

新产品开发项目失败的3个关键因素 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/221/2021_2022__E6_96_B0_E4_BA_A7_E5_93_81_E5_c41_221708.htm

新产品开发是企业远离残酷竞争、获取持续经营优势和实现绩效目标的不二法宝。通用电气、微软、思科、英特尔、3M、宝洁和杜邦等获得持续成功的国际性企业无一例外都在产品创新方面成为行业领导者。我国的许多企业也正在逐步摆脱低水平模仿的红海，开始走上自主创新之路。但一项国际权威研究表明：在大多数企业进行的新产品开发活动中，平均每7个新产品创意，有4个进入开发阶段，有1.5个进入市场，只有1个能取得商业化成功。新产品开发的失败率之高可见一斑。很多企业在新产品开发过程和市场推广活动中投入了大量的人力、资源和金钱，但回报却差强人意，甚至有的企业由此失去了再次卷土重来的本钱。纵观众多失败或成功的案例，新产品开发成败的关键无非在于三个方面：战略、流程和团队。

一、战略方面 对于企业新产品开发而言，战略是指路明灯，其决定了企业新产品开发的方向和范围。一些企业在新产品开发方面朝三暮四、浅尝辄止或者遍地开花、广种薄收，其最根本的原因就是战略的缺失。有效的战略定位能使企业专注于自己的事业而不受其它短期诱惑的干扰；能使企业为其目标顾客创造出独特的价值；能使企业将有限的资源聚焦在能产生最大绩效的少数几件事情上。缺乏清晰明确的战略定位的企业在新产品开发方面可能“赢得一场战斗，但很可能输掉整场战争”。战略的缺失导致新产品开发失败主要表现在如下三个方面：1、目标顾客定位不清晰。一些企业将目标顾客定

位为渠道商或者是购买产品的人，而未能充分考虑最终消费者的行为特征及需求。我们可以期望连为谁开发产品都未能达成共识的团队将会开发出什么样的新产品？“准备、射击、瞄准”的程序是不太可能打出10环的成绩的。目标顾客定位的目的就是要在对目标顾客群的地理范围、行为特征及心理需要进行充分了解和分析的基础上，提出独具特色的新产品创意。

2、顾客价值定位没特色。一些企业清楚自己的目标顾客是谁，但是未能对目标顾客的价值需要进行深入分析和了解，未能有效的“倾听顾客的声音”，也未能将企业拟开发新产品的价值要素与竞争对手的同类产品进行对比，很多企业只是简单的模仿竞争对手的产品或者在竞争产品的基础上稍加改进即急不可耐地将“新产品”推向市场。由于产品与竞争对手雷同，企业只能通过广告战、渠道战和价格战与同类产品在红海中进行搏杀，其结果要不是两败俱伤，要不就是一败涂地。这样的案例在我国当前的彩电、空调、手机、饮料和啤酒等行业层出不穷。

3、商业模式定位无实效。有些企业的目标顾客定位清晰、产品也受顾客喜爱，但是成本却高居不下。如果维持高价，则销量很难达到规模效应；如果低于成本价格销售，则可能卖得越多赔得越多，形成赔钱赚吆喝的局面。有效的商业模式定位应该在提升顾客价值的同时降低企业成本，而不是在二者之间进行权衡和取舍。企业可在内部运营流程、外部合作伙伴及产品定价模式等方面进行创新，以有效控制企业成本，实现目标利润水平。

二、流程方面 战略定位决定企业是否“做正确的事”，而流程设计则决定企业能否“正确地做事”。有好的战略的企业不少，但如果流程设计不对或者流程实施质量不高，最终

也难以开发出成功的新产品。流程是最佳实践的总结，是企业做事的规范。设计和实施经实践验证系统有效的流程，能使企业缩短自行摸索前行的时间，避免走一些不必要的弯路。“多、快、好、省”地开发出新产品是新产品开发流程设计和实施的目的。企业在新产品开发流程方面容易出现的主要问题有：1、缺乏系统科学的新产品开发流程。很多企业在新产品开发方面的管理还仅局限于项目管理的水平，甚至项目管理做得都不太理想。中国很多企业对于世界500强企业普遍采用的新产品开发过程管理方法门径管理（Stage-Gate）方法知之不多。在项目筛选、开发、测试和上市的各个阶段相互衔接之处缺乏有效的检测和评价标准。由于缺乏系统规范化的流程而导致项目半途而废、多次返工和上市时机延误的情况比比皆是。2、前期产品定义准备工作不充分。很多企业以赶进度为由，对新产品开发前的论证阶段投入的人力和资源非常有限。更有一些企业的新产品开发完全基于某位公司领导的“拍脑袋”，或者以“边做边想”为指导思想。其结果很可能是“一步错，步步错”，这就好比建房子，事先没有蓝图或者基础没打牢，最后要么房子建不起来，要么就是建起来也很快倒塌。成功的新产品开发经验表明，在正式进入开发阶段前，应进行非常严肃的市场、技术和商业可行性研究，产品本身定义也至少应有50%的确定内容，其余50%应有基本的想法，并在开发过程中进行验证和调整。3、产品组合管理决策失效。一些企业创意很多，而且觉得这些创意都有开发成新产品的必要。但是企业的资源特别是人力资源总是非常有限的，过多同时展开的项目导致重要项目一再延期上市或者最终开发不出有市场竞争力的新产品。“百鸟

在林不如一鸟在手”。在进行项目筛选时，企业管理团队应设定“必须满足的条件”和“应该满足的条件”。对于“必须满足的条件”如战略一致性、市场吸引力和技术可行性等应遵循“一票否决制”的原则，对不符合其中的任何一条的新产品项目应坚决中止。而对于那些通过“必须满足的条件”的检验的项目，也应该继续按“应该满足的条件”通过打分进行资源优先排序，对排序靠后但是公司没有资源的项目也应该暂行搁置，而不应该试图勉强为之。

三、团队方面 团队是决定“做什么”及践行“如何做”的主体。在明确方向和掌握方法的基础上，团队能力及其行动最终决定了企业的绩效水平。团队能力是潜在的，是需要激发与培养的，不同企业在不同的发展阶段需要提升和发挥不同侧重的能力。团队能力、内外资源及企业声誉共同构成了企业实力的三大要素。就新产品开发而言，企业团队需要具备的能力主要体现在三个方面：1、领导决策能力。领导者最重要的三项职能为：指引方向、整合资源以及激励团队。其中指引方向就是指领导者要具备卓有成效的决策能力。企业首先要决定其“狩猎”范围，即决定通过什么方式为谁提供什么产品和服务，这也是企业战略定位的核心。国内一些家电企业盲目攀比，贪大求全，其结果是什么都想做，也什么都做了，但什么都没做好。这是典型的战略缺失表现。在明确企业整体发展战略的基础上，还应制定具体的产品组合战略，即决定基础研究、新产品开发及现有产品改进各占多大的比例。有些企业只注重短期目标的实现，不愿在基础研究方面适当“下注”，其结果是企业发展后劲不足，无法确立可持续的核心经营优势。此外，企业的领导决策能力还应体现在具体的产品

筛选层面，即在进入正式的开发流程前要决定哪些新产品创意可以进入开发阶段，哪些应该扼杀，哪些应该搁置，哪些应该做进一步的调查研究。企业发展战略、产品组合战略及项目筛选决策共同构成了企业依次进行的系统完整的新产品开发决策过程。

2、流程管理能力。明确了新产品开发的决策流程及内容，企业需要做的就是通过系统的流程将新产品开发出来并成功上市。具有一定规模的高新技术企业都有专职或兼职的流程经理。流程经理的主要职责就是在企业中导入系统科学的新产品开发过程管理流程并进行有效的管理，确保新产品开发从创意搜寻、范围确定、可行性研究，到开发实施、测试，再到上市及上市后的评价等每个环节都能“执行到位”。其中还包括组织对产品人员及研发人员的相关培训，每个重要决策点决策的组织 and 落实等工作。出色的流程经理能使企业的新产品开发过程有条不紊地进行，不会忽略或遗忘任何重要的环节。

3、相关专业能力。如果说领导决策能力和流程管理能力是实现成功的新产品开发的保证的话，那么相关专业能力则是其基础。再好的决策和流程，如果没有相应专业人员的智慧和汗水的付出，也不可能成就任何事业。软件、电子、IT、通信、医药、化工等等行业的新产品开发都需要相应专业的专业能力。高新技术企业的专业人员就好比饭店的厨师，没有优秀的厨师饭店是不可能做出各种各具特色的美食的。所以，相关专业人员专业能力的培养和提升是企业进行新产品开发的基础，专业能力是企业最重要的核心能力之一。由上可见，要提高新产品开发的成功率，要做到“多、快、好、省”地开发新产品，企业就必须从战略、流程和团队三方面着手对企业现状进行全方位

的审计，认真思考和回答如下三个问题：（1）我们的战略定位清晰吗？全体员工都理解和认同我们的战略并愿意为之全力以赴吗？（2）我们的流程管理完善吗？我们能确保从创意到上市的所有环节都有章可循吗？（3）我们的团队能力具备吗？我们有充分的信心和能力开发出目标顾客所预期的新产品吗？100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com