代，我们亲眼目睹了从互联网到基因工程，从辉瑞公司的万艾可到亨氏公司的绿色番茄酱等各行各业取得的令人叹为观止的成就。虽然有些管理者依然通过降低成本的方式改进盈亏底线，但从长远角度看，周期性的规模缩减已被证实无效。高层管理者最终要清醒地面对现实——缩减并不能成就企业。

21世纪，发展与竞争并没有停下脚步，反而并且更加快速，竞争更加残酷。竞争的前沿与核心便是对新产品的需求——成功的、重要的、制胜的新产品。随着科技高速发展、市场不断全球化以及国内外与日俱增的激烈竞争，开发有效的新产品逐渐成为企业未来几十年内发展的重要战略规划。依靠新产品制胜的企业将会是未来的辉瑞公司、惠普公司、3M公司和微软公司，而没有开发出杰出的新产品的企业终将被成功者的浪潮吞没。

在新产品的竞技场上，一个至关重要的问题是，企业如何在研发与新产品资源方面进行最有效的投入？这就是组合管理涵盖的全部内容：通过资源配置完成企业新产品目标。与股票市场的组合管理极为相似，优化公司研发投入的高层管理者，为企业制定正确的新产品战略、挑选制胜的新产品项目，并且实现项目的理想平衡状态，确保企业在长期竞争中制胜。本书致力于研究成功者如何管理和研发新产品组合，并阐述了企业在从研发投入中获得更高回报的过程中能够运用于实践的经验教训。

案例：一家跨国制药企业的美国分公司曾经几乎被新产品组合带来的一系列问题所击垮。该公司曾在过去几年中成功实施了一些大项目，但这样一鸣惊人的产品不是呼之即来的，开发的脚步愈发艰难。研发部门对推向市场的下一代更新产品迟迟没有作为，企业高管对此也渐渐失去了耐心。管理层

中一些人甚至在质疑，继续对研发部门进行高投入是否是明智之举。公司专门成立新产品任务组评估问题所在，以下是任务组的考察结果。

尽管在项目开发管道上有几个稳固的项目，但不合格项目数量过多，其中不乏一些管理层偏爱的项目，或者很久以前就该取缔的不良项目。显然，在审核过程中并没有将不良项目淘汰掉。

数量众多的在研项目几乎覆盖了所有领域——涉足了太多的疾病领域和市场细分。从战略上来讲，这都是徒劳的。该公司从没有在这些市场中销售过产品，其余的则偏离了公司战略。清单中列举的项目不伦不类，完全没有重点。

其中一些细分市场（疾病领域）似乎过度消耗了研发投入和新产品上市资源，与其对企业创造的潜在价值不成比例。虽然有许多优质项目，但企业在一些领域资金投入巨大，导致其他匹配公司战略发展的项目出现资源紧缺的现象。

许多项目耗时太长。一些项目在管道上的时间要比原计划多出好几年，更有甚者，一些小项目似乎总也完不成。每当对这些项目提出质疑的时候，标准答案永远是新研发的药物项目需要几年的时间，项目组已经竭尽全力了。最近的一次审核发现项目组扩展出了太多项目，结果管道发生堵塞——项目太多了。

在建的小项目过多。资源配置报告显示，超过75%的研发资源都用于改进、微调、延伸、修改和修饰的项目——那些低风险、低回报的项目。目前真正缺乏的是高回报的长期项目——可以固企业之本的项目。

简言之，尽管存在决定性的项目，但总体上来看，公司项目组合是失败的！项目组合缺乏重点，数量太多并且资源分布太不均匀。组合中有过多的边际价值项目，因此，组合严重失衡，最终导致组合不能良好地支撑公司的经营战略。

管理者思考要点

思考上面的例子，并反问自己是否曾经遇到过类似的问题。如果答案是肯定的，你将在本书中找到解决方案！仔细观察你的公司的新产品组合及其管理方式，你会有自己的判断。本书将会介绍成功者如何避免以上情况发生。同时，你将了解到案例中的管理者以及其他遇到同样问题的管理者会采取何种措施将有效的组合管理带到他们公司的业务中。

什么是组合管理

在过去 10 年中，新产品项目的组合管理和优先级管理已经成为一项关键的管理任务。企业中的组合管理和项目优先级关乎其资源配置。也就是说，在诸多机会面前，企业会选择投资哪个新产品项目？哪些项目会获得最高优先级并优先推向市场？组合管理同时与公司经营战略相关，因为当前的新产品项目将决定企业未来的产品/市场前景。据估计，一个企业当前销售额的 50%来自过去 5 年中推向市场的新产品。最后，组合管理关系到收支平衡——风险与收益、维持现状与持续增长，以及新产品项目短期与长期间的最优投资组合。

在介绍行之有效的方法之前，让我们回顾并思考一下什么是组合管理。通常，我们这样解释组合管理：

新产品项目组合管理是一个动态的决策过程，活跃的新产品和研发项目需要经常进行调整。在这一过程中，新项目得到评估、筛选、按优先级排序，在研项目可能会被调整为加快进程、淘汰或取消优先级，进而，资源会被重新配置到活跃项目中。

组合管理的决策过程的特点是：信息的不确定性和多变性，机遇的动态性，多重目标和战略考量，项目间的独立性，决策人和决策地点的多样性。

项目组合决策过程与一系列公司业务决策过程是涵盖的或交叉的，包括：对所有项目总体组合的定期审核（审核所有项目并在项目间进行对比）；对每一个项目持续进行通过/淘汰的决策；为事业部门开发新产品战略，对事业部门与战略领域进行战略性资源配置决策。

组合管理是一个普适性和包容性强的课题。项目筛选是其中一部分，但组合管理并不局限于此，远远超出了项目年度预算或资源配置的范畴；也不是简单地做出一个项目的优先级列表；虽然战略与战略层面的当务之急是其核心内容，但其不仅仅是为了满足战略需求而开发的最佳项目组合。最后，尽管企业规划的实施会涉及或牵连到组合管理，但它比企业资源配置复杂得多（不同事业部门间的研发资源配置）。组合管理是集以上之大成者。

准确来讲，组合管理是多层面的综合体。但不能仅仅由于其复杂性和挑战性便回避处理组合管理相关问题，因为组合管理对于新产品的成功来说是至关重要的。

每个人看待组合管理的角度不同：战略制定者将它看作业务间的资源配置，或者支撑企业愿景和使命的战略性正确项目组合；财务人员将其看作实现股东利

益最大化的有效方式，同时能够优化分配稀缺财务资源；技术人员则通过组合管理挑选合适的项目并开创正确的创新方式；营销人员希望可以通过组合管理使产品更多、更快地涌向市场；企业的首席执行官则希望组合管理能够通过其财务影响力获得巨大成功，并且是在短时间内！

缺乏有效组合管理会出现什么状况

缺乏有效的新产品组合管理和项目筛选，会使企业每况愈下（见图 1.1）。其实，很多困扰公司业务产品发展规划的问题，可以直接追溯到无效的项目组合管理。前文提到的制药公司便是缺乏组合管理的案例。以下列举了缺乏有效的项目组合管理给企业带来的困扰。



图 1.1 缺乏组合管理方法出现的状况

首先，薄弱的组合管理会使淘汰新产品项目变得难上加难。通过/淘汰项目的衡量标准无效或根本没有，没有固定的机制来评估是否剔除不良项目。项目本身毫无生命力，就像驶过审核点的一辆辆快速列车。还有，新项目仅仅因为资源需求或者对其他项目的影响力，便被列入活跃项目表。结果是重点完全不突出，过多的项目占用了现有资源。

问题还不仅限于此。项目缺乏重点并且活跃项目过多，意味着资源和人力分

布不均匀。结果是，等待结项的项目排起了长队，整个流程陷入僵局，导致项目周期延长。随之而来的，便是对项目推向市场前时间过长的抱怨。更糟糕的是，由于资源和人力的分布不均，每个人开始抓狂——太多的工作需要完成。结果可想而知：管理执行力下降。比如，必备的前期工作还没有完成，但由于缺少时间和人力，真正能够反映客户情况的市场调研被搁浅了。低质量的管理执行力和糟糕的新产品开发流程提高了失败率。所以，不仅项目推向市场的时间延迟，成功率也会随之下降！

其实问题还有很多。有效组合管理的匮乏会导致严格有力的决策点缺失，从而削弱项目筛选的决策力。结果通常是项目实施管道上挤满了资质平庸的项目——太多的延伸性、微调性或只具备边际价值的防御型产品。所以，很多项目都是以令人失望的结果和平淡乏味告终，能够使公司制胜的亮点产品非常稀少。更令人担忧的是，寥寥无几的优质项目由于资源稀缺被搁置，这些项目要不迟迟不能推向市场，要不就是不能充分展现实力，进而大大增加了机会成本。这些并不是单纯从损益表中可以看出来的。

然而问题还远不止于此。没有严格的组合方法，会导致企业由于错误的原因，项目筛选决策不正确。决策制定并不是依据事实和客观标准，而是建立在政治、主观看法和情感的基础上的。太多的这种病态选择出的项目，都是以失败而告终！

最终，不良结果带来的影响是战略性的：没有组合管理方法，造成项目筛选战略标准的缺失，进而，不会产生项目选择的战略方向。毕竟新产品在企业战略中具有引领地位，它们决定了企业未来的发展前景！但是组合方法的缺失，会导致项目与战略的不一致，许多没有战略意义的项目也会误入开发管道。结果导致项目组合偏离企业战略方向，所有努力都成为徒劳。

不具备有效的组合管理和项目筛选方法，企业将为之付出巨大代价。如果你的企业正面临以下问题：有亮点的新产品寥寥无几，开发周期过长，失败率高、战略上不一致，这些弊病的根源，都可以追溯到无效的组合管理。所以，请继续阅读本书并发现他人是如何面对挑战的，最重要的是，知道你的公司要怎么做！

本书概览

1. 本章重在突出组合管理的重要性。它主要强调了为什么如此多的公司在研发资源配置问题上陷入困境；在项目组合管理过程中，会遇到哪些困难和问题。

2. 这些年出现了一系列有关项目组合管理的文献，第2章阐述了相关背景资料，讨论相关文献，说明文献中项目组合管理工具的主要类别，并阐述了建立

理想的组合管理方法的需要。最后提出了组合管理的3个目标。

3. 第3章至第5章讨论领军企业在新产品项目组合以及研发资源配置中运用的方法：

- 组合价值最大化的方法（第3章）。
- 实现项目组合平衡的方法（第4章）。
- 与企业战略建立强关联的方法（第5章）。

本书的重点研究对象

本书中概述或记录的技巧、方法、见解与成果，都是我们以行业中组合管理实践及其成果为依据进行的广泛而普遍的调查。本研究的第一阶段调研了35家领军企业项目组合管理方法，这些公司的组合管理方法独树一帜且运用自如，因此我们才将其挑选出来进行深入分析。本研究的结论曾作为期刊文章以及在本书的第1版中发表。

本研究的第二阶段对205家企业进行了分析，侧重于研究企业采用的方法及其结果。本研究中的大量样本使我们能够将绩效与运用方法关联起来，进而用具体的绩效指标来研究哪种方法最有效。

本研究的第三阶段，通过案例揭示出组合管理中问题之所在，企业可以通过何种方式解决这些问题。以第三阶段中40家企业为研究对象，原因在于，一方面我们掌握其运用方法的第一手资料，另一方面是这些企业积极投入解决组合管理的问题中去。另外，它们在行业中也颇具代表性。

4. 第6章深入讨论组合绩效，研究每项组合管理方法取得的成果，以及使用者如何评估不同的方法。

5. 第7章介绍项目组合管理如何运作，管理者如何处理在项目组合实施过程中预料之外的困难、障碍和问题，同时阐述企业实施项目组合管理过程中遇到的问题和挑战。

6. 组合管理方法与其依托的数据同样重要。第8章的主要内容是所有组合管理方法数据来源的整体性。本章列举了一些方法，以提高对市场、收益预期、价格、成本及成功概率的预测。

7. 接下来，我们讨论如何将组合管理更为有效地运用到你的企业中。在第9章和第10章中，我们会给出一些技巧和方法。这两章还概述了我们建议的组合管理流程以及其他可供参考的方法。

8. 第11章讨论了实施中的棘手问题——设计并建立有效的组合管理流程。