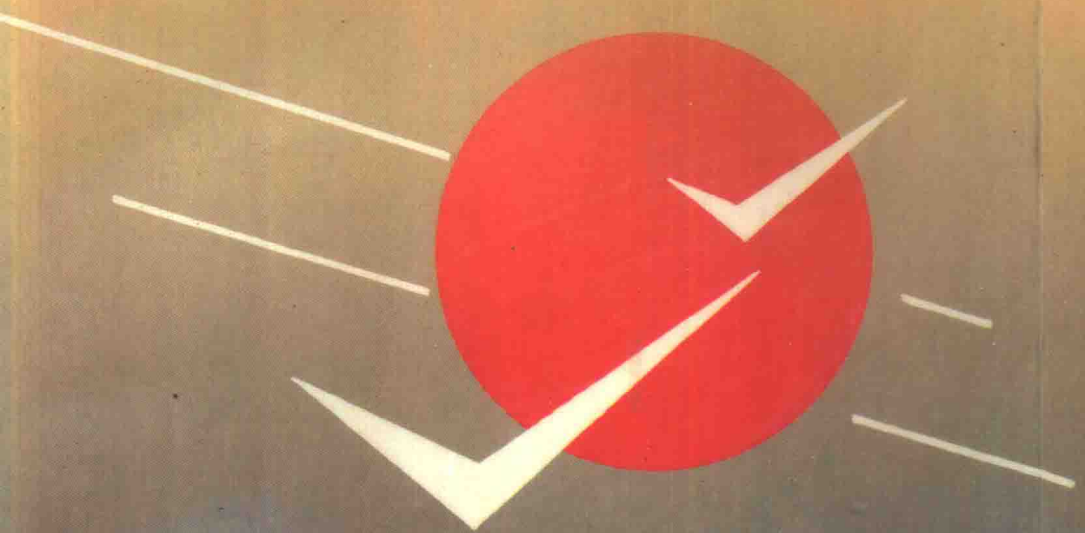




〔日〕近藤修司 著
李 非 译

新产品、新事业 的探索方法



新产品、新事业的探索方法

(日) 近藤修司 著

李 非 译

杨潜修 校订

经济管理出版社

新产品、新事业的探索方法

(日) 近藤修司 著

李 非 译

杨潜修 校订

郭亚夫 王 元 责任编辑

•

经济管理出版社出版

北京市新华书店总发行 各地新华书店经售

河北新华印刷一厂印刷

•

850×1168 1/32 6 3/8 印张 157,000字

1986年8月第一版 1986年8月保定第一次印刷

印数：1—5,000册

统一书号：4361·41 定价：1.70 元

序 言

今天，在企业的战略中，研究开发的重要性越来越提高了。然而，从现状来看，研究开发战略以及开发战略和经营战略、推销战略之间的配合还是不够的，这种例子很多。

就技术立国和技术决定今后成长的日本企业来说，经营管理人员需要有一种能够把开发战略和经营战略、推销战略结合起来的战略管理技术。

过去，对新产品、新事业的探索，多半是凭领导者和技术人员长期的直感或者靠“碰运气”。显然，在今后市场日趋成熟和尖端复合技术不断革新的环境中，总是仅仅凭直感或者靠“碰运气”式的研究，成功的概率就会很低。因此，对今后的事业机会、本公司资源、竞争、顾客市场、技术、经营设想等战略要素，就需要进行定量的分析，在对各种因素进行综合分析的基础上，提出某些独创的战略性的意见。

产品一览表管理 (Product Portfolio Management, 缩写为 PPM), 作为战略分析的一种方法, 正在日本传播和运用。但是, 应当纠正一说战略分析, 就是产品一览表管理这种过了头的说法。

日本企业的战略手段有:

- 根据产品一览表管理进行战略事业单位 (SBU) 的资源分配;
- 现有事业的技术革新;
- 培育将来产品、事业的萌芽;
- 在股票市场收买股票;

等等, 产品一览表管理只是其中的一种手段。

实际的事物不是象一张矩形图表那样静止不变，而是由多种错综复杂的因素构成的。矩阵技术就是用具有两个座标的矩形图，通过对各种复杂因素的分析来弄清本质问题的方法。

这是日本能率协会在新产品、新事业探索的咨询活动中，开发运用的分析方法，是把已广泛应用的各种方法加以系统化的成果。

为了“寻求新产品、新事业的源泉和学到这种追本求源的方法，请日本能率协会进行扩大现有企业，实行多种经营咨询的企业非常多。目前，总的来讲这项工作已经完成，但是还存在着以下一些具体障碍：

- 扩大现有企业和实行多种经营是提高现有事业经营效率的累赘；
- 即使不搞多种经营，也能够用降低成本、提高价格的办法，来确保和扩大销售利润；
- 扩大现有事业和实行多种经营的人材不足，即使有人力也希望投到现有产品的销售上去；
- 情报不足，仅在公司内部找不出其他领域的“信息”；
- 现有事业的增长尽管有些缓慢，但还不致于丢掉市场；
- 不准备在新领域上操心；
- 对新领域的评价和现有领域的评价相同，因此培育新领域有困难；

等等。

但是，现在的状况是：基础事业已经成熟，即使技术革新障碍很大，也必须认真地制订新事业战略。向新领域进军是和组织的灵活性以及人员的培养联系在一起的，这对现有事业的革新也有刺激作用。但是，如前面所说的那样，正因为新事业的风险大，所以需要探索新产品、新事业的概念、开发的方法、分析的方法和情报资料等武装起来。

日本能率协会在咨询工作上，正在根据新产品、新事业探索的程序（概念、开发方法、矩阵技术分析方法和资料库）和专门咨询，提供排除革新障碍的援助。

本书介绍了其中的一部分。这些战略技术的确定，得到了许多企业，战略研究会成员，新产品、新事业研究会成员，以及给本书提供实例的各优秀企业的大力支援，对此，衷心地表示感谢。

还有，对一贯地对我的战略研究进行指导和支援的日本能率协会十时会长，股份公司日本能率协会三上社长，研究开发和评价本部高达部长，计划本部的诸位和先辈、同事们，特致以诚挚的敬礼。

在本书刊行的时候，得到了各方面的协助和支援，特别是日本能率协会《经营管理》编辑长铃木幸一先生和各位工作人员，在《经营管理》杂志连载“矩阵技术”；技术事业本部佐藤正美先生、谷口好裕先生，在矩阵技术的研究讨论上提出了不少好的意见；经营事业本部渡边俊一先生，帮助收集海外情报；以后在本书的计划、编辑上，又得到了中国雄司先生、殿村奉文先生的协助。这些始终充满热情的帮助，推进了出版工作。衷心地表示谢意。

近藤修司

一九八一年九月

目 录

序 言	(1)
-----	-------

I 矩阵技术的必要性	(1)
------------	-------

第一章 新产品、新事业战略成功的条件

什么是矩阵技术	(1)
---------	-------

1. 妨碍技术革新的问题是什么	(3)
-----------------	-------

2. 学习其他公司采取的措施	(4)
----------------	-------

3. 我们的事业是什么? 资金投向哪里——“积水住宅”实例	(5)
-------------------------------	-------

(1) 竞争对手全部撤退	(5)
--------------	-------

(2) 独立自主的开拓者精神	(6)
----------------	-------

(3) 在改造原有产品的基础上开发新的成套产品	(6)
-------------------------	-------

(4) 专心致志发掘“积水住宅”市场	(8)
--------------------	-------

(5) 工厂化生产产品比例 90%，成本低	(8)
-----------------------	-------

(6) 采用工厂分散战略，降低物资流通过费用	(8)
------------------------	-------

(7) 采用直接销售体制，加强与地区的紧密联系	(9)
-------------------------	-------

(8) 发挥协作效果	(10)
------------	--------

第二章 产品一览表管理的限度迅速地进行资源

分配是成功的主要因素	(11)
------------	--------

1. 美国通用电器公司的资源分配管理	(11)
--------------------	--------

(1) 通用电器公司的产品一览表管理	(12)
--------------------	--------

(2) 为什么需要产品一览表管理和战略事业单位(SBU)	(13)
------------------------------	--------

(3) 制订战略和实施战略的事业单位	(16)
--------------------	--------

(4) 制定年度计划预算的程序	(18)
-----------------	--------

2. 各种产品一览表管理图表	(21)
(1) 波士顿咨询集团的思考方法	(21)
(2) 马金泽公司的思考方法	(22)
(3) ADL 公司的思考方法	(22)
(4) 联合炭化物公司的实例	(25)
3. 产品一览表管理的局限性	(29)
(1) 切勿被方法牵着走	(29)
(2) 符合日本的国情吗	(30)
(3) 产品一览表管理不是战略手段的全部	(31)

II 矩阵技术的编排方法

第三章 经营方向的制定今后的方向

1. 战略时间系列分析	(33)
(1) 企业成长的关键是历史因素	(33)
(2) 六种进化的类型	(35)
2. 地位分析	(38)
(1) 事业领域地位分析	(40)
(2) 事业地区地位分析	(40)
(3) 市场、顾客地位分析	(41)
3. 对项目进行历史的分析	(42)
(1) 分别清点开发步骤	(42)
(2) 新产品战略成功和失败的原因	(44)
4. 评定企业领导人的需要	(45)
(1) 用访问的方法评定	(45)
(2) 企业领导人的设想不同, 经营方向也不同	(47)

第四章 事业机会的探索如何影响本公司的事业

1. 战略图	(49)
(1) 探索新的萌芽	(49)
(2) 今后产业结构的变化	(49)
(3) 评定事业机会	(51)

(4) 用筛选法进行研究	(51)
(5) 候补战略图	(51)
2. 战略向量和战略距离	(55)
(1) 转移经营资源	(55)
(2) 战略距离	(59)
第五章 顾客、市场分析需求结构的变化	(61)
1. 估定需求	(62)
(1) 了解顾客的需要	(62)
(2) 技术人员要亲自了解需求	(63)
(3) 适时的变化	(63)
2. 金字塔式的市场	(66)
(1) 用价格和数量的金字塔把握市场	(66)
(2) 低倾斜金字塔战略	(69)
(3) 高档产品制造企业的战略	(70)
3. 事业协作矩阵	(71)
(1) 比产品一览表管理更重视协作效果	(71)
(2) 技术革新比资源分配更重要	(72)
(3) 协作矩阵的有效运用	(72)
(4) 惨败产品也能变成名牌产品	(76)
4. 产品、市场矩阵	(76)
(1) 发动机制造企业的产品、市场矩阵	(76)
(2) 用矩阵表明的强弱确定战略	(78)
(3) 用矩阵分析制定产品结构计划	(78)
5. 产品、销售渠道矩阵	(81)
(1) 销售主渠道的交替	(81)
(2) 适应销售渠道的变化, 重新估价产品结构	(82)
(3) 兄弟公司的产品、销售渠道矩阵	(84)
(4) 销售渠道是活的	(87)
(5) 产品、销售渠道矩阵中的问题和对策	(88)
(6) 家用电器和汽车的产品、销售渠道战略	(89)

(7) 在市场上要使产品和销售渠道相互配合	(93)
第六章 竞争力分析 在成长阶段取得市场占有率	(94)
1. 跻身条件的分析	(94)
(1) 通过跻身条件分析抓住事业成功的要素	(94)
(2) 进入新市场的六个成功要素	(98)
2. 位次竞争战略	(105)
(1) 高竞争密度	(105)
(2) 梯级式的竞争结构	(105)
(3) 第一位企业的包围战术	(106)
(4) 第二位企业的位次战略	(107)
(5) 第三位企业的适应战略	(110)
(6) 第四、五位企业的战略	(110)
3. 后发企业的产品战略	(111)
(1) 后发企业的基本战略	(111)
(2) 后发企业的战略路线	(113)
(3) 细致地划分市场与重点突破	(114)
(4) 特殊高级品路线	(115)
(5) 特殊低价品路线	(118)
(6) 后发企业在制定产品战略上应 注意的问题	(120)
第七章 本公司经营资源的分析了解自己	(122)
1. 技术资源分析	(123)
(1) 技术资源矩阵	(123)
(2) 对技术潜在能力的定量评价	(125)
2. 技术优势分析	(127)
(1) 尖端、异种技术混合	(127)
(2) 异种技术混合和技术优势	(129)
(3) 打破现状的技术战略	(130)
3. 销售资源分析	(131)

(1) 分产品的销售资源分析	(131)
(2) 太阳能市场事业成功的因素和销售资源	(134)
第八章 用十字图表制定战略	
整理在头脑中形成的战略设想	(140)
1. 十字图表分析	(140)
(1) 战略开发的四个要素	(140)
(2) 监控系统的重要性	(141)
(3) 强点和弱点的评价	(142)
(4) 有效地利用外部资源	(144)
(5) 经营设想、环境条件、竞争状况、目标、 战略、实施计划、资源、机会、 不测事态(MECOSPROC)	(145)
III 矩阵技术的应用	(147)
第九章 矩阵技术的应用实例对战略提高认识	(147)
1. 探索新产品、新事业的要点	(151)
(1) 探索新产品要从经营设想入手	(151)
(2) 评价现有产品结构的优势以巩固企业现有 的经营基础	(151)
(3) 要了解自己的经营资源	(151)
(4) 比较竞争对手, 探索其战略上成功的主 要原因	(152)
(5) 收集公司内部的建议	(156)
(6) 适应变化是成功之母, 要抓住时 代的潮流	(157)
(7) 确定新产品、新事业探索的方针	(158)
(8) 没有情报就没有战略(对候补领域 分别进行预备分析)	(159)
(9) 自由奔放地提出大量建议	(161)
(10) 发展和综合各种建议来构思产品形	

象 (评价建议)	(163)
2. 起草新产品、新事业战略	
〈这是有效地利用强点和克服弱点的策略〉.....	(164)
第十章 脆弱性分析的必要性	(167)
1. 脆弱性分析的概要	(167)
2. 脆弱性分析的程序	(168)
(1) 认识支撑事业的主要方面	(168)
(2) 确认这些方面有无受到威胁	(168)
(3) 用脆弱性矩阵评价和确立监控方针	(170)
(4) 解除威胁的策略	(170)
3. 脆弱性分析的十二个方面	(171)
(1) 能够适应顾客的需求变化吗?	(172)
(2) 为了确保经营资源的稳定, 有足够的 保护对策吗?	(172)
(3) 保护相对的费用差别	(173)
(4) 用取得的新技术建立技术优势	(174)
(5) 建立和保护竞争壁垒	(175)
(6) 保护容易受到伤害的商标和企业形象	(175)
(7) 没有忘记顾客的基本需要吗?	(176)
(8) 有防止收买的对策吗	(177)
(9) 不能忘记社会价值观的因素	(177)
(10) 有公共团体的支持吗?	(177)
第十一章 新产品、新事业参谋部门的行动指针.....	(179)
1. 对新产品、新事业参谋作用越来越高的认识 和实际要求.....	(179)
(1) 充实新产品、新事业参谋部门	(179)
(2) 参谋人员来自哪些部门	(180)
(3) 参谋部门的业务内容	(181)
(4) 90% 的企业感到不足和不满意.....	(182)
2. 新产品、新事业参谋部门所面临的课题	(183)

(1) 和其它部门之间的合作	(184)
(2) 集中重点的方法	(185)
(3) 选不出适合任职的人员	(185)
(4) 组织利用外部智力	(186)
3. 革新的催化剂、搭桥人	(188)
(1) 新战略的准备人	(188)
(2) “搭桥人”的素质	(189)
(3) 新产品、新事业革新的催化剂	(189)

I 矩阵技术的必要性

第一章 新产品、新事业战略成功 的条件 什么是矩阵技术

通过对新产品、新事业战略的有关咨询活动，我们开发应用了各式各样的战略分析方法。在适应环境变化，迅速地促进革新方面，正确和适时地搞好资源分配，有效地刺激创造性，是成功的关键。研究资源分配，不仅要研究用产品一览表管理（PPM）的产品，还要研究事业机会、顾客、市场、销售系统、技术、竞争、生产设备、事业地区等各种因素。为了迅速地研讨这些因素，改变资源分配，就需要各种矩阵，并灵活地运用它们来分析历史、现状和将来，然后根据经营设想进行决策。

本书将介绍关于正确决策的有力工具——矩阵技术的各种方法（见图表1）。

矩阵技术和产品一览表管理一样，都是全面分析现状的一种有效的方法。它可以避免被图表牵着鼻子作出愚蠢的决策。它也是一种表述企业革新战略思想的方法。希望大家把它当作认识现状的工具而加以实际应用。

这些方法是在各企业新产品、新事业参谋人员共同认识的基础上，在解决新产品、新事业开发战略有关问题的实践过程中产

图表 1 矩阵技术的全貌

题	经营设想分析	事业机会探索	顾客、市场分析
要 点	从今后“打算怎么办” 来开始研究开发。为此， 要进行具体的事业设 想。	在激烈变动的企业环境 中，探索研究开发课题和 事业机会。探索它的分析 方法和事业机会的要点。	不能把握顾客需要的变 化就不可能制定技术战 略，在具体采取措施以前 必须分析有关资料及其方 法。
矩 阵 技 术	• 战略时间系列分析 • 地位分析 • 对课题进行历史分析 • 估定领导的需要 • 距离分析	• 评定事业机会 • 战略图 • 战略向量、战略距离 • 脆弱性研究 • 候补计划探索目录 • 需要、“资源”矩阵 • 技术战略图 • 相关技术分析	• 产品、市场矩阵 • 产品、销售渠道矩阵 • 产品、地区矩阵 • 分割矩阵 • 市场金字塔 • 评定需要 • 适应性分析 • 顾客分类
题	竞争力分析	本公司资源分析	新产品、新事业战略的制定
要 点	和同行业其他公司以及 竞争企业之间战略的 竞争是什么？为了在竞 争上取胜，应进行基本 竞争力的分析。	依据拿出的潜在技术和 特点，预期的成果将产生 很大的差异。为了作好这 方面的事先研究，应进行 资源分配分析。	各种矩阵分析的最终目 的是制定研究开发战略， 为此，要拟定计划书的要 点并表达出这些战略。
矩 阵 技 术	• 竞争特点分析 • 进入方式的分析 • 先发、后发战略 • 位次竞争战略 • 经济性分析 • 市场占有率、资本 收益率图表	• 技术资源分析 • 销售资源分析 • 人力资源分析 • 产品一览表管理 (PPM) • 技术优势	• 十字图表 • 产生意见 • 强、弱分析 • 经营设想、环境条件、竞争 状况、目标、战略、实施计 划、预算、机会、不测事态 • 评价矩阵 • 应急计划

生的。本书重点介绍的是其中有普遍意义的方法。但是，这些方法首先是为了认识问题，希望不要忘记它是从认识问题的过程当中产生的。

1. 妨碍技术革新的问题是什么

在六十年代和七十年代，依靠技术革新迅速成长起来的一些企业，在最近的稳定增长和成熟时期，已明显地存在着妨碍革新的因素，出现了许多阻碍革新的例子。

原有革新者的面貌也发生了很大的变化。一般在经济高度增长的时期，革新者在自己负责的产品、事业上，总是不计得失，勇往直前地培育和开拓事业，可以说是“产品的生身父母”，是革新产品的勇士。但自从石油冲击，减量经营以来，这些革新产品的勇士也一反常态，好象成了不能适应八十年代的人。

过去一向是带头革新的人们，在经济增长率降低、市场成熟、资源制约扩大，各种法规加强、人口结构出现倒金字塔、尖端技术革新层出不穷的新的经营环境中，以往的经验 and 观念已显得陈旧、落后，有许多已成为阻碍技术革新的因素。

出现这种状况，有以下原因：

- 由于过去的业绩而自满；
- 过于受高度增长时期和转变时期形成的习惯的束缚；
- 过多地考虑保护自己在现有组织中的身分和地位；
- 过于自信，在运用组织手段来适应外界的变化上反应迟钝；
- 减量经营的反作用，为了避免风险而抵制改革；
- 不主动地了解竞争对手的动向，采取消极等待的政策；
- 缺乏引进尖端技术的能力；
- 不能适应市场的发展和需要的变化；

- 怕威胁自己的地位，不发挥年轻人和后继人的作用；
- 注重目前现有产品的收益，忽视未来事业的萌芽；
- 以引进技术为主体，没有相应的自主开发的精神。

这些在企业中妨碍革新的因素，说明随着组织的庞大化和高龄化，确实容易发生妨碍革新的问题。

不打破这些革新的阻力，不学会具有战略性和独创性的技能，要想在技术开发的竞争时代继续保持增长是非常困难的。为此，首先要分析阻碍革新的原因和制约事业发展的因素，并且要把危机感当作促进发展的动力。

2. 学习其他公司采取的措施

这几年，各企业对新产品、新事业的开发都热心起来了。据日本能率协会研究开发评价和咨询本部的调查结果，正像图表 2 所示的那样，有 90% 的企业，比过去增加了新产品、新事业开发的需要。但是，由于存在着进行革新的很大阻力，所以负责推进新产品、新事业开发的参谋们有着很深的苦恼。大多数负责新产品、新事业开发的参谋，可以说都是高度增长时期培养出来的干部，是没有遇到过挫折的一代人。低速的经济增长对他们来说是没有经验和不了解的领域。

弥补经验不足的办法之一就是“学习历史”。通过学习，找出超越时代、超越行业和企业特点的企业成长规律。与本公司具有共同特质的企业是怎么取得成功的？特别是那些曾经一度沉到水下、后又浮上来并取得成功的企业的例子，包含着许多宝贵的经验。

在弱肉强食的竞争中，既有强者吃掉弱者的例子，也有弱者稳定地发挥有利条件持续发展的例子。通过实例分析，克服周围的制约条件，明确在实施革新中把自己的企业推上成功的基本条件，是制定新产品、新事业战略的第一步。