

工商管理宝鉴丛书

主编 郭道夫
黄文夫

企业

生存之路

ROAD
TO ENTERPRISE
SURVIVAL

有效占领市场的终南捷径

李辉华 / 著



石油工业出版社

工商管理宝鉴丛书

企业生存之路

◆ ◆
李辉华 著

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业生存之路/李辉华著.

北京:石油工业出版社,2000.1

(工商管理宝鉴丛书)

ISBN 7-5021-2656-2

I.企…

II.李…

III.产品-技术开发

IV.F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 42867 号

石油工业出版社出版

(100011 北京安定门外安华里东区)

石油工业出版社印刷厂排版

北京铁十六局材料总厂印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行



*

850×1168 毫米 32 开本 9.875 印张 227 千字 印 1—5000

2000 年 1 月北京第 1 版 2000 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-2656-2/F·96

定价: 17.80 元

工商管理宝鉴丛书

顾问及编委成员

顾问：刘国光（原中国社会科学院副院长）

刘鸿儒（原中国证监会主席）

陈 耕（国家石化局副局长）

陈佳贵（中国社会科学院副院长）

主 编：郭道夫（中国信息报社社长）

黄文夫（中华工商时报总编辑）

副主编：王健平 吕立勤 祝合良 彭 龙

编 委：（以姓氏笔画为序）

王健平 吕立勤 李中斌 李辉华 祝合良

郭道夫 黄文夫 彭 龙 程 红 赖 阳

序

中国的改革开放已经走过 20 年的风雨历程。从计划经济的转折处起步，途经有计划商品经济，在党的十四大确定了社会主义市场经济的目标后，开始进入市场经济的轨道。这些年来，市场经济已成为人们耳熟能详之词，然而却未必能知其津要。市场，说浅即是买卖场所，随进随出，或买或卖，听由自便；说深则为经济关系，人们临之如雾障，趟之似烟海，顿觉波诡云谲，扑朔迷离，难以把握自己的命运。马克思说过：任何人，包括封建帝王在内，都不能在经济关系面前发号施令。这就告诫我们，对市场，人们只能去认识它，适应它，进而把握它，驾驭它，总之要按市场规律办事，由此实现从必然王国到自由王国的飞跃。

市场有许多复杂情况有待人们去认识。

我们搞的是社会主义市场经济。对我们来说，市场经济有共性与个性两个层次之分。所谓共性指的是，社会主义市场经济终究是市场经济，而不是别的什么东西，它必须也只能具备一般市场经济所具有的共同规律，例如：资本追求利润，产、需相互衔接，供求不断变化，价格变动不居，价值决定价格，货币发行适度，企业竞争激烈，强者兼并弱者，产品换代迅速，科技不断创新，等等。个性则是，从计划经济到市场经济的转换是一个长期的、艰难的过程，其中充斥着许多较之成熟、完善的市场经济来难免有些貌合神离、似是而非的东西。这就更增加了认识和把握市场的难度。

西方发达国家的市场经济，用斯密的话来说是在一只“看不见的手”的支配下逐渐形成和发展起来的，经历了“自然历史过

程”。这样形成的市场经济，大体具备以下三个基本属性：

一是资本的逐利性。马克思给资本下的经典定义是：资本是“能带来剩余价值的价值”，其本质属性是实现价值的增殖。这就一语道破了凡资本必然追逐利润的本性。犹如没有水的自高而低的流动性就不可能形成汪洋大海一样，没有资本的逐利性就不会有市场经济的产生。其实，早在 2000 多年前的西汉汉武帝时代，我国伟大的文学家、史学家司马迁在其史学巨著《史记》的《货殖列传》中就曾深刻地指出：人之趋利如水之下流。自然经济下的货殖行为尚且如此，何况当今市场经济中的交易行为。

二是主体的自主性。市场主体必须有自身的独立利益，而自身独立利益的实现方式及实现程度，应是谁也不能越俎代庖、包办代替的，成败得失、盛衰荣辱，责任自负。这既是资本逐利本性的要求，也是实现资本逐利性的必要条件。无论在事实上还是逻辑上都是顺理成章的。

三是调节的自动性。在资本的逐利性和主体的自主性基础上，必然产生出市场调节的自动性来。调节是一种行为，也是一种机制。犹如人体许多生理反应（如打喷嚏、发烧等）并非都是在大脑中枢的指挥下发生的行为，而是一种下意识的反应一样。社会经济生活中的许多现象，也不都是政府指令、安排、调控的结果，而是各个资本运用者各自逐利行为相互碰撞、协调、综合、抵消之后而产生的某种结局，这就是恩格斯所说的社会历史发展的“平行四边形效应”。但是在浩瀚纷繁的社会进程中，必然还有许多在自动调节下力所不及之处，这就需要处于社会之中而又高于社会之上的政府来加以调控，尤其是社会经济发展的总体规划和重大问题的政策性规范更是这样。可见，自动调节与政府调控应是各有侧重、互为弥补的同一问题的两个不同方面，其中经济生活的自动调节应处于日常的、广泛的、基础的地位。

这样的市场经济，作为一种经济形态，是一个如同十月怀胎

的过程一样，是在某种内在必然机制的作用下渐次孕育、成长、发展、成熟起来的。新中国建立后，按照苏联模式建立起计划经济管理体制，经数十年的运行，发现这种管理体制不适应（或曰超越）我国现有生产力发展水平，因而不利于（或曰阻碍）现有生产力的进一步成长，于是，在邓小平同志的总体设计下，中国开始了作为再次革命的改革开放，总目标就是建立社会主义市场经济。20年，在历史的长河和一种经济形态的形成过程中，不过是一个短暂的阶段。20年中，改革开放进展迅速，业绩卓著，但作为市场经济远不成熟，尚有许多问题需要在实践中和理论上不断深化认识。

我国现今的市场经济，至少有三方面明显不足：一是资本缺乏逐利冲动；二是国有企业的机制与市场经济的要求至今未能对接，如不做市场化的根本性改造，难以成为市场经济的主体；三是政府行为在市场经济中过于宽泛，宏观调控在许多方面几乎成了对经济的直接管理，其广度和力度在一些领域与计划经济条件下并无二致，区别则主要在于实施操作层面上采用了一些市场经济的方法措施。

这是两种经济体制转轨过程中的必经阶段，不足为虑，没有这些问题反倒成了怪事。20年，时间毕竟不长。试想，计划经济原本就是由政府直接调控的经济，怎么可能设想政府可以忽地撒手不管呢？如果真这样做了，其结果不但不是进入市场经济的轨道，而且必将是后果不堪设想的天下大乱。谁这样做，谁就是历史的罪人。所以我们只能有计划有步骤地渐次实现上述具有三大基本属性的市场经济的目标。问题在于对此目标的认识是否成立。如果有人认定，社会主义市场经济的社会主义属性就在于政府直接全面地调控社会经济生活；就在于国有企业是市场经济的主体一定表现为在各个经济领域中国有企业比重占大头；就在于资本不能有太明显甚至不应有逐利的本性和冲动，而须用之于为

MA 117/10 07

民造福（要问：是行为目的还是行为后果？马克思主义主张动机效果统一论。试看，计划经济时代有为民造福之目的、动机和出发点，但有无民众受福的效益和结果呢？），那么，这个问题就无法讨论下去。其实，何必讨论呢？小平同志主张不争论是非常英明的，还是让我们在实践中用“三个有利于”来做评判吧。只不过社会实践真正得出一个能反映本质的结果是须付诸时日的。在中国，50年中已绕过一些弯子，而世界在变化，在发展，留给我们做试验、走弯路的余地恐怕不会很多。

为帮助读者认识市场经济和熟悉市场化操作，石油工业出版社特推出这套《工商管理宝鉴丛书》。本丛书一套8本，由以博士为主体的中、青年学者执笔撰写，从理论与实践及共性与个性的结合上，涉及到市场经济中的市场调查，新产品开发，如何使商品畅销，怎样进行风险管理，在企业竞争、优胜劣汰原则下企业并购如何进行，企业融资经营中的风险及其应对，国外企业的成败得失及其对我们的警示，等等。这套丛书案例典型，分析精到，深入浅出，文从字顺，虚实结合，针对性强，如对读者有所裨益，则作者功莫大焉；如尚有不足之处，尤其是在成书体系上如存在不够科学、不够严谨之类的问题，则主编难辞其咎矣。尚祈各界读者教正。

郭道夫



丛书主编：

郭道夫 研究员、高

级编辑，《中国信息报》社长兼总编辑，有突出贡献的国家级专家。1943年2月生，重庆市人。1964年毕业于西南财经大学统计系，先后从事高校教

学、科研和新闻工作。多年来笔耕不辍，著述颇丰，所撰写的社论、评论、论文及新闻报道多篇获奖。

丛书主编：

黄文夫 高级编辑，

《中华工商时报》总编辑。1954年5月生，湖北省郧县人。1978年毕业于武汉大学经济系。主要著作有《黄文夫经济评论选》、《日本水危机对经济的影响及其对策》、《新编政治经济学》（社会主义部分）（合著）、《走向21世纪的中国民营经济》等。

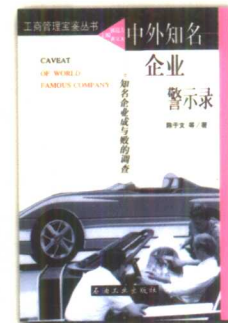
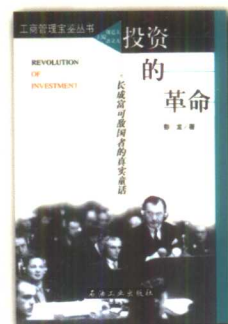
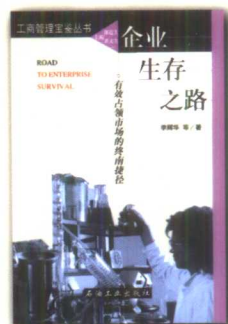
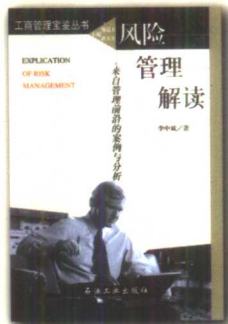
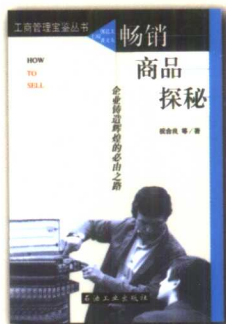


本书作者：

李辉华 经济学博

士，现任教于中国人民大学工商学院。1969年9月生，湖南省永州市人。在《中国人民大学学报》、《经济理论与经济管理》等刊物上发表论文20多篇，出版著作11部。





目 录

第一章 新产品及其开发的意义

新产品开发是企业生产经营中的永恒主题，是企业生存与发展的关键。人们有理由关注什么才算新产品，其特征、类型以及与老产品的关系如何？本书开篇便以生动的文笔娓娓道出新产品开发对企业、国家以及消费者的意义。

- 一、新产品及其分类……………（ 1 ）
- 二、新产品开发的意义……………（ 13 ）

第二章 新产品开发的可行性分析

新产品开发既能给企业带来丰厚的利益，又是企业能否在市场中继续生存和发展的关键。然而企业在新产品开发时，必须对自身的能力及外部环境进行客观、公正、准确的分析。

- 一、新产品开发的压力条件分析……………（ 20 ）
- 二、新产品开发的企业能力分析……………（ 23 ）
- 三、新产品开发的企业外部环境分析……………（ 41 ）

第三章 新产品开发的战略选择

新产品开发战略的核心是确定基本目标和实现目标的途

径,其中最主要的是制定和形成新产品开发规划。如何在众多的新产品开发战略中,选择出适合于本企业发展的模式,成为战略选择中的首要任务。

- 一、新产品开发战略的意义..... (64)
- 二、新产品开发战略与企业战略的关系..... (68)
- 三、新产品开发战略的内容..... (74)
- 四、新产品开发战略的模式..... (89)

第四章 新产品开发的一般过程

新产品开发有其自身的规则,即要遵循一定的程序和步骤,按照一定阶段和过程展开,依次经历新产品的计划制定、概念设计、实体设计、新产品投产和商品化阶段。各个阶段相互衔接、相辅相成,缺一不可,共同决定着新产品开发工作的成败。

- 一、新产品开发的计划制定阶段..... (103)
- 二、新产品开发的概念设计阶段..... (111)
- 三、新产品的实体开发阶段..... (130)
- 四、新产品的正式投产阶段..... (137)
- 五、新产品的商品化阶段..... (140)

第五章 新产品开发的营销策略

新产品的投产并不意味着新产品开发的结束。如何将新产品推向市场、使市场认同,即让消费者认识新产品、接受新产品、购买新产品,使企业从新产品开发中获益,才是企业新产品开发的终极目的,这些构成新产品开发营销策略的精髓。

- 一、新产品的试销..... (141)
- 二、新产品的投放周期..... (147)

三、新产品的目标市场选择·····	(153)
四、新产品的促销策略与技巧·····	(161)
五、新产品定价策略与技巧·····	(166)
六、新产品的商标与包装策略·····	(172)
七、新产品的分销渠道策略·····	(176)

第六章 新产品开发与技术进步

新产品开发与技术进步互为表里。不同的国家、企业可以选择不同的技术进步模式，以加快新产品开发进程，提高新产品技术含量。技术引进，不失为一种理想选择。

一、技术进步概念·····	(181)
二、技术引进与新产品开发·····	(196)
三、新产品的技术含量·····	(209)

第七章 新产品开发的风险与障碍分析

风险和收益是新产品开发的两面。问题不在于新产品开发有无风险，而在于如何尽可能减少新产品开发的风险，降低风险的危害程度，提高其收益度。

一、新产品开发的风险及其防范·····	(213)
二、新产品开发障碍及其克服·····	(229)

第八章 新产品开发案例分析

从曾经拥有帝国辉煌的王安电脑公司的突然衰败到联想公司的无声崛起，从尼康公司的厚积薄发到春都集团的全面成功，从“埃德塞尔”汽车开发的失败到“色拉米斯”的风靡市场，无不映示出新产品开发对企业生存与发展的重要性。此情此景，会留给当今企业家们几多经验、几多教训。

案例 1	把握细分目标市场, 成功开发新产品	(247)
案例 2	把握抓住试销环节, 确保新产品开发成功	(250)
案例 3	拓宽创新思路, 成功开发新产品	(253)
案例 4	战略选择失误, 导致新产品开发失败	(259)
案例 5	从消费者生理需求出发, 成功研制新产品	(261)
案例 6	加强新产品开发的管理, 确保开发成功	(265)
案例 7	忽视宏观经济因素影响, 致使新产品开发失败	(270)
案例 8	围绕市场需求, 加强企业各部门协调, 确保新 产品开发成功	(272)
案例 9	家用清洁剂公司: 漂白粉的开发	(279)
案例 10	春都火腿肠的开发	(288)
案例 11	联想电脑的新产品开发	(293)
参考文献		(302)

第一章

新产品及其开发的意义

一、新产品及其分类

1. 新产品的含义及特征

(1) 新产品的含义。新产品是一个相对概念，许多新产品都是与老产品相对照而存在的，如改进型新产品。当然，也有些新产品第一次出现时没有对应的老产品存在，如电报电话的首次出现。那么，什么是新产品呢？关于这个问题，到目前为止，世界各国仍说法不一，并未取得一致意见。不过，我国目前比较流行、比较普遍的看法认为：新产品就是指与已有产品相比，在产品的原理、功能用途、结构、物理性能、化学成分、技术指标、使用方式等某一方面或几个方面具有显著改进、提高或独创的，具有先进性和实用性，能提高经济效益，具有推广价值的，并在

某一国家或地域内第一次试制的工业产品。可见，我国的专家学者是将那些在花色、外观、表面装饰、包装装潢等方面有改进提高的产品，排除在新产品行列之外的。但是，这些产品在美国也被看作为新产品。例如，美国学者梅尔·克罗福特在其《新产品管理学》一书中，就持这种观点。

以上是从产品的实物形态角度来理解新产品的。若从产品的无形性来看，一切与以前有着显著差异的服务形式或服务工具，均可视作为新产品，如信用卡、许可证、金融衍生工具等。这些产品在美国也被看作为广义的新产品。不过，我们在这里仅讨论实物形态的、狭义的新产品。

(2) 新产品的特征。一般说来，新产品应具有以下几种特性：

第一，具有先进性。新产品的的设计必须更加合理或者有独到之处，并且在产品的结构、性能、质量和技术指标方面都具有更加先进的水平。毫无疑问，如果一种已开发出来的产品，在总的设计和水平方面还落后于原有产品，不管在其他方面有何种改进，都很难成为新产品，更不可能取代原有产品。我国国家统计局也非常强调新产品的先进性，曾明文规定：“新产品必须是利用本国或外国的新设计进行试制或生产的工业产品。新产品的结构、性能或化学成分要比老产品更优越。”

第二，具有创新性。任何新产品都在一定程度上运用了新的科学知识，体现了新的科学技术成果，比如采用了新的原理与新的结构，或是采用了新技术和新材料及新的元器件，或是具有新的用途和功能等。没有差异，没有创新，就没有新产品可言。即使是对老产品进行部分改进，这也是在老产品基础上进行的一种创造性劳动。例如，日本精工公司研制出一种穆斯林表，同一般机械表相比，它在技术上并不显示出多大先进性，但在功能设计上增加了两项新功能即定点报时和指南功能。该手表每天定点报

时五次，提醒信徒按照指南针所指穆斯林圣地麦加的方向按时祈祷，从而成为一种很成功的新产品。再如，在自行车主要功能不变的条件下，有些企业采用新材料开发出全塑料自行车；采用新技术或新结构研制出无链条自行车、变速自行车、折叠自行车和自动刹车的自行车等。这些产品都可称为新产品。

第三，具有经济性。通常，新产品不仅应能为生产它们的企业带来更高的收益，而且也应能为社会、为消费者带来更高的经济效益。有些新产品虽已开始进入市场，但最后却失败了，其中一个重要原因就是，这些新产品不能给消费者带来更高的经济效益。因此，一种新产品的经济效益越高，它在市场上的扩散速度也就越快，其成功的可能性也就越大。

第四，具有风险性。新产品的风险性在这里包括三层含义：一是技术风险。由于在研制新产品时采用的新技术，不一定是成熟的技术，因而具有较大的风险。二是市场风险。新产品研制出来之后，能否适合用户的需要，能否被市场接受，仍未可知，因而具有一定的风险。三是投资风险。一个企业投资进行新产品开发，最后它能否收回投资、获得盈利，也是一个难以完全确定的问题，因而同样具有风险性。

2. 新产品分类标准及其类型

根据不同的标准，可以将新产品划分为不同的类型。概括起来，新产品主要可分为以下类型：

(1) 按新产品的重要程度和地区范围来划分，主要有四种类型：

第一种类型是国际新产品。国际新产品是指在世界范围内都不曾设想、试制成功的新产品。这类新产品在原理、性能、结构等方面是前所未有的，因而具有独创性和重大价值。它多半是在