

学校编码: 10384

分类号: _____ 密级 _____

学 号: X0015036

UCD _____

学 位 论 文

对企业新产品开发管理的研究

A Study on the Venture's New Product
Development Management

张 继 红

指导教师姓名: 孟 林 明 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2 0 0 4 年 11 月

论文答辩时间: 2 0 0 4 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: _____ 年 _____ 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2004 年 11 月

论文摘要

在激烈的市场竞争中，有些企业崛起，有些企业潮起潮落，有些企业却柳暗花明……企业的盛衰起落虽有许多因素，但都与企业的产品有着密切的关系。然而在科技速猛发展的今天，在市场竞争日趋激烈的现代，任何企业所拥有的产品优势都是相对的、暂时的，企业能否源源不断地创造出新产品，如何开发新产品成了企业生存与发展的关键。

企业的新产品开发有其存在和发展的规律，对其规律的研究成了企业所关心的重要课题。笔者查阅多种资料，结合多年来在企业从事新产品的开发的经验，通过分析、总结，旨在寻找一套科学的、可操作的新产品开发方法。

本文共四章，第一章概述新产品开发的一些基本概念，提出本文研究的思路和内容；第二章通过对新产品开发的“质量、速度和费用”三者均衡关系的研究，阐述如何把握和控制新产品的质量、项目开发速度和开发费用；第三章着重论述如何应用新产品开发策略，加速开发出高质量的产品；第四章谈谈如何管理好新产品开发的前后两个关键环节，改进新产品开发绩效。

激烈的市场竞争迫使产品更新换代的速度日益加快，企业开发新产品所承受的商业风险越来越大。“质量（性能）好、速度快、费用低”成了企业新产品开发所追求的理想目标。而新产品的质量 and 开发的速度，一般都可以在新产品开发的周期和费用上，得到两个变化趋势不同的响应。因此，可以通过对新产品开发的“质量、速度和费用”的均衡问题的研究，来把握和控制新产品的质量、项目开发速度和开发费用；并通过合理选用新产品开发策略和合理规划、管理新产品开发的关键环节来提高新产品开发的绩效。

关键词：新产品开发；开发策略。

Abstract

In the keen market competition, some ventures rise sharply; some ventures rise or fall as the tide; some ventures grow as the dense willow trees and bright flowers - feel hopeful in predicament ... There are many factors restricting the extremes of the venture's fortune, which are all closely related to the venture's product. But today the science and the technology develop quickly, the competition of the market is keener and keener. To the venture, the product's advantages are relative and temporary. Whether the venture can develop new product continuously or not, and how to develop new product, which becomes the key to the venture to exist and develop.

There are some laws for the venture to develop new product. The exploration and study on the laws becomes a very important task for the venture. In order to find a science and operative way of new product development, I look up many material, combine more than ten years experience engaged in the new product development in state enterprises and foreign enterprises, and then analyze and sum them up.

There are four chapters on the abstract. The first chapter summarizes some basic concepts about the new product development to bring up the train of thought and the frame of this abstract. The second chapter set forth how to control the quality, the speed and the cost of the new product development by way of a study on the relation of the new product's quality and the development project's speed

and cost. The third chapter discusses how to apply the new product development tactics, in order to develop high technical product quickly. The fourth chapter discusses how to manage the front key segment and the back key segment to improve the development result.

The keen market competition makes the product renewed faster and faster. The risk for the venture to develop new product becomes higher and higher. “ Good quality, Quick speed, and Low cost ” becomes the ideal target for the new product development. The relation of the quality and the speed become two different tendency in the relation of the new product development circle and cost. So we can control the quality, the speed, and the cost by way of a study on the equilibrium problem of the new product development’ s “quality, speed and cost”, and improve the result by choosing the tactics rationally, and controlling the key segment reasonably.

Key Words: New Product Development; Development Tactics

目 录

前 言	1
第一章 新产品开发概述	3
第一节 对新产品开发的认识	3
一. 新产品的含义	3
二. 新产品的分类	3
三. 新产品开发的概念	5
四. 新产品开发的必要性与意义	8
第二节 目前我国新产品开发方面存在的问题	9
一. 技术创新机制不健全	9
二. 研发资金投入不足, 分配不当	10
三. 新产品开发技术水平低	11
四. 新产品开发发展很不平衡	11
第三节 本文研究的思路	12
一. 新产品开发的风险与本文研究的意义	12
二. 本文研究的内容	15
第二章 新产品开发的“质量、速度和费用”问题	16
第一节 对新产品开发周期和开发费用的认识	16
一. 新产品开发周期的定义	16
二. 影响新产品开发周期的因素	16
三. 新产品开发费用及其控制	17
四. 新产品开发周期与开发费用合理控制的重要性	17
第二节 新产品开发周期和开发费用的关系	18
第三节 新产品开发的“质量、速度和费用”的均衡关系	19

第三章 新产品开发策略及其应用	22
第一节 “跟随”策略与“领先”策略	22
一. “跟随”策略.....	22
二. “领先”策略.....	25
三. 结论.....	27
第二节 提高开发绩效的几种策略及其应用	27
一. 技术引进策略.....	28
二. 并行开发策略.....	28
三. 仿优求进策略.....	30
四. 渐进创新策略.....	32
五. 联合开发策略.....	33
六. 运用新技术优化产品开发策略.....	33
七. 跨职能团队策略.....	33
八. 上述策略的竞争优势.....	34
第四章 新产品开发的前后两个关键环节	38
第一节 新产品开发的前期管理	38
一. 新产品开发前期管理的重要性.....	38
二. 前期管理的具体内容.....	39
三. 做好前期管理的具体要求.....	42
第二节 新产品的市场扩散	43
一. 影响新产品市场扩散的主要因素.....	43
二. 新产品的市场定位.....	46
三. 新产品市场投放时机的选择.....	46

四. 目标市场的选择.....	49
五. 新产品的市场投放.....	49
六. 新产品的市场铺货.....	50
七. 如何让消费者尝试新产品.....	51
八. 加快新产品市场扩散的策略.....	51
结论与展望	53
主要参考文献	56
后 记	58

厦门大学博硕士论文摘要库

前 言

产品是企业、经销商、市场之间进行沟通的重要载体，是企业盈亏的主要源泉。为了保持企业的活力和竞争力，很多企业试图通过持续不断地开发新产品来推动企业的发展。然而，并不是每一场新产品开发都能获得成功。由于种种原因，新产品开发能否获得成功及成功的程度是各不相同的。有的新产品前期开发轰轰烈烈，结果却半途而废；有的新产品上市初期销路尚好，但随着时间的推移，销售下滑；有的新产品上市初期，并没有很多消费者乐于接受，但慢慢的其销路不断扩大；有的新产品一投入市场，就以惊人的魔力迅速占领市场；有的新产品根本打不开销路，很快在市场上消声匿迹。新产品开发的成败差距为何如此之大？新产品开发有何规律可循？

二十一世纪，信息时代，企业所面临的经营环境迅速变化，市场不断成熟并趋于全球化。与此同时，技术开发的速度加快，产品生命周期缩短。对企业来说，一方面为了满足消费者多元化的需求，既要具备强大的新产品开发和设计能力，不断推陈出新，又要掌握降低产品制造成本的秘诀，取得竞争优势；另一方面激烈的市场竞争迫使产品更新换代的速度日益加快，企业开发新产品所承受的商业风险越来越大。因此，“质量（性能）好、速度快、费用低”成了企业新产品开发所追求的理想目标。而新产品的质量 and 开发的速度，一般都可以在新产品开发的周期和费用上，得到两个变化趋势不同的响应。因此，可以通过对新产品开发的周期与费用关系的研究，来把握和控制新产品的质量、项目开发速度和开发费用，并通过合理选用新产品开发策略，合理规划和管理新产品开发的关键环节等方面找到一条取得新产品开发的成功之路。

新产品开发是着眼于未来的发展变化，改善企业的产品结构和经营状况

的一项战略任务，是保持企业利润持续增长的基础。它对企业的长期业绩和生存具有潜在的作用。企业如果能够源源不断地开发出适销对路的新产品，企业就会迅速地发展壮大；否则，企业就会走下坡路，甚至遭受灭顶之灾。

本人试图在国内外学者已有的研究基础之上，对企业新产品开发管理从理论到实践，两者结合研究、分析总结，试图寻找一套科学的、具有可操作性的新产品开发方法。

第一章 新产品开发概述

第一节 对新产品开发的认识

一. 新产品的含义

我国统计局对新产品的明确规定为：“新产品是指采用新技术原理、新设计构思而研制生产的全新产品，或在结构、材质、工艺等某一方面或几个方面对原产品有明显改变，从而显著提高产品的性能或扩大了使用功能的产品。”¹这是狭义的新产品，是从技术角度阐明的定义。广义的新产品是从市场营销角度来阐述的，即新产品是具备新意，能进入市场为消费者提供新的利益的产品。

新产品是一个相对意义的概念，更是一个动态的概念。一般来说，新产品具有以下特点：先进性、经济性、独特性、多维性、时效性和风险性。这里要特别强调一下新产品的风险性。新产品具有三方面的风险：技术风险（是否先进）、市场风险（是否畅销）和盈利风险（是否盈利）。所以新产品必须尽量做到技术成熟；上市能迅速被接受或认可；能尽快达到一定销售额以减少种种风险。但新产品的这三个方面总存在着某些欠缺而很难尽善尽美。因此，对新产品开发的管理就显得尤为重要。

二. 新产品的分类

新产品按照不同的观点，可以有不同的分类情况，比较常用的有如下几种：

1. 按消费者观点分类

美国学者托马斯·罗宾逊(Thomas Robertson)提出，从消费者的购买

¹ 吴源鸿：《企业创新与产品开发管理》，中山大学出版社，2000年1月，P91。

方式和使用习惯的角度出发,可以将新产品划分为连续式革新新产品、间断式革新新产品、跳跃式革新新产品。¹后一种类型的新产品在市场上所占的比例较小,大多数新产品均属于前两种。

2. 按企业活动状况(“市场--技术”矩阵)的观点分类:如表 1-1 所示。

表 1-1 按企业活动状况的新产品分类

企业活动状况	原有技术	改进技术	新技术
原有市场		降低成本型产品	换代型产品
强化市场	重新定位产品	改进型产品	系列型产品
新市场	顾客增强型产品	市场扩展型产品	差异型产品

资料来源:吴源鸿:《企业创新与产品开发管理》,中山大学出版社,2000年1月。

3. 按技术先进程度的观点分类

按照技术先进程度可将新产品划分为四种类型:全新型新产品、换代型新产品、改进型新产品和仿制型新产品。²由于这种分类方法与企业技术密切联系,并可据此而作为企业战略决策和营销决策的参考,因此是目前应用最为广泛且最具有实际意义的分类方法。

全新型新产品是指应用新的原理、新的技术、新的结构和新的材料研制成功的前所未有的新产品。如蒸气机、电灯、电话等的研制成功并投入使用,就是属于全新型新产品。这类新产品的问世,往往都是伴随着科学技术重大突破而诞生的,其市场生命也往往较长。但企业对这类新产品需要采用新的生产方法和新的市场推广。因此,其开发不仅需大量资金和时间,而且市场风险较大,一般企业难以胜任。

换代型新产品是在原有产品的基础上,采用或部分采用新材料、新技术、

¹ 吴源鸿:《企业创新与产品开发管理》,中山大学出版社,2000年1月,P95。

² 吴源鸿:《企业创新与产品开发管理》,中山大学出版社,2000年1月,P97。

新结构制造出来的新产品。如电子计算机问世以来,经过几十年的时间,就经历了以电子管为主要元件的第一代产品,以晶体管为主要元件的第二代产品,以集成电路为主要元件的第三代产品,以大规模集成电路和超大规模集成电路为主要元件的第四代产品,具有人工智能的第五代产品,等等。随着科学技术的迅猛发展,产品更新换代的速度正在加快,新一代产品的出现,往往会取代老一代产品而导致老产品的淘汰,但是,这也不是绝对的。由于顾客需要的不同和各代产品自身所具有的优缺点,在许多情况下,往往是几代产品可以在市场上同时并存。比如,目前我国市场上,黑白电视机和彩色电视机都有需求。

改进型新产品是在老产品的基础上加以适当地改进,使之性能更加良好,或结构更加合理,或精度更加提高,或功能更加齐全,或采用新的工艺、新的设备进行生产,使成本有较大幅度降低等等。改进型新产品可以是对原有产品的许多方面进行改进,而生产出来的变型、变异新产品,如在性能、功能、结构、造型甚至包装等方面进行改进。这类新产品与原有产品差别不大,改进的难度不高,是企业经常使用的新产品开发方式,并且这类新产品进入市场后较易为消费者所接受。

仿制型新产品是指为了适应新用途或新市场的需要,仿照国内外已有的成功产品进行研制,加上企业自己的品牌、厂名,第一次生产经营的新产品。这类新产品与市场上已有的成功产品差别不大或稍有改变,这些改变必须按照市场需要和本企业特点而施行,但技术上没有新突破,对本企业来说,其生产经营活动与以往产品不同而将其视作新产品。这种新产品开发风险小,开发技术难度低,开发速度快。各类企业都可进行,尤其适用于首创能力低的弱小企业。但应注意知识产权问题。

三. 新产品开发的概念

新产品开发是指企业通过市场调查,设计和制造某种新产品以满足市场

需求并不断进行产品改进和发展的过程。新产品开发根据创新程度可分为创造全新产品的创新开发和对现有产品进行整顿改进的改进开发；根据新产品开发的推动方式可分为技术推动型开发和需求拉动型开发。¹

虽然新产品和新产品开发类型有所不同，但基本上仍要遵循一定的程序和步骤，按照一定的阶段和过程展开。

新产品开发的一般过程包括计划制定阶段、概念开发阶段、实体开发阶段、新产品投产阶段和新产品商品化阶段等五个阶段。²这五个阶段的工作流程如图 1-1 所示。

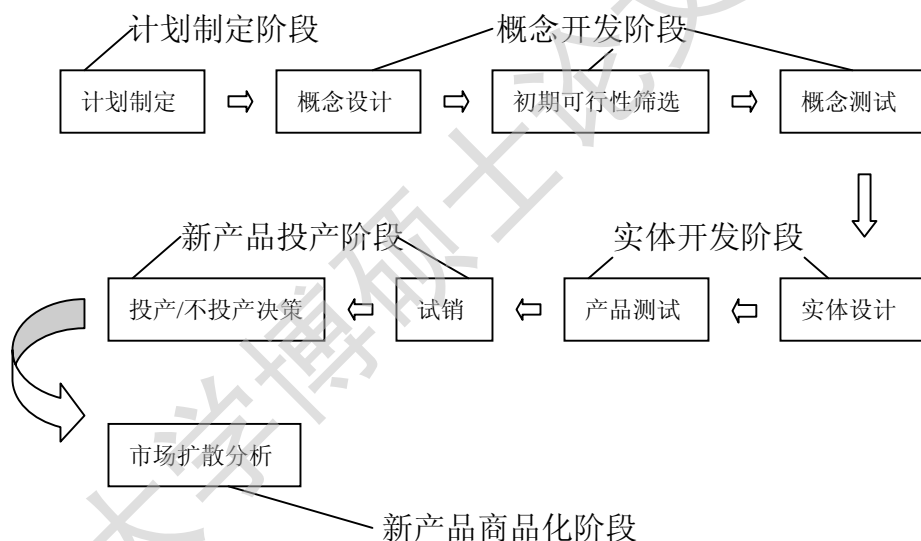


图 1-1 新产品开发流程图

新产品开发是一个综合的过程，新产品开发过程各阶段要完成的任务是各不相同的，具体如表 1-2 所示。

¹ , ² 李辉华：《企业生存之路》，石油工业出版社，2000 年 1 月，P102。

表 1-2 新产品各阶段的主要目标和主要内容

阶段名称	主要内容	主要目标
计划制定阶段	<ul style="list-style-type: none"> 。分析外部环境，了解市场需求 。分析内部能力 。确定开发目标 。拟订有关开发方案 。方案评价与选择 。拟订开发计划 	了解市场是否需要这样的新产品及企业应该从中获得何种益处，明确开发目的，开发意义。
概念开发阶段	<ul style="list-style-type: none"> 。广开来源，寻求设想 。新产品设想的评价与筛选 。新产品构思的具体化 	更详细地表述如何进行新产品概念设计。
实体开发阶段	<ul style="list-style-type: none"> 。新产品实体设计 。试制和测试 。鉴定和定型 	把新产品设想转换成实际可制作的，并能够进行批量生产的产品。
投产阶段	<ul style="list-style-type: none"> 。小规模生产 。试销 。大规模生产 。正常生产 	合理组织新产品生产，提高新产品的质量和市场适应性，降低生产成本，缩短生产周期。
商品化阶段	<ul style="list-style-type: none"> 。目标市场选择与定价策略 。新产品的商标与包装策略 。促销策略 。分销渠道策略 。新产品投放控制 	让顾客认识、接受、购买新产品，使企业获得适当的盈利并实现长远发展。

新产品开发过程的计划制定阶段决定着新产品开发的方向，指导着其他各项工作的有效开展；概念开发阶段是实体开发工作的前提和必要保证，有助于提高新产品开发的成功率，减少资源浪费并提高效率；实体开发阶段则是新产品开发的实际运作阶段，决定着所有前期和后期工作的成效；新产品投产与商品化阶段是新产品开发的最后两个阶段，也是所有新产品开发工作成效的验证阶段，还是进一步促进新产品开发工作，使之长久延续发展的阶

段。以上几个阶段相辅相成，缺一不可，共同决定着企业新产品开发工作的成效。

四．新产品开发的必要性与意义

1．新产品开发的必要性

(1) 产品生命周期理论要求企业不断开发新产品

企业同产品一样，也存在着生命周期。如果企业不开发新产品，则当产品走向衰退时，企业同样也走到了生命周期的终点。相反，如果企业能够源源不断地开发新产品，就可以在原有产品退出市场时利用新产品占领市场，保持企业利润持续增长。

(2) 消费需求的变化需要不断开发新产品

随着生产的发展和人民生活水平的提高，消费选择更加多样化，产品生命周期日益缩短。这一方面给企业带来了威胁，企业不得不淘汰难以适应消费需求的老产品；另一方面也给企业提供了开发新产品适应市场变化的机会。

(3) 科学技术的发展推动着企业不断开发新产品，加快了产品更新换代的速度

科学的进步有利于企业淘汰旧式的产品，生产性能好的产品，并把新产品推向市场。企业只有不断运用新的科学技术改造自己的产品，开发新产品，才不至于被挤出市场。

(4) 市场竞争的加剧迫使企业不断开发新产品

现代市场上企业间的竞争日趋激烈，企业要想在市场上保持竞争优势，只有不断创新，不断开发新产品，才能在市场上占据领先地位，提高企业在市场上的信誉和地位。

2．新产品开发的意义

新产品开发对企业的长期业绩和生存具有潜在的作用：新产品开发是企

业开拓和创建市场的重要手段，它可以提高企业营销的品牌权益，成为企业竞争优势的源泉，为加强或改变战略方向提供机会；新产品开发可以充分利用生产和经营资源，为企业的研究与开发提供资金，为投资提供长期的财务收益；新产品开发是推动企业技术进步的动力，能够提高企业的形象，挽救企业的生命，促进企业成长。

新产品开发被认为是与一个组织生死攸关的一项关键性活动。

第二节 目前我国新产品开发方面存在的问题

二十一世纪初期，经济全球化趋势不断加强，科技革命迅猛发展。创新已成为衡量一个国家竞争力的关键因素。

随着科技体制改革的不断深入和市场机制的不断完善。我国相当多的产品已从国际五十年代的水平跃进到国际九十年代水平。但与国外发达国家相比，我国新产品开发在机制、资金投入、技术水平、产品档次等方面仍存在相当大的差距。

一、技术创新机制不健全

从政府来说，缺乏鼓励企业技术创新的有力政策措施，没有形成技术创新的社会环境和文化氛围。科研、高校与企业之间尚未建立起畅通有效的生产技术联合渠道，生产与科研脱节，使大量的科研成果不能及时商品化。从企业来说，不少企业（特别是国有中小企业）缺少研发机构。“目前，在我国2400多家国有大中型企业中，有近2/3没有自己的研究开发机构，在国家512户重点企业中，约有1/3的研究开发机构职能不健全；全国数百万家小型企业基本上没有技术开发能力和条件，也没有可依托的技术开发实体。”¹由于开发机构偏少，设计不合理，加上设备技术落后，目前我国企业开发的

¹ 秦宪文：“构造企业技术创新的运行机制”，《山东经济》，2003年第3期，P52。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库