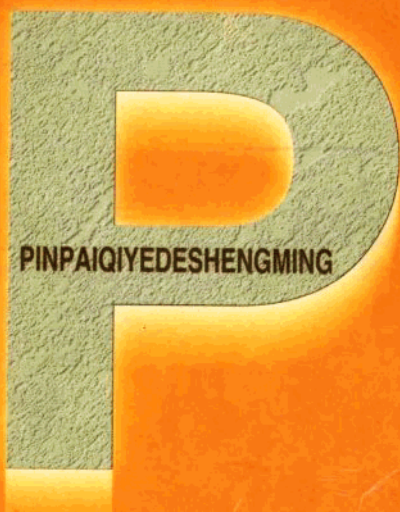




PINPAIQIYEDESHENGMING

PINPAIQIYEDESHENGMING

品牌——企业的生命

PINPAIQIYEDESHENGMING

广东旅游出版社

郑明身等 著

前 言

在风云变幻、险风恶浪此起彼伏的激烈商战中，企业与企业之间争夺市场的最直接、最重要的手段就是他们各自拥有的产品。可口可乐、通用电气、波音飞机、丰田汽车、小松机械、壳牌石油、雀巢咖啡、三星电子等等众多世界驰名的大公司的名牌产品，象汹涌的浪潮进入一个又一个国家的市场，创造了令他人瞩目的业绩与成功经验。我们中华民族要走向现代化，实现富国强民的宏伟理想，就要在弘扬民族优良传统的同时，认真学习 and 借鉴国外企业的先进经验。

本书以现代产品观念和经营战略思想为指导，围绕着如何使产品适销对路、增强企业竞争力这个中心，系统介绍了欧美和日本等发达国家企业的成功经验。他们的实践说明，在现代市场经济条件下，产品的概念应包含核心产品、有形产品和附加产品三个层次，产品适销对路应包括适应和创造现实市场、潜在市场和未来市场三种类型的市场，增强企业竞争力必须做好研究开发、生产制造和销售服务三个阶段的经营管理工作。

因此，本书所设 13 章，以第一章阐述产品的基本理论问题，作为全书的统帅，其余 12 章大体按照产品生产经营过程的顺序安排，首先在第二章和第三章谈产品的研究开发；最后在第十、十一、十二和十三章分别考察产品的生产制造、生产组织、销售服务和长远发展问题；处于首尾之间的六章，一方面从不同侧面反映产品生产经营全过程各个阶段所要做的各项工作，另

一方面又以展开产品的三个层次和市场的三种类型为重点，分别从产品的价值工程、产品美学、产品文化、人机工程、产品绿色化、产品质量等方面，介绍和研究国外的有关理论、方法和实践经验。

作者通过本书初次尝试把生产经营适销对路的产品问题系统化、理论化，并介绍了大量国外企业的具体做法与经验，借以提高本文的操作性。由于作者水平有限，收集整理国外企业资料也受到一些客观条件的限制，所以，作者提出的理论观点难免有偏颇之处，介绍的国外情况也可能存在不准确之处，敬请读者谅解并指正。

目录

前言	(1)
第一章 适销对路的产品——企业的生命	(1)
第一节 企业竞争取胜靠产品	(2)
第二节 树立现代产品观念	(21)
第三节 适应市场、创造市场	(30)
第二章 产品开发——企业竞争力的源泉（上）	(41)
第一节 决定企业经营成败的产品开发力	(42)
第二节 创造产品差别化优势的技术创新	(49)
第三节 产品创新的途径和方法	(53)
第三章 产品开发——企业竞争力的源泉（下）	(63)
第一节 以产品开发费用的高投入换取高产出	(64)
第二节 提高产品开发人员积极性的激励工程	(69)
第三节 实施产品开发战略的组织保证	(79)
第四章 价值工程——实现物美价廉的科学方法	(95)
第一节 增强产品竞争力的新途径	(96)
第二节 价值工程的思想精髓	(107)
第三节 提高产品价值的方法	(116)
第五章 产品美学——增强产品魅力的重要途径	(123)
第一节 产品美与竞争力	(124)
第二节 产品功能与产品美	(133)
第三节 材料、科技与产品美	(142)

第四节	审美需求、时代、设计师与产品美	(154)
第六章	产品文化学——增强产品感召力的广阔天地	(165)
第一节	文化与产品、产品消费	(166)
第二节	产品文化的效应	(174)
第三节	产品文化的塑造	(185)
第四节	成功的产品文化创造者	(192)
第七章	人机工程学——提高产品舒适性的美妙世界 ..	(201)
第一节	古老而年轻的人机工程学	(202)
第二节	人机工程学与现代产品	(208)
第三节	提高产品的舒适性	(214)
第四节	用人机工程学改进生活用品	(222)
第八章	产品绿色化——21 世纪的挑战与机遇	(231)
第一节	席卷全球的绿色浪潮	(232)
第二节	企业走向未来的必由之路	(240)
第三节	产品绿色化的技术	(249)
第四节	产品绿色化的管理	(257)
第九章	产品质量——增强产品竞争力的根基	(265)
第一节	市场上唯一经久价值标准	(266)
第二节	走出企业质量管理的误区	(276)
第三节	走向高质量的成功之路	(282)
第十章	产品生产制造——诞生高质量产品的重要环节	(301)
第一节	丰田汽车公司与丰田效率	(302)
第二节	丰田生产方式	(304)
第三节	举世闻名的看板生产方式	(311)

第十一章 产品的生产组织——高质量、高效率的保证	
.....	(323)
第一节 产品生产组织体系的核心	(324)
第二节 产品生产组织体系的纪律保证	(329)
第三节 产品生产组织体系的活力	(338)
第十二章 产品销售服务——赢得顾客信赖的关键	(345)
第一节 IBM 公司的“最佳服务”精神	(346)
第二节 服务走在推销之前	(350)
第三节 产品服务创造经营特色	(352)
第四节 产品销售服务的典范	(363)
第十三章 产品发展——企业长盛不衰的保证	(373)
第一节 走产品发展之路	(374)
第二节 提高产品发展的成功率	(385)



我认为英特尔成功的最大功臣，
还是产品开发与生产人员，
他们总是一再突破技术的极限，
让我们在面对市场的挑战时，
永远都能有最先进精良的产品为后盾。

——虞有澄

第 1 章

企业的生命
营销对路的产品



在风云变幻、险风恶浪此起彼伏的商战中，企业与企业之间短兵相接、激烈竞争，他们手中的武器不是别的，就是产品。谁的产品适销对路，最受消费者欢迎，谁就能赢得竞争、兴旺发达。试看那些世界著名大公司，哪一家不拥有一个或几个享誉全球的名牌产品呢？难怪一位企业家这样总结自己的经营之道：如果一个企业没有自己的拳头产品和核心技术，这个企业就没有什么前途。

然而，在现代市场经济条件下，究竟应该怎样认识和理解产品这一概念，什么才叫做适销对路，这样的产品对于企业生存和发展具有怎样的重要作用，等等，人们对这些问题的看法并不一致。虽然这几个问题并不复杂，但把它们搞清楚，却是全面、深入研究“产品与企业竞争力”这个大课题的前提条件。因此，本章作为全书开篇第一章，其主要内容和任务就是联系企业实践，阐述以上提出的几个基本问题，使读者和我们一起顺利进入“产品与企业竞争力”这个研究领域。

第一节

企业竞争取胜 靠产品

提起美国的英特尔（Intel）公司大概无人不晓，谁都略知一二，因为英特尔是信息产业领域近十多年来发展最快、影响最大、最受人们称赞的一家公司。它成立于1968年，比起美国的IBM、摩托罗拉以及其他国家的世界知名企业如日立、东芝、松下、飞利浦公司等等，英特尔虽然年轻得多，1974年的营业额还只有900万美元，但是，它的发展速度非常快，1994年营业额就迅速爬升到118亿美元，短短二十多年间增长了1000多

倍；在世界半导体集成电路公司中的排名，1987 年英特尔还名列第 10 位，5 年之后，即 1992 年便一跃成为第一名（见表 1-1），是 CPU（电子计算机主机的核心部件中央处理器的简称）市场上占据 80% 份额的明星企业。对于这样一个世界范围内卓越不凡的企业，人们自然都十分关注它的成功之道。

表 1-1 世界十大半导体公司排名

1982 年	1987 年	1992 年
德州仪器 摩托罗拉 NEC 日立 飞利浦 东芝 国民半导体 英特尔 富士通 松下	NEC 东芝 日立 摩托罗拉 德州仪器 富士通 飞利浦 国民半导体 三菱 英特尔	英特尔 NEC 东芝 摩托罗拉 日立 德州仪器 富士通 三菱 飞利浦 松下

材料来源：虞有澄著《我看英特尔》第 233 页，根据市场调查公司 Dataquest 的数据所列表格。

许多人认为，英特尔公司在微处理器市场上的成功，应归功于灵活的营销策略。他们对英特尔的一套行销技巧备加赞赏，有的人甚至这样称赞说，英特尔的行销技巧真没有话说，每次出招都让竞争对手招架乏力。

英特尔竞争取胜的奥秘果真是营销策略吗？《我看英特尔》一书（生活·读书·新知·三联书店 1995 年 10 月出版）的作用虞有澄博士（1972 年加入英特尔公司，现任公司副总裁，兼微处理器产品事业部总经理，负责英特尔最重要的微处理器业务、外国芯片组与设计技术等领域的工作）持有不同看法，他不赞成“行销致胜”的观点，而认为“致胜原因在产品”。对于行销策略的重要作用，他并不否认：“过去多年来，我们的行销

策略经常走在时代前端，确实是有出奇致胜的功效。”但是，英特尔成功的关键不是行销而是产品。他写道：“我认为英特尔成功的最大功臣，还是产品开发与生产人员，他们总是一再突破技术的极限，让我们在面对市场挑战时，永远都能有最先进精良的产品为后盾。……无论我们的竞争者以性能、架构或价位上的各种优势，来攻击我们，英特尔总是以优异的产品设计与技术为后盾，适时推出最先进的产品有力回应，这才是真正的关键。”

英特尔凭借优异的产品设计和技术，“适时推出最先进的产品”给竞争者以“有力回应”而快速发展起来。从英特尔的成功实践中，可以看出产品对于增强企业竞争力起着重要作用，得出一些具有普遍意义的结论来。

一、先进的产品与技术是新建企业成长的法宝

英特尔在 60 年代末成立时，电脑产业虽然不象现在这样繁荣发达、厂家林立，但这个行业中已经存在象 IBM 这样鼎鼎有名的大公司了，此外还有摩托罗拉、德州仪器、国民半导体等一些比英特尔历史长得多的老字号企业，仅在英特尔所在硅谷地区，半导体公司就有数十家。一个毫无名气的新生小企业要想在这样的环境中茁壮地成长起来，避免竞争中夭折的厄运，那就必须拥有自己的具有一定特色的产品与技术。拥有特色的产品与技术，这是新公司成长的法宝，这也是英特尔创业史给予我们的第一点启示。

请看英特尔公司的创始人诺宜斯、摩尔（现任董事长）和葛洛夫（现任总裁）三个人为新公司取的名字：Intel，这其实是他们自创的新字，由“集成”（Integrated）和“电子”（Electronics）两个英文词组合而成的。这表明他们从一开始就打定主意要朝着半导体集成电路的方向发展，用先进的产品和技术去获取公司飞黄腾达的未来。

在公司成立后的第一个十年中，即从 60 年代末到 70 年代末，英特尔运用硅半导体技术研制出一代又一代新型存储器，取代了磁芯存储器这种传统技术与产品，在存储器市场上独领风骚，使公司比较顺利地完成了创业阶段的任务。英特尔的发展轨迹如下：

1969 年即英特尔成立的第二年，推出了公司的第一个产品——编号为 3101 的存储器，这是全球第一颗双极型半导体存储器；随后又推出 1101，这也是一种新型存储器——互补金属氧化物半导体存储器，其技术特点是耗电量极小，因而散热很少，可大大提高芯片排列密度。

1970 年推出 1103，成为英特尔 70 年代初期最重要的批量生产的产品，这是一种记忆容量为一千位元（bit）的“动态随机存取存储器”（DRAM），由于体积小、价格也较便宜，所以，许多电脑公司乐于采用，大量采购。这标志着英特尔率先将 DRAM 商品化成功。

1971 年 1702 上市，掀开了 EPROM（可擦写只读存储器）投入实际应用的新的一页，这是一种全新的存储器元件，可以永久地保存信息，除非经过紫外线照射，否则，不能再重新存储。这种存储器的产量虽不如 DRAM 高，但都是英特尔获利最丰厚的一种产品，一直到 1975 年以前，都是英特尔公司营运的重头戏。

1972 年抢先推出 2102，这是第一颗具有 1000 位元的 SRAM（静态随机存取存储器），投放市场后立刻获得好评。此后，又运用“高性能金属氧化物半导体”技术，继续发展 SRAM 产品，1976 年推出了 2147，是当时速度最快的 SRAM，由于可以作为电脑的“快取存储器”（cache）之用，很快又在市场上造成轰动。可以说，静态存储器是英特尔在这个时期在产品和技术上取得的最大成就。

当英特尔在半导体集成电路市场上奋力前行时，许多竞争者同它激烈争夺生存空间，光在硅谷地区就有数十家半导体公司，在国外，如日本、加拿大、西欧国家等地区的一些知名企业，对英特尔也有极大威胁。1972年，英特尔最重要的批量生产的产品1103，就遇到了强有力的竞争对手的挑战。

当时，许多电脑公司乐于采用1103，故大量采购，而英特尔偏偏产量有限，无法大量供应。如果能把生产集成电路所用的硅片由2英寸发展成为3英寸，那就能够使每片硅片的产量提高一倍，成本也可下降一半。英特尔提出了这一研究开发任务，与此同时，一家很有实力的加拿大公司也正想以3英寸取代2英寸硅片。谁先发展成功，谁就是赢家。硅谷许多公司都在坐山观虎斗。显然，英特尔若能顺利完成3英寸工艺，使产量加倍，成本降低，竞争对手就没有什么戏好唱；否则，对英特尔这样成立不久的小公司来说，必定危机重重了。面对生死存亡的竞争，英特尔公司配备了得力的研究开发人员，并且采取了研究工作在生产部门内进行，使用同生产线一样的设备的开发方式，使得研究成果很容易向生产制造部门转移，再加上研究人员废寝忘食、奋力拼搏，以及生产部门密切配合，终于大功告成，英特尔率先进入3英寸硅片时代。就在他们庆贺成功之时，传来了那家加拿大公司3英寸硅片批量生产失败的消息，不久，那家公司在商场上也销声匿迹了。

高技术企业之间的竞争如此残酷，成败往往就在一瞬之间。英特尔的成功使1103产品加倍，成本折半，公司在1973年获利可观，一举成为存储器市场上的巨擘。不难设想，假如英特尔的技术与产品一旦没有闯过这一关，那么，无论其市场行销多么高明、有力，英特尔恐怕难逃被市场竞争淘汰的悲惨命运。

总的说来，70年代是英特尔的创业阶段，存储器与硅半导体技术是公司在这个阶段竞争取胜的最大法宝。他们运用这一

法宝，取代了传统的磁芯存储器技术及其市场，并且聚集和锻炼了人才，积累了经验，建立了信誉，从而为公司在 80 年代的起飞与快速成长奠定了雄厚基础。

英特尔公司是高新技术企业，在这个领域中，技术及其产品的创新对于企业的前途命运自然具有十分突出的作用，然而，在现代市场经济条件下，即使在那些相对来说对技术与产品创新要求不太突出的非高新技术行业，由于竞争激烈，新生企业要想进入某一行业，并站稳脚跟，同样必须拥有过得硬的产品，市场对企业产品的要求是具有普遍性的。

二、选准有发展前途的产品企业才能快速发展

如果说英特尔公司 70 年代在存储器市场上取得独领风骚的经营业绩，已着实让人钦佩，那么，更令人叹服的是，进入 80 年代以后，其成长速度越来越快，在计算机行业中的地位迅速上升。英特尔的成功，关键是选准了大有发展前途的产品——计算机的心脏部件微处理器。

70 年代硅半导体技术多项突破性进展，除了让存储器产品不断推陈出新以外，它的另一项主要应用乃是在微处理器上。微处理器虽然和存储器同样衍生自硅半导体技术，但二者功能却有本质不同。存储器的功能非常简单，人们纯粹拿它作为存储资料之用，就好象空白的笔记本可以记载资料。微处理器是用来负责整台电脑的基本运作的，大家称之为电脑的“心脏”。它是一片集成电路芯片，包含算术逻辑单元、控制单元等等电路，由于程序化方式不同，可以有各种不同的应用。相形之下，微处理器就象一部内容丰富的书，其中包罗万象，就看需要的人如何应用它。因此，微处理器比起存储器来，技术含量更多，附加价值更大。英特尔公司副总裁虞有澄博士在他的那本著作中是这样估价微处理器的价值的：“‘海沙到黄金’，是对微处理器最贴切的形容。硅是从海沙提炼出来的，而硅制成硅片，经

过加工蚀刻处理才产生微处理器。较少接触电脑产业的人，可能无法体会微处理器有多贵重。事实上它的身价和同样滤取自沙粒的黄金不相上下，有时候单颗微处理器的价格比一两黄金还高。许多电脑公司曾经有过微处理器失窃的记录，有人甚至戏谑地说：‘不爱黄金，但爱微处理器。’”由于微处理器的身价如此之高，又由于它的需求量极大，每台电脑都离不开它，1994年个人电脑全球销售量达到5000万台，超过电视机与录相机，预计其销售量在2000年可上涨到1亿台，所以，英特尔选择了这个产品作为主导产品，并逐步夺取了80%的市场份额，这一选择对公司发展所起的决定性作用可以说不言自明。

在英特尔作出这一选择的过程中，有三项重大决策是极为关键的。

第一项是决定退出存储器市场，集中力量把微处理器搞上去。英特尔虽然是靠存储器起家的，但是，把硅半导体技术用于开发微处理器，也是他们的一个经营领域。自从1971年英特尔推出4004——全球第一颗微处理器开始，微处理器业务在英特尔公司中的比重与地位逐步上升。到了1982年，在英特尔全年实现的9亿美元营业额中，微处理器业务创造的收入大约占了一半。1983年英特尔的营业额增加到11.2亿美元，其中40%来自微处理器，而且公司利润也百分之百地仰赖微处理器所赐。在英特尔的产品结构发生了重大变化的同时，它的外部环境也出现新的情况，无论是存储器或微处理器业务，英特尔都面临着前所未有的挑战。

首先是存储器方面，日本厂商自70年代末期开始侵入这个市场，并且仰仗政府投资、财团支持的优势，迅速扩充产能，1984年已使英特尔等美国公司感受到潜在威胁，1985年后更由于日本公司因产能过剩而发起降价促销，使存储器市场价格迅速滑落。尽管美国半导体公司联手要求政府予以干预，促使美日签

订了半导体贸易协定，但已经于事无补，对英特尔来说，大部分客户已被日本抢走。英特尔原本是存储器生产的先锋，70年代初期，几乎享有90%的市场占有率，以后随着市场成长、厂家增多，占有率虽然降至40%左右，但营业额还算不错。现在，日本公司发动削价竞争，卖价不及成本一半，英特尔的市场占有率在短期内很快降至20%以下，大有被商战浪潮吞没的危险。

其次是微处理器方面，英特尔遇到来自苹果电脑公司、摩托罗拉公司等强有力的竞争对手的严重威胁。苹果公司因在70年代末期成功开发苹果Ⅱ型电脑，吸引了许多电脑迷纷纷抢购，名声大振。摩托罗拉公司研制的6502微处理器被苹果公司选中，其声势也随之壮大。1984年1月，苹果公司推出新一代的麦金塔电脑，用户可以用鼠标来操作，创造了个人电脑易学易用的新典范，市场反应相当热烈。由于这种型号的电脑采用了摩托罗拉的32位元的68000处理器，因而摩托罗拉也沾光不少。此时，英特尔公司尚未研制出32位元架构的微处理器，在竞争中相形见绌。另一方面，英特尔虽然在1982年推出了286微处理器，但对内仍有许多批量生产问题有待解决，对外则要加强行销推广，要与AMD半导体公司及NEC等公司竞争，该做的事情还很多。

市场竞争态势表明，英特尔公司在存储器和微处理器两条战线上都急待加强力量，加快发展，否则，就有被强劲的对手挤出市场的危险。刚开始时，英特尔的管理阶层并没有意识到自己的公司在80年代初期事实上正在由存储器公司向微处理器公司转变，大家仍将存储器视为公司生存的主要命脉，支持继续投资作研究发展，同时大力扩充工厂产能，奋力一搏，希望能力挽狂澜。可是由于公司资源有限，将大部分资源投入存储器以后，在微处理器发展上的投资就变得微不足道。结果形

成一个奇怪的现象：公司 40% 的营业额与百分之百的利润虽然来自微处理器，但 80% 以上的研究开发费用却花在占公司营业额不及 20% 且业已严重亏损的存储器上。

其实，英特尔的高层领导人对于这种经营策略和投资重心都与现实脱节的现象及其危险性早有察觉，几次提出是否应该结束存储器业务这个问题。可是管理阶层却无法摆脱存储器市场上老大身份的自我期望，对于将自己打下的江山让给他人，感到难咽这口气。值得庆幸的是，英特尔的高层领导最终并没有被那种因痛失往日辉煌而沮丧的情绪扰乱决策思路，认为存储器和微处理器相比，前者有天生的局限，只能记忆储存资料，因而应用范围有限，其未来发展也只是增加容量、加快速度而已；而微处理器则包罗万象，可以写入各种信息，应用是无止境的，未来发展更是无法想象，因而深信微处理器可以让英特尔走出更宽广的路！

1985 年年初，动态存储器业务占英特尔营业额的比重又下滑到不及 5%，可公司仍有三分之二的研发费用花在它上面。形势异常严重，必须在存储器和微处理器二者之间作出选择，不能有丝毫迟疑。当年 2 月，英特尔果断地采取了行动：开始计划裁减存储器人员，关闭两家生产厂，将许多人转入微处理器事业部。10 月间，英特尔正式对外宣告退出存储器市场，公司总裁葛洛夫在记者会上严肃地说道：“这是很难作出的决定，我们一直希望能重振往日雄风，可是现在不得不承认：我们输掉了这场战役！可是相对而言，这可能也是我们所作过的最好决定。由于我们从此将集中全力发展微处理器业务，因此可望成为推动个人电脑工业前进的最大动力。”在拖延数年之后，英特尔终于作出战略性转型的正确决定。现在回想起来，如果当年英特尔的决策者们千思万虑以后还是没有选择微处理器而是把宝押在存储器上，那么，恐怕也不会有今天位居世界半导体公

司之首的企业明星英特尔公司。在信息产业发展史上，也许会永远留下的只是一段有关英特尔失去黄金发展机会、遗憾千古的故事吧！

值得注意的是，80年代投入力量研究开发微处理器的并非只有英特尔一家公司，但结果却只有英特尔突飞猛进、遥遥领先，这是为什么呢？答案只能在决定英特尔前途命运的第二项重大决策中寻找，这项决策规定了英特尔开发新型微处理器时必须做到具有兼容性。

所谓兼容性，是指新型微处理器既要提高性能，在技术上是高水平的，又要使那些已成为市场标准的、人人都在使用的软件，包括操作系统、编译程序和应用软件等，在换成新的微处理器以后，仍可继续使用，客户不必因为微处理器更新而重新投资开发或购买软件，人们也不必更改旧有的使用习惯。这就好象新型录相机同原有的标准录相机带兼容一样。显然，英特尔强调的兼容性，将会给电脑生产厂家、软件开发公司和广大电脑使用者带来极大的便利，是会受到欢迎的。

兼容性在今天看来，似乎没有什么值得大惊小怪的，然而，在70年代末期这还是一个很新的观念。英特尔公司也不是先知先觉，而是通过正反两方面的经验教训，才逐步明确了这个产品发展的正确方向。最初的经验教训来自英特尔同齐洛格公司(Zilog)以及摩托罗拉公司之间的竞争。齐洛格公司的创办人费根原来是英特尔公司的一位非常出色的研究开发人员，主持开发成功了4位元和8位元的多种微处理器，其中8位元的8080成为微处理器产业标准。费根投效石油巨子艾克森公司而创办了齐洛格这家微电脑公司以后，在较短时间内陆续推出新的微电脑控制器Z8、Z80（英特尔8085的改良版）、全新的16位元微处理器Z8000等，战果辉煌。费根第一炮打出的Z80可以应用市场现有的8080软件，具有兼容性，故无须再费力从头开发