



总策划
何志勇

孙平 著
王谊

产品创新

聚变时代中权力的获得与利用

INNOVATIONS
OF PRODUCTS

3.2
过楼
第三次思想解放浪潮
中国企业
全面迈向21世纪

西南财经大学出版社

总 策 划：何志勇

责任编辑：曾召友

书 名：产品创新

孙平 王谊 著

出 版 者：西 南 财 经 大 学 出 版 社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮 编：610074 电 话：（028）7301785

照 排：西南财经大学出版社照排部

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32

印 张：10

字 数：198 千字

版 次：1998 年 8 月第 1 版

印 次：1998 年 8 月第 1 次印刷

印 数：5000 册

定 价：21.80 元

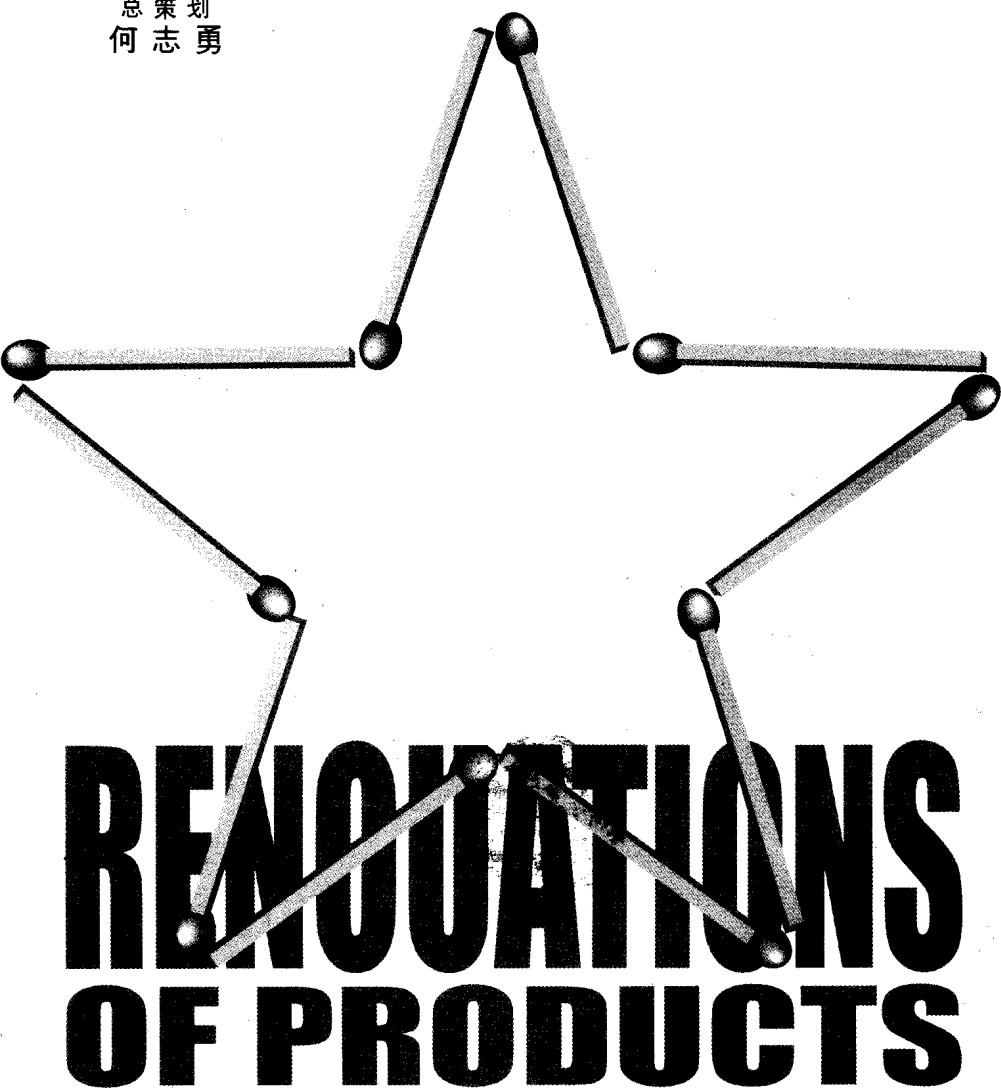
ISBN 7-81055-363-1/F · 286

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。

2. 版权所有，翻印必究。



总策划
何志勇



序

—

众所周知，企业制造销售的产品（本书所说的产品是广义的产品，包括服务和知识型软产品等无形的产品）是企业赖以生存和发展的基础，是企业生产经营系统的综合产出，企业的各种目标如市场占有率、利润等等都依附于产品之上。一个企业如果有了好的、深受市场欢迎的产品，企业就会迅速发展，否则，企业就会走下坡路，甚至遭受灭顶之灾。

但是，任何时候任何企业所能拥有的产品优势都只是相对的、暂时的，曾经辉煌一时的美国的王安公司、苹果计算机公司，中国的巨人公司、沈阳飞龙公司如今都衰败了，究其原因，原有的产品优势逐渐丧失是主要的。与100年前、50年前大不相同的是，在科学技术迅速发展的今天，在国际化的市场竞争愈趋激烈的现代，任何现存的市场份额都不是安全的，任何一种产品的寿命周期都是非常有限的。企业所能拥有的产品优势越来越短暂，从办公自动化设备、通讯设备、服装到金融保险、医疗服务等等，一切都处在激烈的竞争中，

除非企业能够源源不断地创造出新产品，否则就会萎缩和死亡。因此，产品创新对企业来说具有非同寻常的意义，它是着眼于未来的发展变化，改善企业产品结构和经营状况的一项战略任务，任何忽略产品创新的企业，最终将会走向衰亡。

今年年初市场上有一本畅销书名叫《中国企业批判》，阅读以后，尽管觉得书中有些观点比较偏激，作者试图充当警世者的意图比较明显，但还是认为这是一本近年来在企业经营管理方面的一本观点鲜明，紧扣实践发展的颇有价值的通俗读物。该书作者竭力返朴归真，用丰富的事例、生动浅显的语言来概括近年来中国企业在发展中遇到的经营管理问题，阐述企业经营管理的一些基本思想和原理，当然这些基本道理并非该书的创新。管理思想和管理原理本来并不复杂，我们知道，管理学是一门实践性极强的科学，只要能够理论联系实际，管理学的许多原理和方法都是不难掌握的。但是不知何故，近年来企业的经营管理之道被一些“学者”折腾成了“玄学”，研究问题不是删繁就简，而是故弄玄虚，搞得越来越复杂，越来越不被企业家和研究者所理解和接受。例如，近来资产重组、资本经营成为了时髦的话题，在一些理论家的鼓动下，似乎国企改革、走出困境、经济发展莫一不与资产重组、资本经营有关，似乎离开了资本经营，中国企业就无法走出困境，中国经济就难以腾飞。资本经营真有那么大的能耐吗？果真如此，我们的企业就可以不考虑企业的产品开发、生产组织、市场营销和财务成本管理了，只需全副精力去兼并和重组企业、去策划和运作资本经营就可以创

造奇迹了。然而，事实并非如此，日本的经济腾飞靠的是技术进步、产品开发和经营管理；韩国、香港、台湾等国家或地区之所以能够创造出经济奇迹，也依赖于一条从最初的“三来一补”（来料加工、来样加工、来图加工和补偿贸易）发展到自己开发产品，参与国际大市场竞争的道路。这些国家或地区的成功并不是依靠资本经营而炒作起来的。我国近年来发展十分迅速的企业如长虹、海尔、联想等，成长的关键也还是不断推出市场所需要的新产品，依靠的是产品经营这个基础和中心。理论和实践均可以证明，资产重组和资本经营并不能取代企业的产品经营。企业要取得成功、要持续发展最终还是得靠自己的经营管理水平，还是得靠产品经营。企业的产品经营包括产品创新、产品生产和产品营销，它是企业生存和发展的真正的基础，而资本经营只不过是促使企业产品经营上规模、上水平的一种手段。没有产品经营这个基础，资本经营就成了无本之源，因为中国的企业买来卖去是不会使企业变得利润更丰厚、更有市场竞争力，更不会使中国走向富强。中国的企业如果不从基础做起，过于浮躁，只在表面上做文章，将会耽误更多的时间，走更多的弯路。在已经到来的知识经济时代，产品创新对企业生存与发展的意义与价值，产品创新对中国企业追赶上世界一流企业的意义与价值已经是不言而喻的了。

二

企业之间的竞争可以分为两大类型，一种是建立成本优势，进行价格竞争，其核心思想是以低成本取得竞争优势。价格竞争战略的思路是，通过占有较大的市场份额，建立大批量生产系统和开发较多的产品系列，降低产品制造成本，从而掌握调整产品销售价格的主动权，把大多数竞争对手逐出共同的市场。另一种是差异化竞争，即通过创造与众不同的产品来博得消费者的青睐，吸引消费者的购买力，从而取得市场竞争优势。差异化的精髓是产品的独特性，如技术特征、功能特性、产品质量、品牌形象等。对制造企业来说，差异化的核心是产品差异化，即不断推出改进型和创新型新产品。

价格竞争是一种传统的竞争模式，其奏效的基本前提是假设消费者的需求具有同一性或同质性，人们仅仅关心商品价格的差异。在强调规模经济、大规模群体化生产的经济发展阶段即工业经济阶段，这种假设是比较可信的，那时的经济发展水平和消费水平决定了消费者首先希望以较低的价格购买较好的产品。但是，到了今天，人类正在进入知识经济时代，消费者对生产者长期习惯的用标准化的产品来统一消费方式和消费水准的作法日益不满，市场细分的程度越来越高，个性化市场正在形成，价格因素在竞争中的作用逐步降低。此时，消费者显然更关注产品创新和差异化，更喜欢非

标准化产品。因此，对企业来说，现代市场竞争主要模式是产品差异化的竞争，也就是产品创新的竞争。对现代企业来说，创新是其生存和发展的重要基础手段，没有创新，随之而来的必然就是衰亡。

但是，我们关注的并不是某一个单项创新，重要的是处于知识经济时代的企业需要建立起卓有成效的创新机制。需要让持续创新成为一项企业中各个层次、各个部门都必需遵循的制度，让持续创新得到组织保证、资源保证和时间保证。企业要力求使创新从单项创新发展到系列创新，从能人创新过渡到组织创新，从偶然性的一次创新挺进到必然的和持续的创新。

三

本书以产品创新这一企业创新的主要形式作为论述的基本对象，比较系统地探讨了建立现代企业的创新机制，促进企业产品不断创新的问题。

贯穿于本书的一条基本思路是：企业创新是一项有组织的活动和一个过程，是一个需要并且可以组织与管理的过程，是一个有组织地发挥团体创造力并取得预期的创新成果的过程，而不是某一“天才”似人物发挥灵感的个别现象。在这本书中，我们将对企业产品创新这样一种活动或过程进行比较详尽的探讨。研究的问题包括产品创新对社会、对企业发

展所可能起到的巨大的作用；企业产品创新过程的阶段和步骤；企业产品创新的战略规划和行为模式；产品创新活动的组织模式；创造性人才和创造性过程的管理；新产品构思的来源和各种方法；新产品概念的评价、筛选模型和方法；新产品项目的经济分析；新产品的生产、市场开发和最终商业化等等。

在叙述各种有助于企业推进其产品创新事业发展的逻辑思想和方法的同时，我们还将反复阐述这样一些重要的观点：

首先，企业创新是可以组织和管理的过程，而不是偶然的漫无目标的活动，这是我们研究和探讨产品创新问题的基础和起点。

其次，现代企业所需要的创造力更多的是可以协同的团体创造力，而不是个别的创造力，这是我们研究创新问题的主要着眼点之一。

再次，产品创新决不仅仅指某种灵感的发挥和某些人员的创造性工作，而是一个技术、生产、市场营销等各方面人才共同为同一目标努力，由此所形成的一个包括技术开发、生产开发和市场开发三个阶段的完整的过程。

最后，建立企业高效的创新机制远比偶然地创造个别的新产品更重要，这是我们研究创新问题的最终目的。

本书由西南财经大学教授孙平博士和王谊硕士共同撰写，其中孙平撰写序、第一章～第五章；王谊撰写第六～第八章。全书由孙平统筹。产品创新无论对理论研究还是企业实践都是一个极其重要的问题，遗憾的是，迄今为止，国内

研究这一问题的人还不多，在这方面有影响和有价值的研究成果就更为稀缺。本书为读者呈现了我们多年教学和研究的初步成果，其内容尽管还谈不上十分完善，甚至其中可能还存在一些缺点错误，但我们认为它至少可以起到抛砖引玉的作用，促使更多的有识之士来关注产品创新，为中国企业在知识经济时代得到更迅速的发展献计献策。

西南财经大学出版社何志勇社长和本书责任编辑曾召友先生为本书的出版给予了热情的支持，认真而负责的帮助，我们在此表示衷心地感谢。

目 录

序.....	(1)
--------	-----

任何企业所能拥有的产品竞争优势都是暂时的，除非持之以恒地创新，否则，今天的辉煌也难保明天的繁荣。因此，不断创造新产品是企业的最重要的任务。现代企业不能把自己的命运寄托在个别“天才”的偶然的产品创新上，而应有组织、有“预谋”地进行系统创新、批量创新。

第一章 创新：人类通向新纪元的必由之路.....	(1)
--------------------------	-----

一、建立有效的创新机制，迎接知识经济时代的到来.....	(1)
------------------------------	-----

近年来美国经济为什么持续增长，而日本经济却每况愈下？奥妙在于前者的产业结构成功地从工业经济结构调整到知识经济结构，获得了非常显著的国际竞争优势，而后者却未能及时抓住机会。在知识经济时代，知识和知识创新的作用将超过土地、资本和劳动，成为最重要的生产要素。而对企业来说，知识应用于生产经营领域之中的最简捷和最有效的途径就是创新（包括技术创新、产品创新、制度创新和组织创新）；就是建立起一个有效的创新机制，为知识广泛应

用到企业的生产经营活动之中提供思路、途径和组织保证。

二、创新——现代社会经济发展的基本动力…………… (4)

日本在二战后的经济腾飞、中国改革开放以来奇迹般的经济发展莫一不与创新密切相关。创新提高了资源配置的效率，促使了经济发展和社会进步。随着人类创造力不断提高，一个个过去无法想象的经济奇迹正源源不断地出现。

三、产品创新——现代企业成长的基础…………… (9)

天上不可能掉下馅饼，企业梦寐以求的名牌、规模、市场竞争力以及成长发展的速度都只能来自于持续的创新尤其是产品创新。海尔集团的发展、联想集团的成长以及微软公司的壮大都证实了这一点。

四、创新可以组织吗？…………… (19)

“三个臭皮匠赛过诸葛亮”，创造力尽管是特殊的生产力，但是同样可以组织协调，历史和现实已经证明了这一点。企业需要用团体创造力取代个体创造力，用组织的优势充分地弥补个人创造力之不足。

第二章 创新的特征和过程…………… (25)

一、有关创新的基本概念…………… (25)

清晰和统一的概念是我们研究的基础。发明和创造、创新和研究与开发、创新和模仿与扩散、供应推动创新和需求拉动创新、系统产品概念和新产品等等，是产品创新中显现频率最高的词汇和概念。

二、创新的特性…………… (35)

创新即人类发挥创造力的活动是一种与众不同的活动，因为创新具有高度不确定性、容易遭受抵制、经常受偶然

性或机遇左右、时效性极强和费用较高的特性。认识和掌握这些特性是促使企业创新活动成功的前提。

三、影响产品创新的主要力量 (44)

产品创新是企业成功的秘诀之一。然而,创新的报酬递减、费用成本不断递增以及创新的难度和不确定性加大等因素将影响甚至制约着产品创新的结果和效率。当然促进产品创新的力量往往会占上风,企业还是要依靠创新才能出奇制胜。

四、产品创新的过程 (51)

产品创新不等同于偶然的灵感发挥,不可能一蹴而就。实际的产品创新过程需要一步一个脚印地有序地进行,产品创新包括技术开发、生产开发和市场开发,需要制定战略、构造组织、选择项目直到新产品商业化。

第三章 产品创新战略 (58)

一、产品创新战略的作用 (58)

真正的企业家都知道产品创新的潜在价值,它对企业行为具有很大的诱惑力,但是,在追求创新的过程中风险也极大。如果没有产品创新战略的指导和限制,我们就很难把握方向,配置适当的资源,抵挡各种陷阱式的诱惑。

二、产品创新战略的内容 (66)

在什么领域里从事创新活动,企业的每一项产品创新应该达到什么目标,采取什么措施和方法来确保实现企业创新的目的,这就是产品创新战略规划的基本内容,也是企业有组织地进行产品创新活动的第一步骤。

三、产品创新战略的基本类型 (83)

步 步领先固然是人们的希望，然而实事求是，根据自身的资源和状况来确定产品创新战略才应该是企业现实的追求。保持地位、紧随领先者、不断进取甚至冒险都有可能取得成功，只要战略与组织的资源、结构能够合理匹配。

四、产品创新的三种模式 (89)

市 场上的新产品五花八门、形形色色，有的技术含量很高，需要消费指导；而有的则仅仅是形式或包装有所变化。不管是哪一种新产品，只要成功都会为企业带来丰厚的回报。因此，用不着刻意去模仿别人，每个企业都可以为自己选择适合自己特点的创新模式。

五、影响产品创新战略选择的主要因素 (98)

产 产品创新战略在理论上可以有无穷多种选择，要选择适合自身特征的战略必需结合自身的条件和所处的环境，例如资源、机会、科技发展状况、企业总体战略和企业组织的价值体系和文化等等。

第四章 产品创新活动的组织 (102)

一、企业组织与产品创新 (102)

企 业的组织结构在不断地发展变化，经历了从直线制到直线职能制，再到事业部制等发展历程。这种发展变化除了与人们熟知的企业的规模发展、组织环境变化等因素密切相关之外，还与企业创新事业的发展要求息息相关。对微软公司这一创新典范的组织结构分析可以证实这一点。

二、一般管理组织与创新型管理组织的差异…………… (111)

创新事业与现有产品经营事业有着巨大的差异,前者要求灵活性、非程序化和不受严格的分工协作关系的制约等,以求最大限度地激发人们的创造力;后者则以程序化、稳定性和广泛的分工协作为基础。因此,随着企业创新事业的发展,企业的组织结构也在发展变化,越来越趋于灵活、敏捷,目的是促使组织和组织成员尽最大努力地发挥创造力。

三、产品创新组织决策的基本内容…………… (118)

产品创新组织是位于企业内部的一种特殊组织。建立创新组织需要决定其在企业中所处的层次位置、职能分配、结构形式、人才构成和特殊的边界问题等等。这一切构成了产品创新组织决策的基本内容。

四、常见的创新组织形式…………… (131)

不同的企业采用的创新组织的形式不同。在实践中,每一个企业都可以根据自身的特点从多种组织形式中选择适合自己的组织类型。例如:没有专门的产品创新组织、新产品委员会、矩阵小组、产品经理、独立的新产品部门、外部组织以及上游企业与下游企业的配合。

第五章 企业的创造性过程及其管理…………… (141)

一、创造力与团体创造力…………… (141)

企业需要创造性“天才”,但天才毕竟凤毛麟角,不能作为赖以生存和发展的基础。产品创新的基础是创造力,而创造力又是人类多种素质的综合表现。认真分析就会发现其实每一个人都具有程度不同的创造力,如果我们能把不同的

创造能力组织起来，形成团体创造力，企业就不会为缺乏天才似人物而发愁了。

二、创造性人才的管理…………… (152)

创 造性人才有着一些与众不同特征，对他们的管理不能采用一般的方法，需要运用特殊的思路。整体管理风格、激励和特殊的管理方法是我们研究的重点。

三、企业的创造性过程…………… (159)

发 挥创造力并获取创新成果的过程就是创造性过程，分析解剖这一过程有助于更好地把握创造性过程，引导和管理组织的创新行为。

四、产品创新设想的收集与处理…………… (164)

人 人都希望在创新中有所作为，但常常又不知从何处着手。其实答案十分简单：从收集创新的设想着手。产品创新设想是产品创新的起点，有了设想就不愁展开不了创新活动。因此，研究产品创新设想的来源和对外来设想的处理是极其必要的。

第六章 产品创新的构思方法…………… (172)

一、新产品概念与构思的途径和方法…………… (172)

设 想似乎是产品创新的起点，然而，经过构思而形成的“新产品概念”才是真正的产品创新基础。一般而言，构思有三条途径和四大类方法。

二、品质分析…………… (175)

品 质分析基于这样一种认识：假如我们用某种方式来改变某件产品，就可以得到一件新的或者更好的产品。因此，

我们为什么不把某件产品所有的品质都罗列出来,而对这些品质加以改进呢?在产品创新中有大量的构思是对现有产品进行分析而产生的,对于产品改进,更需要从现有产品分析开始。分析现有产品不同类型的品质,产生了不同的品质分析方法。

三、需求评价..... (181)

新 产品开发失败的一个主要原因就是市场潜在需求不足,有鉴于此,对市场需求进行认真深入的分析,可以激发产品创新的火花,从而寻求企业发展的机会。在市场经济中,消费者的需求、欲望及其发展变化是产品构思的不尽源泉。研究需求,了解需求,这是产品创新最有效的一种构思方法。

四、关联分析..... (189)

事 物之间可能存在某种联系,通过分析、比较这种联系,有可能发现一些新的东西,对于我们认识事物改造事物,是大有好处的。关联分析正是通过考察事物之间的关系,去启发思维,创造新产品的。这些关系有些是直接的,有些是间接的,有些是容易发现,而有些则是不容易被发现的,需要我们认真分析和研究。

五、群体创造力..... (193)

人 类在很早就认识了群体创造力的重要性。群体创造力之所以重要,就在于集体的智慧大于个人的智慧。随着科学技术的进步和生产力的发展,人们面临的问题越来越复杂,充分发挥集体的力量,已日益显得重要。没有人会怀疑集体的力量,没有人会轻视合作的价值。