

MBA

必修核心课程



新产品开发

NEW PRODUCTS DEVELOPMENT

MBA必修核心课程编译组

新 产 品 开 发

MBA 必修核心课程编译组

中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

新产品开发/MBA 必修核心课程编译组编译. —北京:中国国
际广播出版社,1997. 8

MBA 必修核心课程 2

ISBN 7-5078-1549-8

I. 新… II. M… III. 新工业产品—技术开发—教材 IV.
F406. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 15215 号

新产品开发

编 译 MBA 必修核心课程编译组 封面设计 李萌工作室
责任编辑 郭 广 版式设计 陆 维

中国国际广播出版社出版发行 新华书店经销
邮政编码:100866
地址:北京复兴门广播电影电视部内 北京市京安达明印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 1997 年 8 月北京第 1 版
19.375 印张 485 千字 1997 年 8 月北京第 1 次印刷

印数 1—5000 册 定价:29.50 元

ISBN 7-5078-1549-8/F·159

前 言

MBA(工商管理硕士)这一简洁而响亮的名称,以其不可抗拒的魅力和不可思议的魔力征服了全球主要发达国家,目前正强烈地吸引着中国的有识之士特别是青年人的注意。

MBA 诞生于美国。经过近百年的探索和努力,它培养了为数众多的优秀工商管理人才,创造了美国经济发展的神话和奇迹。MBA 被誉为“天之骄子”和“管理精英”,成为企业界乃至社会敬重和羡慕的特殊人物,甚至在公众心目中被视为“商界英雄”。据统计,美国最大的 500 家公司的总经理、董事长等高层主管,绝大多数都是 MBA。这一惊人的事实,是对 MBA 教育的成功业绩的最好说明。MBA 意味着超群的能力、胆识、品德……,代表着财富、地位、权力、荣誉……,预示着希望、成功和辉煌。

MBA 创造的奇迹得益于其教育的科学性、规范性、灵活性和实用性。MBA 教育具有传统教育不可比拟的特色和优势。在教育观念、教育理论、教学内容和教学方法等诸多方面,都显现出其不同凡响的特点。这些特点不仅贯彻于 MBA 教育的整个过程之中,还体现在高质量的教

材里面。因此,学习和阅读 MBA 权威教材,是了解和掌握 MBA 精髓要义的捷径;尤其是在我国 MBA 教育发展尚不能完全满足广大求学者要求的时候,这种求知的方式越发显得必要和实惠。

我们编译的这套“MBA 必修核心课程”,包括《经营战略(CORPORATION STRATEGY)》、《新产品开发(NEW PRODUCTS DEVELOPMENT)》、《市场营销(MARKETING)》、《生产作业(PRODUCTION)》、《理财:资金筹措与使用(FINANCE)》、《人力资源:组织与人事(HUMAN RESOURCE)》。所依据的都是当今欧美最权威、最通行的教科书,囊括了工商管理最普遍、最适用的知识。系统研读这些教材,就会对 MBA 核心必修课程有一个比较全面的了解。

成就事业需要人才,优秀的工商管理人才需要接受一流的教育。实践证明,MBA 教育是当今世界培养职业企业家最完美的教育。一切有志于在企业界谋求发展并最终赢得成功的人士,都应该不失时机地夯实自己的知识根基。通过自学,掌握 MBA 必修核心课程的基本内容,能让你茅塞顿开、恍然大悟,会使你获得一种全新的感觉、全新的视野、全新的理念、全新的境界、全新的体验。

MBA 必修核心课程编译组

1997 年 8 月

后 记

“MBA 必修核心课程”丛书共 6 种,书名分别为《经营战略》、《新产品开发》、《市场营销》、《生产作业》、《理财:资金筹措与使用》、《人力资源:组织和人事》。整套丛书是在欧美最权威、最通行、最具代表性的教科书的基础上编译而成的,主要参考著作有: Buffa, E. S. , *Modern Production Management*; Crawford, C. Merle, *New Products Management*; Don Hellriegel and John W. Slocum Jr. , *Organizational Behavior* ; Koontz, H. , O'Donnell, C. and Weihrich, H. , *Management*; Weston, J. Fred and Brigham, Eugene F. , *Managerial Finance*; 等等。

MBA 必修核心课程编译组

1997 年 8 月

目 录

第一篇 开发管理导论

第一章 开发管理	1
第一节 新产品职能的重要性	32
第二节 改变目前新产品活动的主要力量	34
第三节 成功与失败	38
第四节 新产品活动的费用	40
第五节 进一步发展的需要	41
第六节 基本概念	42
第七节 新产品管理过程	47
第二章 创新	57
第一节 定义	57
第二节 创新的意义	63
第三节 创新的主要来源	67
第四节 对管理至关重要的创新特性	72

第二篇 战 略

第三章 新产品战略计划:产品创新大纲	83
第一节 战略的定义	84

第二节 企业战略的目的	86
第三节 新产品管理战略的特殊作用	88
第四节 新产品战略的特有矛盾	91
第五节 产品创新大纲	93
第六节 战略的一般模式	135
第四章 战略过程和管理	141
第一节 在公司水平上需要产品创新大纲	141
第二节 新产品的战略计划过程	145
第三节 战略竞争领域大纲的总协调	157
第四节 应急计划	160
第五节 产品创新大纲的评价和修正	162
第六节 一些没有机会的新产品战略	164
第七节 对新产品战略的批评	167

第三篇 概念形成

第五章 概念形成:创造性过程和创造性人才	170
第一节 概论	170
第二节 创造性过程	174
第三节 创造性人才	181
第四节 创造性职能的管理	187
第六章 新产品概念形成过程	197
第一节 概论	197
第二节 激发新产品创造性的方法	204
第三节 属性分析	207
第四节 需求评价	217

第七章 新产品构思的收集和处理	238
第一节 新产品构思的来源.....	238
第二节 外来构思的处理.....	246
第三节 概念产生的结论.....	253

第四篇 评 价

第八章 概念评价系统	258
第一节 产品构思评价的目的.....	259
第二节 问题与困难.....	265
第三节 评价系统.....	270
第九章 评价工具:大纲和预选	285
第一节 产品创新大纲.....	285
第二节 市场描绘.....	288
第三节 即时反应与进入评价.....	290
第四节 预选活动.....	293
第十章 评价工具:筛选与原型测试	315
第一节 全面筛选的目的.....	315
第二节 工作程序.....	317
第三节 新产品议定书.....	332
第四节 原型.....	335
第十一章 评价工具:产品使用测试	340
第一节 存在的问题.....	341
第二节 产品使用测试系统.....	343
第三节 产品使用测试的目的.....	344

第四节	测试的范围.....	346
第五节	特殊问题.....	358
第十二章	评价工具:试销	360
第一节	试销的目的.....	360
第二节	试销的模式.....	361
第三节	态度调查.....	362
第四节	销售波动测试.....	363
第五节	实验室试销.....	365
第六节	控制销售.....	369
第七节	试销市场.....	371
第八节	类似试销的评价工具.....	379
第十三章	经济分析	382
第一节	财务分析的目的.....	382
第二节	编制财务总表的方法.....	384
第三节	销售预测.....	386
第四节	经济分析总表的形式.....	398
第五节	完成经济分析.....	407

第五篇 商业化

第十四章	商业化:投放前控制	409
第一节	概论.....	410
第二节	管理控制的概念.....	412
第三节	系统概念.....	417
第四节	新产品开发的控制方法.....	421
第五节	开发控制的主要问题.....	435

第六节	开发控制的其他问题.....	437
第十五章	商业化:投放周期	441
第一节	投放周期阶段.....	442
第二节	导致投放周期阶段结构变化的各要素.....	455
第三节	创新的采用和扩散.....	463
第十六章	商业化:新产品营销计划	473
第一节	计划过程与计划本身.....	473
第二节	营销计划的内容.....	478
第十七章	商业化:营销手段	508
第一节	广告.....	508
第二节	人员推销.....	520
第三节	定价.....	525
第四节	分销.....	533
第五节	产品.....	545
第六节	包装.....	559
第七节	其它营销手段.....	564
第十八章	商业化中的投放控制及特殊领域	568
第一节	投放控制.....	568
第二节	商业化的特殊领域.....	595

第一篇 开发管理导论

第一章 开发管理

新产品的生产活动涉及到公司里所有的职员,同时也涉及到公司外形形色色的人。它既很复杂而又饶有趣味。经营新产品的确有无穷乐趣,但同时又不免会遇到各种挫折。在我们将要讨论各种问题之前,先来看看新产品开发活动的全貌,这对你理解本书内容会有所帮助。

我们选择了两个实例。一个是 RCA 公司生产的新式的移动电话,它来自工业界,公司情况较为复杂,相当注重个人素质和人际关系。另一个是消费产品,艾文公司生产的一种新型香水。这两个公司的方针及其实践活动迥然不同,然而我们无法判断哪一个公司做得更为高明。阅读这两个实例只是为了获得一个关于新产品管理的总体任务的印象。当然你也可以对它们进行对比,你可从中推测哪种新产品获得了成功。

案例 1 RCA 公司的新型移动电话

在匹兹堡市西南 25 英里,有一个被畜牧场和草原环绕的地方,有名的 RCA 公司就座落在这里。制造电话机的移动通讯系统部门是其中不起眼的一个分公司。去年它的收入只有 4 000 万美元——这对年总收入高达 50 亿美元的 RCA 公司来说,实在微不足道。但是它成功的经营对许多把希望和未来寄托在该公司的人来说,的确

是完美无缺的。

每天早晨 1 000 多工人涌进工厂上班,从而使该公司成为本行业中雇员最多的公司之一。其中有很多人是老面孔——他们中的许多人都有亲戚关系——谁能成为该公司的一员,将被当作整个家庭的骄傲。有许多雇员至今仍持有 15 年前购买的内部债券,以此来支持公司建设,尽管其利率仅为 2%。

许多管理者的职业经验也给分公司带来了好运气。有好几年该公司一直是一个不光彩的落后者。它之所以能幸存下来只是因为 RCA 公司的几个高层领导把经营该公司当作职业生涯中的一种兴趣,并且已对它产生了深厚的感情。

70 年代初期,在公司的创始人戴维·萨诺夫(David Sarnoff)去世后,管理机构人员发生了变化,感情已不能作为维持一个失败企业的藉口。在曼哈顿的 RCA 公司总部,萨诺夫的接班人大刀阔斧地对该公司进行了改革。

从那时开始,一幕关于该公司如何为生存而奋斗的场面出现了。它从总体上表现了处于压力下的公司职员以及它们之间的相互关系——有时紧张,有时滑稽,但总是有人性的。它还表现了开发一种产品的过程,因为在 RCA 分公司的这个案例中,推出一种成功的新型移动式电话被看成是获得生存权利的唯一途径。正如通常在现实生活中看到的那样,在管理课本中描述过的情形常常会成为现实。

1. 高层管理者的工作

1970 年,副总经理艾文·凯斯勒(Inring Kessler)的管理权限由 5 个分公司增加到 6 个,这个新加进去的就是移动通讯分公司。57 岁的凯斯勒是“那种灰白头发,穿

着法兰绒衣服,脾气好的管理人员”,他开朗合群,“我爱我的职员”——他曾经这样说过。在空闲时他还写诗,喜欢对下属吐出一堆长音节词,并且常常在某个时候,而且并没有任何邀请的情况下,用魔法为某个共进晚餐的人催眠。他有一次描述他自己是“竞技表演中的蹩脚演员”。

尽管凯斯勒给予其下属许多自主权,但他保持对他们行动的监督。一位分公司经理这样说:“艾文有一种意志力促使他沿着正确轨道进行工作,他喜欢去正在工作中的场所。”凯斯勒心里明白他要新的职责范围内做很多事,尽管该分公司的事务只代表了他整个责任的一小部分,但他仍然投入了很大的精力。

在以前的工作中,凯斯勒已经注意到了 RCA 公司在空间电子方面的成果——包括他们的最初模型,从而对移动通讯分公司未能采用已开发的空间通讯新技术感到吃惊。他促使该公司在开发一种便携式电话过程中应用大规模集成电路——这种电话机被命名为塔克台克,用来替代一种 RCA 公司从日本进口的产品。由于元件体积大大缩小,塔克台克不但结构紧凑,外形漂亮,而且方便实用。但直到 1973 年,整个进程仍然受到初始问题的困扰,而且元件交货总是误期。那一年由于延期而造成的损失高达 330 万美元,这是 70 年代最糟糕的纪录。

2. 到此为止

那时分公司的首脑是哈罗德·琼斯(Harold Jones),他是一个营销老手,曾在摩托罗拉公司干过 25 年。琼斯努力想通过类似的产品来和摩托罗拉公司竞争,以增加 RCA 公司的市场份额,而摩托罗拉公司在国内移动通讯设备方面有着绝对优势——大约占市场的 60%。他让公司全面出击,摸索出一大堆产品,其中包括

RCA 缺乏营销经验的计算机辅助分发系统以及查寻设备。

“每次作了业务考察后,了解到摩托罗拉公司正在制造某种新产品,”某位管理人员说,“琼斯总是说我们也应把它造出来。”RCA 公司在市场中仅占 7% 份额,紧跟在市场份额占 20% 的通用电气公司后面,在同行业勉强列第三位。

高层人员的想法是要求企业占有大的市场份额和形成规模经济——这两者该分公司都不具备。安通尼·肯莱德(Anthony Conrad)当时是 RCA 公司的总经理,他考虑索性卖掉该分公司或者关门了事,但却害怕带来一场灾难性的财务纠纷。仅仅在两年前,RCA 公司曾在一次运气不佳的计算机冒险中由于取消债款而损失 49 000 万美元;肯莱德以及其它高层管理者后来觉得,移动通讯分公司也许会成为“步计算机所扮演角色的后尘”。

3. 一线生机

凯斯勒却持另一种观点。公司必须赚钱是天经地义的,但他觉得他的同事们正囿于一种他称为新的“似乎高明的管理迷信”,而没有意识到产品数量 and 市场份额并不代表一切。他说:“如果你设计一种旨在盈利的产品来抵消产量的不足,并且有选择地开发市场,那么你将能赢得高利润。”虽然资金来源有限,凯斯勒还是对挽救移动通讯分公司充满了信心。

1974 年早期,凯斯勒从新泽西州摩里斯顿的办公室出发前,在肯莱德面前陈述移动通讯分公司的发展计划。他把一个名叫安德鲁·因格里斯(Andrew Inglis)的下属带在身边向肯莱德引见,因格里斯是通讯系统的首脑,曾在 1963 年到 1966 年上半年在移动通讯分公司干过,

当然那时该公司也同样是入不敷出。

因格里斯说：“你能够从有多少人出席上看出纽约营销中心对你的看法如何，如果你想为一个失败者制订计划，每个人都会象躲避瘟疫一样避开你。”那天只有四个人出现在会议桌旁，但当事情被挑明后，因格里斯的报告并不都是坏消息。尽管1973年财政赤字严重，但第四季度却获得了赢利，这是因为消除制造过程和营销过程中的低效率的努力终于有了成效。尽管这些内容并未给肯莱德留下深刻印象，但凯斯勒最后还是使他相信目前的困境将逐渐被摆脱。他甚至还表示将为组织制定合理的战略，以使该公司扭亏为盈。

4. 困境中的达观者

凯斯勒和因格里斯都知道只有抛弃琼斯所遵循的跟随型政策才会使公司获得生机。琼斯由于多次遭到否定已经辞职，于是凯斯勒起用了杰克·安德伍德(Jack Underwood)来代替琼斯，由他来肩负将分公司“带出荒野”的重任。安德伍德曾在航空和宇航空间公司为凯斯勒效力，他生于满洲，在那里他父亲拥有一家出口公司。早在1948年安德伍德就加入了RCA公司。虽然他只有49岁，但他已用行动证明了自己既是一个干练的工程师，又是一个有经济头脑的管理者。他在50年代发明了RCA公司的自动电子测试设备，并且从60年代中期开始，一直在管理该生产线。现在他急于找到升迁的机会，因此请求凯斯勒为他重新找个位置。

安德伍德接受了这份新工作，尽管经营移动式通讯设备的前景几乎毫无吸引力。安德伍德冷静且善于思考，他喜欢把一只脚踩在桌子上，一边吸着永不离身的烟斗，一边对生存哲学高谈阔论。但令他失望的是公司所处

的地方在他所见到的最大的地图上也找不到,而且在这里,进行理性讨论的机会实在太少了。尽管他觉得凯斯勒对肯莱德的推荐使他有了一次“战斗的机会”,但他知道,“这距离一块蛋糕还很遥远。”

安德伍德和因格里斯每周有一个晚上从位于新泽西州开普敦的通讯记录工厂的舒适的办公室里出发,在分公司碰几次头,最后制订了一个有重点的战略来取代琼斯的“人有我有”的经营方法。RCA 公司只在一个方面有着突出的实力——汽车上用的移动式电话。不要把它和居民用的电话混淆起来。RCA 公司的技术先进的调频电话是专用于警车和通用卡车的。

1974 年,地面移动式电话在美国的全部市场价值达到大约 6 亿美元。其中大约 1/3 是汽车上所用的性能价格适中的移动式电话(价格在 800 美元到 1 000 美元,一般被商人称为“普通型”电话机,例如,没有选键的电话机)。经过彻底详细的研究,分公司的经营人员得出的结论是公司在这种中档产品方面的市场份额在 5 年内能提高到 15%。安德伍德和因格里斯下决心停止了许多新产品的开发工作,从而集中精力开发这种市场前景良好的电话机。

很快他们在产品开发计划中遇到了问题。由于新产品从设计到投产的实际时间大约要 3 年,而这期间技术的进步将足以使原有电话机变得过时。因格里斯说:“我们相信,随着技术的发展,将来的中档移动式电话,将具有今天高档移动式电话的性能。”所以他们把开发目标转为开发一种价格适中,但性能和当前市场上的最好产品相当的新产品。

当时市场上摩托罗拉公司和通用电气公司的产品性