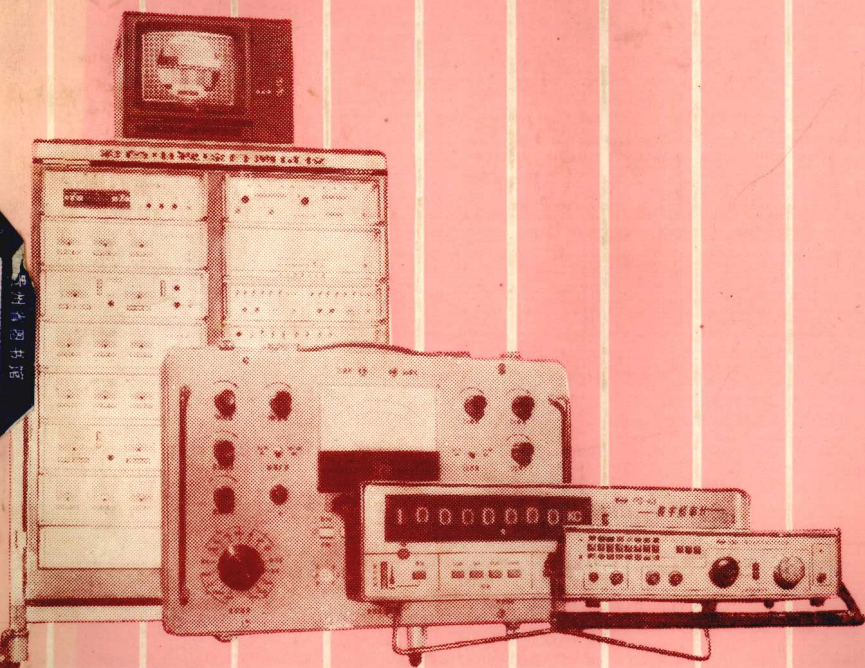


产品经营策略实例选



上海仪表电子工业现代化管理丛书

产品经营策略实例选

上海市仪表电子工业
企业管理协会编

上海市仪表电讯工业局科技情报研究所

1984年6月

目 录

重视产品经营策略的研究与应用（代前言）.....	
.....邵成滋 梁玉源 钟子奇（1）	
我厂开发新品的四个出发点.....	
.....梅荣林（13）	
采用微机新技术 发展节油新产品.....	
.....陈九昱（18）	
使传统产品逐步向数字化方向发展.....	
.....丁祖耀（21）	
加强基础研究 应用先进技术 向产品的深度和广度进军.....	
.....杨宁生（25）	
扩大技术优势 发展短线产品.....	
.....许一鸣（29）	
贯彻国际标准 开发彩电配套器件.....	
.....林炯星（33）	
运用“分”“合”策略开发产品两例.....	
.....寿庚如（36）	
采取一主多辅全面扩充改变单一品种结构的策略.....	
.....王伟谷（40）	
引进高等院校科研成果开发第二产品.....	
.....黄福德（43）	
扩大应用领域 开拓新的市场.....	
.....王寿昌（46）	

为发展农业提供新设备.....	毛云珠 (49)
发展新品种 一变三不变.....	冯惠萍 (53)
运用专用设备生产技术 开发通用性仪器.....	陈慕森 (58)
以传统产品为基础纵向发展高频头.....	孙月珍 (62)
把生产用的校验测试设备扩展为产品.....	陈文铨 (66)
为什么SL系列音响电路的产销量迅速增长.....	高 战 (69)
开发具有中国特色的仿形铣床.....	徐石玉 (73)
挖掘生产潜力扩大配套品种 为仪表行业的发展服务.....	胡加宝 (77)
在通用性设备的基础上发展变型产品.....	金伟康 (81)
认真分析市场形势 及时开发变型产品.....	施承烟 邱维忠 (84)
创名牌夺银奖 在提高质量的基础上不断扩大电视机品种.....	顾南山 (88)
新品开发要“普及”“提高”同时抓.....	赵中义 (92)
实现产品三化 加快开发进度.....	计锦华 耿星亮 (97)
及时掉头转向 果断“以大改小”.....	

.....	华 惠(101)
根据市场要求生产更新换代产品.....	
.....	凌正达(104)
选用流行款式 小厂产品进入国际市场.....	
.....	何品豪(108)
改革产品结构 实行品种更新.....	
.....	黄逸明(111)
弥补一个缺陷 打开一片市场.....	
.....	蒋礼达(114)
运用开发专用管的经营策略推动品种更新换代.....	
.....	冒锡芳(118)
利用工艺特长发展优势产品.....	
.....	孙连成 陆永连(123)
适应社会需求变化 使淘汰产品“复苏”更新.....	
.....	陈雪雯(126)
改制常规产品 为节能作出贡献.....	
.....	缪文心(131)
按照用户需要发展“小成套”.....	
.....	洪志光 王雷鹤(134)
开发电视成套产品大有可为.....	
.....	钱国钧(139)
以基型产品为基础 多面扩展系列产品.....	
.....	周锡龄(143)
增加产品功能 形成产品系列.....	
.....	金伟康(146)
编后记.....	(149)

重视产品经营策略的研究与应用

(代前言)

邵成滋 梁玉源 钟子奇

党的十一届三中全会以来，上海仪表电讯工业局系统的许多工厂，认真贯彻执行调整、改革、整顿、提高的方针，在企业从“单一生产型”向“生产经营型”的转变过程中，总结企业管理的实际经验，学习运用现代化管理方法，从多方面加强经营管理，特别是重视了经营决策，把以产品选择、市场选择、价格制订和组织销售为基本内容的经营管理任务，成为企业的首要职责。在市场竞争的新形势下，从仪表电子工业产品更新换代快的特点出发，大都注重了产品开发，积极探索了产品经营策略的各种方法，以此带动了销售策略和其它各种策略的应用。凡是这样做的企业，都取得了生产增长较快、经济效益较好的一定成效。

我们通过对一些工厂的产品经营策略进行调查研究，同工厂领导同志和经营管理干部一起进行了探讨，深感产品经营策略是企业以市场为对象的各种经营策略中的核心和基础的策略，是制订其它策略的出发点和前提。因而，我们组织了部份工厂总结产品经营策略的成功经验，编印《产品经营策略实例选》，目的是：把这些经验予以推广交流，供各厂借鉴应用，并将实践经验通过总结研究，使之充实、完善，更加明确策略思想和策略方法，更有意识、有目的地应用于实践，使产品经营策略水平不断发展与提高。

为此，根据我局部份工厂的实践经验，结合我们对经营

管理学的粗浅理解，从如下四方面对产品经营策略的应用作些简要论述。

（一）加强产品经营决策至关重要

自从党的十二大确定了到本世纪末工农业年总产值翻两番的宏伟目标后，党和国家制定了对外开放，对内搞活经济的基本方针，强调在工业生产中，推进技术进步和提高经济效益，对内搞活经济，就有一个择优安排生产和择优选购的问题，对外开放又面临着同国外产品的激烈竞争。这种形势，都迫切要求每个工业企业必须把提高产品质量水平、加速产品更新换代摆在十分突出的重要地位。面对这一严重的任务，要求企业领导人十分讲究市场观点，重视产品经营决策，及时拿出适销对路的优质产品，满足用户的需要，求得更多的市场份额。这是关系到每个企业的成败兴衰的大问题，也是关系到社会主义现代化进程的大问题。各行各业都不例外，尤其是机械电子工业，更为重要。

以我们仪表工业和电子工业来说，它在国家经济建设中的是技术装备部，在建设精神文明、丰富人民群众物质文化生活中是供应部，它的作用非常重要。赵紫阳总理在《关于第六个五年计划的报告》中说：“电子工业在现代化建设中具有特别重大的作用，我们应该非常重视它的发展，并把电子技术逐步应用于国民经济各部门”。随着我国社会主义现代化建设的深入发展，仪表和电子工业面临着加快发展的繁重任务。各级领导部门十分重视仪表、电子工业的发展，大力支持行业的技术改造，同时也要求我们为各行各业提供新的技术装备，为人民的物质文化生活的不断提高，提供日用机电产品。

每个企业是否能够为国家为人民提供符合需要的产品，当然有各种条件与各种因素来决定，但是不论条件如何，首要的问题还在于产品经营策略正确与否。因而，完全可以说，加强产品经营决策至关重要，而且，也是新形势下企业发展的必然要求。

首先，它是企业技术进步的需要。吕东同志在全国企业技术进步工作会议上说：“经济建设必须依靠技术进步”，这是关系到现代化建设的成败以及现有企业存亡的大事，我们必须狠抓这件大事”。仪表电子工业是新兴的领航工业，在实现国民经济翻番中，它的发展速度必须大大加快，而且还要有一定的技术超前期。没有仪表电子工业的超前发展，也就没有先进的仪表电子产品装备其它经济建设部门。所以，发展仪表电子新产品，是技术进步的必然结果，是振兴经济的一项急迫任务，是实现党的十二大确定的到本世纪末工农业年总产值翻两番的宏伟目标的必由之路。

第二是企业提高经济效益的需要。企业要提高经济效益，必须使生产的产品适销对路。仪表电子产品市场情况变化万千，用户需求多种多样，企业只有不断地掌握市场的变化，及时生产适销的产品，才能提高本单位和社会经济效益。特别是当前一部分产品从卖方市场转向买方市场以后，出现了一系列新的问题，迫切要求企业采取应变措施，调整产品结构，促使产品品种更新换代。只有这样，才能满足用户的需要，从而创造较好的经济效益。

第三是赶超国际先进水平的需要。我们上海仪表电子工业的生产能力和产品水平，与国际先进水平相比差距很大，表现在产品产量低、品种少、质量差，绝大多数企业的产品水平，只相当于国外五十到六十年代的水平，只有少数可以

达到或接近当代国际先进水平，这种状况如不改变，我国能源、交通等国家战略重点项目的建设和各行业的技术改造，将缺乏必要的技术装备，社会生产力不能迅速提高，将大大影响整个国民经济的振兴。

第四是行业竞争的需要。最近几年，全国各地都加快了仪表电子工业的发展，在技术改造、产品开发、质量创优、争取用户等等方面，形成了你追我赶的竞争形势。上海仪表电子工业许多企业都感觉到面临了所谓“南北夹击、近邻相逼”的严峻形势。社会主义制度下行业内部的竞争，是在以“国家计划为主、市场调节为辅”的方针指导下进行的，它根本不同于资本主义社会的竞争，这种竞争有利于行业的技术进步和产品发展，有利于更大限度地满足国家建设和人民生活的需要。上海仪表电子工业必须在日益加剧的国内外市场竞争形势下，加强产品开发，以质量好、水平高、价格低、数量多的产品，取得市场的领先地位，在竞争中求得发展。

社会需要是产品发展的动力和方向。对工业企业来说，生产和社会需要的统一，是通过产品来实现的，企业和用户的关系是通过产品来联接的，因此，制定产品经营策略是工业企业的重大决策。在企业内部，也只有确定了产品方向和目标，才能通过人财物、产供销的合理组合，推动各项经营活动顺利开展。

总之，在振兴经济、进行四化建设的伟大事业中，我们每个工业企业，特别是仪表、电子工业企业，担负着重大的历史责任，实现这个历史重任的重要途径，只能是依靠广大职工的聪明才智，在推进企业技术进步中，加强产品经营决策，加快产品开发，作为企业的领导人员，都必须深刻理解

加强产品经营决策的重要性，并能善于运用产品经营策略，以产品为龙头，把各项工作、各类人员组织起来，把经营搞活，取得更为显著的经济效益，从这一点上讲，广泛宣传和深入推广产品经营策略，也是十分重要的。

（二）在实践中丰富和完善产品经营策略的指导思想

由于长期以来受“左”的思想影响，否认社会主义社会的商品和商品生产的存在，不承认企业是相对独立的经济组织，因此造成了企业不讲究也不必要讲究经营思想和经营策略。这几年，不断地进行了经济体制改革，给予了企业经营自主权，也对企业提出了高标准要求，这就促使企业领导同志逐步树立起市场观点、经营观点和重视了经营策略的应用与研究，以比较明确的指导思想进行产品开发。本书选编的三十六篇产品经营策略实例，大都反映出有较为明确的指导思想，决策正确，措施得当，在提高产品水平，实现品种更新换代和提高经济效益等方面，取得了良好效果，这为我们充实和完善正确的指导思想，提供了丰富的经验。但是，从我们所接触到的和从调查中发现的情况看，还有相当一部份的企业及其领导同志，在进行产品决策时，仍然没有完全摆脱传统管理方法的束缚，决策思想若明若暗，策略方法若有若无，有的只图眼前，忽略了长远利益；有的只求得利，忽视了提高产品水平；有的只考虑本厂的效益，忽视了社会效益；有的往往是零敲碎打，忽视了企业的总体发展方向。更多的状况是，没有认真进行市场调查和预测，只凭片面的、零星的所谓“信息”，凭老习惯，凭经验办事，贸然决策；或是犹豫不决，丧失时机，有的厂甚至仍然坐等上级安排产品。凡此种种，都反映了这些企业的领导人既没有确立经营思

想，更无明确的产品经营策略的指导思想。因此，即使有某些所谓决策，往往是成功的少，失败的多。这在本书选编的部份实例中，也有所反映，但这些厂能从失败中总结教训，吸取教益，从而树立了正确的指导思想，取得了良好的成效。我们认为，总结交流产品开发的具体策略方法是十分必要的，而更主要的是在于通过实践不断丰富和完善产品经营策略的指导思想。特别是企业主动开展产品经营还是近几年的事，在实践中，需要有正确的指导方针加以引导。

什么是正确的指导思想呢？我们认为如下几个方面是十分重要的。

第一，工业企业的产品经营策略，必须坚持社会主义方向，贯彻执行党和国家的各项方针、政策，遵守政府的有关法律、法令、规定，在国家计划指导下，结合产品的特点和企业的发展方向，充分发挥企业的优势和潜力，不断地提高产品水平，提高经济效益。

第二，要以提高经济效益为中心发展产品。企业产品经营直接经济效益和社会经济效益的高低，是衡量企业经营效果的客观标准。企业只有不断开发用户需求的产品，才能取得较好的经济效益，从而不仅为国家提供扩大再生产所必要的积累，而且也为企业本身的发展创造必需的资金，企业职工也可以得到相应的经济利益。

第三，要从提高本行业生产技术和为各行各业技术进步服务出发，重点发展先进、适用的产品，赶超国际先进水平。发展先进水平的产品，需要较多的资金和大量的技术力量，而且在工作中有较大的风险。但是，产品水平的提高是四化建设的需要，即使困难很大，也不应该轻易放弃这个目标。有些产品，虽然对本单位直接经济效益较少，甚至是

产无利可得，但社会经济效益很高，也要积极发展，以满足家经济建设的需要。

第四，要正确处理企业和用户的关系。社会主义企业生的最终目的，是满足人民日益增长的物质和文化生活的国需要。作为装备性产品，还必须满足用户提高技术水平和发展的需要。企业在确定产品发展目标时，应注重产品的具体用途、功能是否符合用户的使用要求。在产品的生产过程中，应不断提高质量，降低成本，给用户以实惠。另外，还要开展技术服务工作，给用户以方便。总之，应给用户明显的经济利益。

第五，在与同行业企业的关系方面，要坚持以质量求生存，以品种求发展，即要靠第一流的产品、第一流的服务，靠为社会提供价廉物美的产品取得和保持企业在竞争中的领先地位。要在同行业的竞争中，以自身的产品发展和生产手段的改造，来推动全行业的技术进步。

我们仪表电子工业技术密集和知识密集程度高，在产品开发中需要大量的资金和技术力量，所以，要注意发挥企业现有的技术、工艺优势，扬长避短，以较少的“投入”，获得较多的“产出”。一般说来，仪表电子产品周期短、料耗少、能耗少，企业只要产品选择得当，资金和技术力量能得到合理的安排，都能取得较好的经济效益。

（三）要科学地运用产品经营策略方法

根据市场学的原理，从我局许多企业的实践经验来看，产品经营策略的种类，按其在经营全过程的三个阶段，有五种策略方法。

1. 在经营规划阶段，企业按照国家计划的要求和根据

市场调查，销售反馈的信息，确定产品方向、大类品种以及生产规模，实现这些目标的策略，称为产品发展策略。

产品发展策略是企业产品发展和品种发展方向的综合策略。从各个企业的不同条件和市场形势等实际情况出发，产品发展方面有简化和多角化策略；品种发展方面有系列深度化策略。

采用产品简化策略，其作用与条件是(1)产品品种越少，专业化程度越高，有利于改进技术，提高产品质量，降低生产成本。(2)减少原材料、半成品与成品储备，有利于减少资金支出。(3)有利于组织大批量生产，提高劳动生产率。(4)广告活动目标集中，有利于销售竞争。(5)有利于加强用户服务工作。

采用产品多角化策略，其作用与条件是：(1)可以增加企业经营的稳定性，企业利润不易受某一类产品需求变化带来过大的影响。(2)有利于提高设备利用率。(3)产品大类增加，可以充分发挥厂牌、商标的作用。

多角化的方式有三种：水平多角化、垂直多角化和侧向多角化。水平多角化是一种分散型的产品发展策略，它是以现有产品为基础，发展有横向技术联系或市场联系的产品；垂直多角化是一种集中型的产品发展策略，它是以现有产品为基础，发展有纵向技术联系的产品；侧向多角化是一种变向型的产品发展策略，是向为原产品服务方向发展的产品策略。

采用系列深度化策略，发展齐全的品种系列，能满足用户多方面的要求，有较强的竞销能力。

2. 在产品研究开发阶段，企业根据外部环境和内部条件，确定产品品种和设计要求，实现这些目标的策略称为产

品开发策略。

产品开发策略是开发新产品的策略。产品开发要经过创意、筛选、选定、产品设计定型、生产定型、市场试验等六个阶段之后才能投入市场。产品开发的主要任务，是如何快、准的创意。

新产品的开发创意，是企业根据市场需求情况和本身条件，提出发展新产品的设想和构思。开发创意的主要方法是集思广益。广泛征求用户的意见，是开发创意的重要来源，在此基础上发展的产品成功率最高。激发和鼓励职工提出开发新产品的创意，是开发创意的另一重要来源。

仪表电子产品技术密集和知识密集度高，科技人员的作用十分重要，应充分发挥本行业或企业内部技术人员的智慧和技能。有些企业本身技术力量不足，可以从外单位引进科研成果，使创意、筛选、选定三个阶段的工作一次完成，效果也很好。

3. 在市场开发和销售组织阶段，企业根据成熟期销售反馈，不断扩展品种，保持市场地位，实现这个目标的策略称为产品扩充策略。

产品扩充策略又称为品种差别化策略，这种策略的市场风险最小，它是在原来产品基础上略作改变，以造成某些差别来快速发展适销产品的策略。常用的方法有：

(1) 多能化。即增加产品的某些功能，以功能多来满足需要，争取用户。(2) 低耗节能化。即发展功能相同而耗用原材料、能源少的产品。(3) 简化。即去掉产品的多余功能，从而降低售价、激发消费的策略。(4) 低档低值化。即以高档产品为基础，降低档次，发展普及型产品的策略。(5) 组合化。即将两种或两种以上的产品组合成一种新产

品，或用两种或两种以上的生产技术，生产一种新产品的策略。(6) 变型化。即利用原来产品的工作原理，适当改变结构，适应新的需要，发展新品种的策略。

4. 在产品制造阶段，企业根据成长期产品的竞争情况，研究改进产品包装、外型结构和厂牌商标，提高产量，改进质量，降低成本。实现这些目标的策略称为产品合理化策略。

5. 企业根据全部产品销售寿命期反馈，制订研制一代、试制一代、生产一代的产品和生产技术的连续发展计划，使销售部门能按照经营目标的要求，安排新产品不断进入市场，老产品及时实现寿命期更替，从而使企业的总利润长期稳定在一个水平上，或者达到稳定的增长。实现这个目标的策略称为产品编配策略。

产品经营策略的内容非常丰富，企业应该根据各自条件和产品的特点，科学地加以运用。在产品经营过程中，究竟采用哪一种办法？“运用之妙、存乎一心”，要看企业的领导干部和经营管理人员的经营能力和具体如何发挥，但根本目的只有一条，就是为了使本厂的产品不断扩大应用领域，争取更多的用户，取得更多的市场销售份额和经济效益。

(四) 进行产品经营决策，必须重视相关方面的工作

企业重视产品经营策略，是提高产品竞销能力和企业经济效益的关键，正确地运用产品经营策略，需要注意影响企业经营的外部条件和内部条件。外部条件主要指国家的方针、政策、法规、法令以及国家经济管理体制和行业的规划等。内部条件主要指企业的生产环境、生产条件、职工队伍的技术素质和经营管理素质等。产品经营是在内外条件的综

合作用下取得成果的，因此，每个企业必须重视与此相关的各方面工作。

1. 要根据国家计划和行业规划的要求，制订企业长远规划和产品发展目标。国家计划和行业规划，代表了企业的根本利益，反映了社会需要的主要方面，企业的产品经营，应围绕这个中心，制订具体的发展规划。每一个阶段，都要有扩大品种系列和提高产品水平的明确目标，以及实现这些目标的产品经营策略和改善企业生产条件、提高生产技术的措施。

2. 加强市场调查和市场预测工作。市场调查和预测是产品经营的出发点，产品能否受到用户的欢迎，有无发展前途，市场容量如何以及它的价格水平，都应在开发前进行认真的调查和分析，否则企业将无法安排它的研制和生产。如果不充分了解市场和用户的要求，盲目地开发产品，往往会给国家和企业造成人力、物力、财力上的不应有的损失，影响新产品的发展和产品经营。

3. 要重视技术与经济的结合，实行科学的决策。企业发展一种产品，如果仅仅进行经济方面有关情况的分析是不够的，还要对与该产品有关的技术情况进行认真的调查分析，在此基础上按照科学的模式实行有效的决策。特别是要研究国内外技术发展情况，产品技术水平情况；要对被开发产品进行技术与经济相结合的可行性分析，在多种方案中进行科学的优选，并采取相应的技术经济措施，这样才能保证产品开发的顺利进行，取得良好的经济效益。

4. 加强生产组织工作。健全的生产组织工作，是企业实现产品经营目标的保证。决策一定，在统一的综合生产计划指导下，人力、物资、资金进入生产流通过程，需要严

格的管理和协调组织。企业要建立各种生产管理制度和岗位责任制，推行全面质量管理和目标成本管理，加强经济核算，降低成本，努力生产高质量的产品。

5. 充实和加强企业的技术基础。影响企业产品开发成败的诸因素中，技术基础是一个重要因素，它是产品开发的物质条件。主要有三个方面：（1）要有一定的设备条件如仪器仪表，（2）掌握和使用先进的新技术和新工艺，（3）有一支力量比较雄厚的技术队伍。为此，要加强企业的技术改造和技术进步，要不断地培养技术人员，提高他们的技术素质。对于特别困难的技术课题，一时解决不了的，也可以直接从企业外引进技术成果或聘请专家参加攻关，以保证产品开发的顺利进行。

6. 做好销售服务工作。销售工作和售后服务工作是扩大销路、占领市场、增加信誉的保证。售后服务的内容因行业和产品不同而异，但主要目的是使用户购买商品后能够发挥它的效用，并消除用户的后顾之忧，特别是我们仪表电子产品，销前、销后的技术宣传与指导十分重要，如果用户不了解产品的技术性能，不会掌握使用以及维修保养，再好的产品也无法扩大应用领域。许多厂的实践证明，仪表电子产品的应用推广和技术服务工作十分重要。

总之，仪表电子工业在四化建设中担负着重要的历史责任，上海仪表电子工业应该作出重大贡献。只要我们以提高经济效益为中心，坚持不断地重视和加强产品经营策略的研究和应用，大力发展新产品、提高产品生产技术水平，就能够在较短时期内达到国际上七十年代末或八十年代初的水平，为各行各业的技术进步和提高人民物质文化生活水平，提供越来越多的产品。