第一图书网, tushu007.com

<<新产品开发>>

图书基本信息

内容概要

《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。

第一图书网, tushu007.com

书籍目录

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

章节摘录

将顾客需要转换成产品特性　　一旦信息被排序，人们有必要采取下一步骤：将具体顾客的词汇表(顾客自身对需要的描述)转换成工程师和其他人能够使用的形式。
例如，当顾客说：“我想把我的背包全部塞满，当我把背包到处扔的时候，东西不会掉下来”。
这对于设计者来说究竟意味着什么呢?设计者怎样知道顾客的需要是否得到了满足?人们建立了一些与目标价值相应的度量标准，因此开发团队能够使用这些标准持续地评估正在开发的产品是否满足了使用者的需要。
(当选择目标价值的时候，对现有产品进行标高超越非常有用，因为这些产品来自本公司或者竞争对手的现有产品，这样做可以确定新产品应该提供一些什么东西。
)很可能的是，随着产品原型的建立和被选择价值的可行性和受欢迎程度的评估，初始的产品规格说明不得不修改。
在背包的例子中，度量标准可能是，当背包的每一个空间被塞满时，应该能够承受一定量的力。
解决需要的方案没有与产品规格说明相结合，这一点很重要。
例如，那些以前使用过拉链背包的人可能不会将上述顾客需要转换成“拉链一定要足够强”的产品规格说明。
但是，拉链只是关上背包的多种方式中的一种，拉链不应该成为设计的一部分。
通过使用称为质量功能展开(QFD)的技术，应用度量标准将顾客的需要转换成产品的特性尤其有用。
QFD用屋形直观地代表特定的特性之间的关系(这种关系取决于具体的屋子)，而“屋”是一种以矩阵形式排列的信息集合。
第一个房间，称为质量屋，包含了上面讨论的信息(即横向表示产品特性或者规格，纵向表示顾客的需要)。
图3展示了开发旅行杯的简化质量屋。
创意是什么?　　走到了现在，团队应该将焦点严格集中在“谁”和“什么”的问题上。
谁是关键的利益相关者?利益相关者需要什么?产品应该提供什么来满足需求?关于“怎样”的问题应该避免，以便设计选择不至于受到过早的限制。
一旦关于“什么”的问题得到了答案，解决方案就能够初步被产品创意评估。
对“什么”、“谁”以及“怎样”问题回答的独特结合就是产品创意的定位。
定位＝歧异化(什么+怎样)+细分(谁)　　除了口语性质的定位之外，产品创意应该通过文字、图形和模型等来表示产品的绩效和技术特征：描述产品创意应该怎样去构架；产品应该怎样服务顾客；目标顾客是谁；产品对顾客意味着什么(即状态、人、感觉和图像)。
产品创意可以用客观的标准来描述，例如速度、尺寸、马力等类似的标准；也可以用感性和主观的词语来表达产品应该带给顾客什么样的感觉；或者同时使用两者。
产品创意的目的是给整个开发小组设置一组共同的行动目标。
即使是沟通最好的团队也可能各自作出决定，那么他们就应该在心中有共同的目标以相互支持其个人选择。
哈佛商学院的一群学生创建的一个班级项目给我们提供了产品创意的一个例子。
这群学生为一家电子公司工作，他们要在两年内开发出一种产品，这种产品打算推向“家庭交流市场”。
他们极端含糊的思路是开发一种满足所有家庭交流需要的产品。
在创意形成过程之前和过程之中，团队广泛地评估了利益相关者的需要。
他们举行群体头脑风暴会议，做图书馆的信息收集工作，将他们亲身体会的未满足需要的经历做纪要，并对目标顾客进行广泛的个人访谈。
他们同时研究了目前能够实现的技术和两年内可能的技术。
最后，他们将所知道的顾客需求、可能的技术与他们所知道的公司战略规划结合起来，提出了一个称为“巴特勒”(Butler)的产品创意。

巴特勒表示了一种设备的图像，这种设备将“负责重复性和例常的任务并帮助组织和管理家庭环境”。
产品创意也包括了现实产品的一些细节(即包括一个基站和袋装设备，两者构成了服务器与客户的关系，在基站、电子系统和电话线之间有联接，而且留下了接口以连接家庭应用设备)。
团队将这种巴特勒的设想和具体的产品特征结合起来，就能够进入到开发过程，使用同样的“脚本”来引导团队作出决策。
创意的来源无穷无尽。
广义地说，创意可以来自于个人的灵感，也可以是团队集体工作的结果。
大体上，前者的好处在于个人想法是一定程度上的创新和差异化，而创新和差异化在团队中很难出现。
弱点是个人的观点不会对产品的创建和分销的下一阶段问题作出认真的考虑。
团队处理这些下一步问题的方法比起个人灵感更有系统，但是往往牺牲了产品的单一性和独特性。
只有在产品创意被弄得支离破碎时，才能使大家获得一致意见，而这种一致是乏味的妥协。
产品的完整性是指“几个产品特征在整体程度上取得一种平衡，并吸引顾客和使顾客满意，这些产品特性包括了基本功能、美观、琅琅上口、可靠、经济”。
完整性是内部要素和外部特性平衡的结果。
内部因素包括了产品系统的各部分如何完整地组合在一起，以及产品设计的效率如何等，而外部特性则包括了产品和分销系统在多大程度上满足顾客的需求。
例如，健身中心的减重器在外形上看起来要光滑、有效率，有闪闪发光的金属材料、流畅的线条，具有时空感。
然而，如果在光滑薄板上面的重块与其产生相对运动，并轻微地滑动，链条将发出咔哒咔哒声，重块底盘将相互摩擦，结果到处叮当乱响，充满摩擦力，一片混乱，这样就不能够维持外表的平滑。
缺少内部的完整性也会影响外部的完整性，因为顾客的一些需要，比如安静地进行测试——仍未得到满足。
产品体系结构　　同时影响产品内部完整性和外部完整性的产品创意的重要方面是“产品体系结构”，产品体系结构是指将大小零件作出适当的安排构建成一个物质整体。
从某个极端来说，产品被创建成为一个整体，不需要逻辑的分解，除非是单个的部件。
早期计算机中的大型机就遵循这个模式。
每种新产品基本上都是全新的大型机，顾客抛弃旧的大型机，购买新的大型机。
产品开发的先导时间很长，因为整个产品全部重新设计和重新配置。
后来，模块化方法和将多个零部件按照精心设计的界面组合起来的方法逐渐在产品设计方面变得流行起来。
这种构建产品的方法有很多好处：零部件的升级和安装很容易，并且不会影响到系统的其他部分；新版本的机器能够很顺利地推向市场；而且在开发新产品时遇到的技术风险也被大大减少，因为开发和除错可以渐进性地进行。
个人电脑遵循了这种模式。
如果用户想要改善它的显示性能，或者增加系统的记忆容量，他只需买一个新的显示器，或者更换记忆存储器，与此同时，机器的其他部分仍然保持不变。
模块化设计的一个可能的弱点是，界面会弱化产品的整体表现。
就个人电脑来说，为了使机器能够在各种操作系统上运行(操作系统也是模块化的)，处理器并不能利用其全部的处理能力，因为处理器必须具有足够的一般性，以便能够运行各个厂家的产品。
然而，一般的个人电脑用户愿意接受这种缺点，以便获得模块化系统提供的价格和升级方面的好处。
决定产品有多大程度模块化的非常重要的因素有：产品需要作出改变的频率(即产品升级、增加新的零部件、替换坏掉的零部件)；同一个体产品所要求的不同品种的数量；系统必须达到的绩效层次(柔性有时不得不牺牲系统的绩效，除非零部件尽可能完美地组合在一起)；制造性能和设计(设计是否足够容易。
能否容易地根据模块分配设计职责，是否可以向第三方购买整个模块)。

第一图书网, tushu007.com

媒体关注与评论

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过的问题。
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

编辑推荐

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？

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com