

605304

新产品开发三十六计

● 企业创造力开发讲座

图书馆藏

● 肖云龙

著

● 长沙市科学技术情报研究所

交流中心

19
YL

企业创造力开发讲座

新 产 品 开 发

三 十 六 计

肖 云 龙 著

长沙科学技术开发交流中心
长沙市科学技术情报研究所

振兴企业的“锦囊妙计”

(代序)

企业的生存和发展，应该永远抛弃侥幸取胜的心理。应该看到，开发新产品，是企业依靠科学技术、发展商品生产的最活跃、最重要的一环，关系到企业的兴衰存亡。但是，面对千变万化的商品市场，企业如何“应变”？如何开发新产品？形形色色的“商品构思”从哪里来？如何开拓新产品的销售市场，使你的新产品被人青睐和追求，并在市场竞争中“独占鳌头”？这些，都需要企业和企业领导人能高瞻远瞩、足智多谋，才能决胜千里。

《新产品开发三十六计》是长沙铁道学院“三环”新产品研究室肖云龙，经过多年研究、继承古代兵书三十六计的制胜精华、吸收国内外企业开发新产品的实践经验，从“决策”与“谋略”上加以引伸和改造，以“四篇三十六个方面”生动地介绍了新产品开发的基本策略、创造性构思和新颖独特的技巧，为开发千千万万的新产品提供“锦囊妙计”，以帮助企业开拓新事业，打开新局面，取得新成就。

本书（教材）具有鲜明的哲理性、科学性、知识性、技巧性、趣味性和强烈的实用性，是作者热心于企业振兴的一次大胆尝试，是目前尚不多见的、旨在开发企业创造力的一本好书，经过多点示范教学和实践，普遍受到欢迎并给予了

极好的评价。应广大企业和从事技术开发工作者的要求，现将本书（教材）奉献给大家，期望能为企业造福。

郑兆祺 杨治平 黄友直

1986年8月于长沙

目 录

第一篇 运筹	(1)
一、以攻为守.....	(2)
二、投其所需.....	(6)
三、避实就虚.....	(11)
四、先发制人.....	(13)
五、后发制人.....	(15)
六、出奇制胜.....	(18)
七、以优取胜.....	(21)
八、互结秦晋.....	(23)
九、反弹琵琶.....	(25)
十、因利而动.....	(28)
第二篇 构思	(32)
十一、顺理成章.....	(33)
十二、众望所归.....	(36)
十三、吹毛求疵.....	(38)
十四、顺藤摸瓜.....	(42)
十五、合二为一.....	(45)
十六、触类旁通.....	(48)
十七、移花接木.....	(50)
十八、李代桃僵.....	(53)
十九、物尽其用.....	(56)

二十、有声有色	(58)
二十一、小巧玲珑	(60)
二十二、古为今用	(62)
二十三、背道而驰	(64)
二十四、另眼相看	(66)
二十五、浮想联翩	(68)
二十六、集思广益	(72)
第三篇 择优	(74)
二十七、按图索骥	(75)
二十八、鉴往知来	(78)
二十九、不谋而合	(82)
三十、两全其美	(85)
第四篇 谋销	(88)
三十一、投李报桃	(89)
三十二、以屈求伸	(93)
三十三、声东击西	(95)
三十四、兵不厌诈	(97)
三十五、短兵相接	(101)
三十六、珠联璧合	(104)
后记	(107)

第一篇 运 筹

运筹帷幄，方能决胜千里之外。

企业开发新产品，首先要居高临下，解决新产品开发的基本战略决策问题。只有未战先算、运筹定计，方能制胜如神。

运筹一篇，包括以攻为守、投其所需、避实就虚、先发制人、后发制人、出奇制胜，以优取胜、互结秦晋、反弹琵琶、因利而动等十大谋略。

一、以攻为守

三国时，诸葛亮辅佐后主刘禅，曾六出祁山，用进攻的办法防止强盛的曹魏兵临城下，以求蜀汉的安宁，维护先帝刘备创建的基业。这种策略，就是人们所说的“以攻为守”之计。

“创业难，守业更难”。对企业来说，要在市场竞争中守住自己的基业，也要象诸葛亮那样居安思危，以攻为守，在商品经济中求得生存和发展。

洛阳拖拉机厂是闻名中外的大型工业企业，该厂生产的东方红54型拖拉机久负盛名。但是在农业实行承包经济责任制后，产品销路越来越少，企业面临“门前冷落车马稀”的困境。怎么办？有人主张仍然生产“看家产品”，认为将来还会有销路。有人则主张以攻为守，开发新产品，开拓新市场。该厂领导审时度势，不搞“守株待兔”，而是主动出击。他们在市场调查的基础上，做出了开发手扶拖拉机和四轮拖拉机的决定。后来的实践表明，这种以攻为守的策略是对的，该厂生产的两种新产品销路极好，一举扭转了该厂在一个时期的被动局面。

上海涤纶厂是五十年代建成的企业，它是我国第一家生产化纤原料涤纶树脂的工厂。进入八十年代后，在化纤产品大幅度降价和同行企业的竞争的新情况下，该厂顺运潮流，有计划地撤退老产品，有预见性地转产新产品。他们先后生

产出黑色、藏青色和咖啡色的有色涤纶。用这种涤纶抽成丝后不用印染而织成的派力斯、银枪大衣呢、法兰绒、涤纶灯芯绒等，色彩好，牢度高，上市后十分畅销。新产品的开发，使该厂避免了亏损，并且在1982年上缴税利229万元，企业重新焕发青春。

再以制扇行业为例，说明怎样才能守住自己的“家业”。自从电风扇和空调进入千家万户和公共场所，古老的扇子受到严重的威胁。制扇厂面临守业难的问题。的确，有的制扇厂因长期亏损不得不关停并转，可是王星记扇子厂的生产经营却蒸蒸日上。最近五年，这个厂平均每年产值递增21%，利润递增40%，上升幅度远远超过了一些电风扇厂。其中的奥妙，就在于这个厂以变应变。他们派出人员主动“出击”，了解各地区的民族、历史、地理、气候、生活水平，宗教信仰和风俗习惯，构思新产品。他们先后开发了新疆姑娘喜爱的帽子扇，东北农民期望的绸舞扇，新颖别致的自开扇、聚光扇、旅游折叠团扇和屏风扇等。这些五彩缤纷的各式扇子，怎能不激起消费者的强烈购买欲，怎能不使企业兴旺发达。

大量的例证表明，如果企业不主动开发新产品和开拓新市场，在商品经济和市场竞争中就有被淘汰的可能。只有以攻为守，才能摆脱“山穷水尽”的逆境，开创“柳暗花明”的新局面。

以攻为守，首先要有攻的思想。任何企业都不要相信有什么“长寿产品”，搞“十年一贯制”、“二十年一贯制”。科学技术的突飞猛进，市场竞争的日趋激烈，人们消费心理的不断变化，使产品的寿命周期越来越短。集成电路的开

发，袖珍电子计算器的问世和推广，差不多使手拉计算尺和手摇计算机在一夜之间变为历史的陈列品。曾几何时，黑白电视机、单缸洗衣机、台式座钟等一度畅销的产品，也陷入滞销的困境。因此，任何企业都不要依靠所谓“长寿产品”而一劳永逸。不进则退，不攻则败。许多企业充分认识到商品经济发展的特点，把新产品的开发当作企业发展的生命线。

浙江海盐衬衫厂，原先只是一家无名的集体小厂，现在已是全国闻名的企业。过去，该厂抱着传统产品不放，在市场竞争中陷入困境之中。步鑫生就任厂长后立足改革，在产品发展上以攻为守。他从上海女青年喜爱黑底红花针织涤纶面料这点得到启发，赶制出这种花型的女衬衣。这种被称为“黑牡丹”的新型女衬衣一举攻入上海滩，并很快流行到全国各地。当“黑牡丹”在市场上处于销售高潮时，该厂则意识到这正是产品滞销的开始，果断地在1983年6月份停止了“黑牡丹”的生产，转向生产软立领花边女衬衫等新品种。不久，“黑牡丹”销路下降，而新推出的女衬衫又逐渐在市场上风行起来。当然，当人们抢购这种新衬衫时，海盐衬衫总厂的设计人员早已胸有成竹，策划着新一轮新的冲击。这种以攻为守，使产品常变常新的战略决策，使该厂有可能经常走在同行的前列。

因此，以攻为守，就要学那些聪明的管理者，怀着得陇望蜀，得寸进尺的欲望，“嘴口吃着一批，手里抓着一批，眼里盯着一批”，确保产品的良性循环和有备无患。

过去说：“三十六计，走为上计”。意指与敌对阵处于劣势时，走为上策。对企业的生产经营来说，就是发现产品

处于衰退期时，应防止不顾一切地降价销售或盲目增加广告宣传来支撑，因为这样硬顶是会挫伤企业元气的，甚至还会把企业拖垮。正确地策略是有预见性的转，有计划性的撤，有目标地攻。只有攻，才能守住已占领的目标市场和开拓新的市场。从这个意义上说，新产品开发三十六计，攻为上计。

二、投其所需

需求是产品之母。按照社会需求去开发新产品，就是“投其所需”，这是企业获得成功的基本良策。

“用师之本，在知敌情”，“未知敌情，则军不可举”。新产品开发工作也如同打仗，需求就是“敌情”，不了解需求，万万不可轻举妄动。

要做到投其所需，企业必须审时度势，注意搞好市场需求预测工作，及时捕捉“敌情”，果断“举军用师”。

一九七八年，日本柯尼卡照相机公司推出C35AF型自动调距照相机，不久便畅销国内外市场，销售额远远超过了原来的估计。这家公司能够获得这样的成功，关键在于真正做到了按社会需要来开发新产品。他们首先派员进行市场调查，深入了解社会需求。在他们的调查表上，重点开列四个问题：为什么有些人不愿意购买照相机？人们对市场上的照相机有些什么看法？人们购买照相机的目的和用途在哪里？人们在使用照相机时感到最不满意的方面有哪些？

在经过摸清市场行情、走访相片洗印室和征求顾客意见等多种方式的调查活动后，柯尼卡公司了解到，市面上销售的SLR型单镜头反射式相机，只适用于职业照相者，而且市场接近饱和；一般顾客抱怨市场上的相机操作复杂，不好掌握；洗印室的统计材料表明，有80%的相片属于纪念性质，其中50%以上是在室内拍摄的，经常出现影像模糊缺

陷；造成照相质量不佳的主要原因是焦距不准和曝光不当。调查后的初步结论是：只有开发操作方便、性能良好且价格合适的新型相机，才能满足社会的需求。

在此基础上，他们又进一步分析顾客对新相机特点的追求和期望，使投其所需的策略落到实处。柯尼卡公司最后决定新相机应当具有如下特点：小巧玲珑，重量在一磅以下；性能先进，具有自动调距、自动曝光和机内闪光的功能。此外，他们根据国内外市场行情规定每台售价不超出200美元。

由于他们按照投其所需的策略来开发新相机，果然是一发而中，给企业带来生机。

我国的工业企业，为了成功地开发适销对路的新产品，更应当根据社会需要安排开发。在当前经济体制改革的新形势下，所有企业都必须对社会需求有一个全面的、清晰的了解。

企业要做到投其所需，应当加强市场调查与市场预测，着重了解以下几方面的情况。

第一，人口数量及构成。我国拥有十亿人口，其中八亿农民。过去，在我国开发新产品的领域中，存在着重城市、轻农村的弊端。当然，这同长期以来我国农村购买力水平较低的状况有关。党的十一届三中全会以来，随着各项农村政策的落实，联产承包经营责任制的普遍推行，以及农村商品经济的发展，使我国农村购买力有了大幅度的增长。据统计，1983年的我国农村商品零售总额为1664亿元，比1978年增长1.1倍。五年翻一番的农村购买力水平，有力地说明了我国八亿农民市场的巨大潜力，在这里，新产品大有跃马扬鞭、奔腾沙场的广阔天地。在我国的人口构成中，有五亿妇女、

三亿儿童、六千万少数民族，他们的特殊需要，应该成为我国新产品开发的重要领域。妇女用品应该有自己的特色，企业应当为她们提供艳丽多姿的各种新产品。儿童是祖国的花朵，在实行计划生育的条件下，人们更渴望自己的小宝宝健康聪明，企业更应当多生产各种儿童用品和食品。六千万少数民族的需要，也是新产品开发的一个重要领域。他们虽然只占全国人口的百分之六，但从世界角度看却相当于一个大国人口。十一届三中全会以后，少数民族区域的购买力有了很大增长，企业应该开发各种新产品去投其所需。

第二，购买力水平。随着人民生活水平的普遍提高，购买力相应地有了增强。但是，无论城市还是农村，购买力水平总有高低之分，这就是说，需求总是分层次的。了解这一点，才能合理地生产与消费水平相适应的新产品。有些新产品，如微波炉、一次性打火机，尽管性能先进或使用方便，但由于使用费用过高而目前难以进入普通家庭，企业对此就应当小心谨慎，万万不可轻易上马。即使是目前消费水平所能接受的产品，也要按高、中、低档进行系列开发。例如家庭用锅，既要开发家用电饭煲，又要开发高压锅和新型节能铝锅，以满足不同层次的需求。

第三，潜在需求。潜在需求是市场的近期需求，即当前还不明朗或数量不大而将来可能变成很大的需求。它是相对市场的近期需求而言的。一般说来，市场的近期需求比较容易了解，从市场商品供需平衡状况中易于察觉。而潜在需求则往往使人“不知庐山真面目”。精明的企业家不仅能根据市场的当前需求而及时组织生产，更要善于预测市场的潜在需求而先行组织新产品的开发。党的十一届三中全会刚开不

久，北京市工业部门预料到我国消费结构将有较大变化，及时组织了家用洗衣机、家用电冰箱的试制生产。果然不出所料，近几年家用电器走俏。有些地区没有察觉这一潜在变化，等发现时再奋起直追，别人的产品已在升级换代，免不了总感到落人车后。据有关情报资料报道，我国“七五”期间将出现新的需求“热点”，它们是旗袍热、睡衣热、丝绸制品热、健美热、装饰用品热、智力投资热、图书热、文化用品热、家用电器热，组合家俱热和复合调料热。针对这“十一热”，企业应当善于观察时机，趁早构思和试制新产品，到时抢先进入市场，取得好的成效，这种决策可以说是商业战中的“暗渡陈仓”

投其所需，还应当摸透和掌握消费者的心理，善于进行分析和研究，开发出迎合消费者所渴求和喜爱的新产品。

“企业的命运依赖于消费者”，这已成为企业生产经营的重要观念。一些富有经验的企业家，在新产品开发上始终围绕用户的欲求和爱好，并尽最大努力来满足。只有这样，企业才能开发出畅销的新产品。

但是，消费心理是十分复杂的，只有通过细心的观察才能“心有灵犀一点通”。针对不同的消费心理，使新产品打上特定的“烙印”，才会“鹤立鸡群”，受人青睐。国外企业为了迎合消费者的不同心理，往往“挖空心思”，生产出别人未曾想到的东西。例如，为了迎合人们吃蔬菜怕农药污染的心理，家庭蔬菜栽培器应运而生。为了满足老人长寿的欲望，各种保健食品，保健手杖、保健服装、保健床、保健沙发、保健器械等新产品纷纷而出。此外，含茉莉味的打火机、安全香烟、手提式旅游汽车、女子足球服等标新立异的

产品不胜枚举。我国企业也应当从中得到启发，解放思想，推陈出新，开发出物美价廉的各种新产品，满足不同消费者的需要。

投其所需，在策略上要注意对市场加以细分。所谓市场细分，就是企业根据消费者在需要、爱好，购买能力等方面的差别，运用系统方法把整体市场划分成各种不同消费类型的消费者群，把每个由需要和愿望大体相同的消费者组成的消费者群都作为一个细分市场，针对其不同的要求，生产不同的产品，采取不同策略的作法。

根据市场细分策略，企业有可能发现新的产品构思，并开拓新的市场。

比如，盯住职业进行市场细分，制包厂就可以为广大的教师设计一种“教师包”，作为献给“人类灵魂工程师”的节日礼物。同理，还可以设想有“大学生包”、“会计包”等新产品。再如投汽车司机之所好，则可以构思出“司机电热背心”、“司机电热水壶”、“司机专用手套”、“简易架车器”等新产品。

求其所需，是新产品开发三十六计中的基本策略，在此基础上，人们综合运用其它的战略战术，就会在商业战场上跃马纵横，百战百胜。

三、避实就虚

避实就虚，是克敌制胜的用兵法则之一。所谓避实就虚，就是避开敌方的坚实之处，而攻击敌方的虚弱之点。这种计谋用于新产品开发决策，就是要避市场饱和之实，击市场空虚之虚；避竞争对手长处之实，击竞争对手短处之虚。

唐山自行车厂原来生产“燕山牌”自行车，面向城市市场。由于无法同“飞鸽”、“永久”、“凤凰”三大名牌车及其它各大厂家竞争，销路每况愈下，企业从1969年以来十年亏损。面对这种不景气的局面，他们决定改变死抱老产品不放的决策，立足开发新产品和开拓新的市场。他们派出了有厂长、科长、工程技术人员组成的市场调查组，调查分析全国自行车的产销形势，各兄弟厂的长处和“燕山”的短处。市场调查使他们看到两方面的情况：一是28标定自行车，三大名牌占领了城市市场。而自己厂的设备，技术比较落后，再生产这种车，不论质量还是成本，都处于劣势。如果生产轻便型自行车，自己更不具备生产技术条件。这就是说，唐山自行车厂要避开同其它兄弟厂在城市自行车方面竞争之“实”。然而，哪又是“虚”呢？他们发现农村对自行车的需要量大，潜在购买力高。农村迫切需要的是坚固耐久能驮货的加重自行车。而专门生产这种车的厂家几乎没有。有些大厂虽然生产加重车，但批量有限。津沪四家大厂总产量中，加重车只占10%至13%，远远满足不了广大农村市场的需