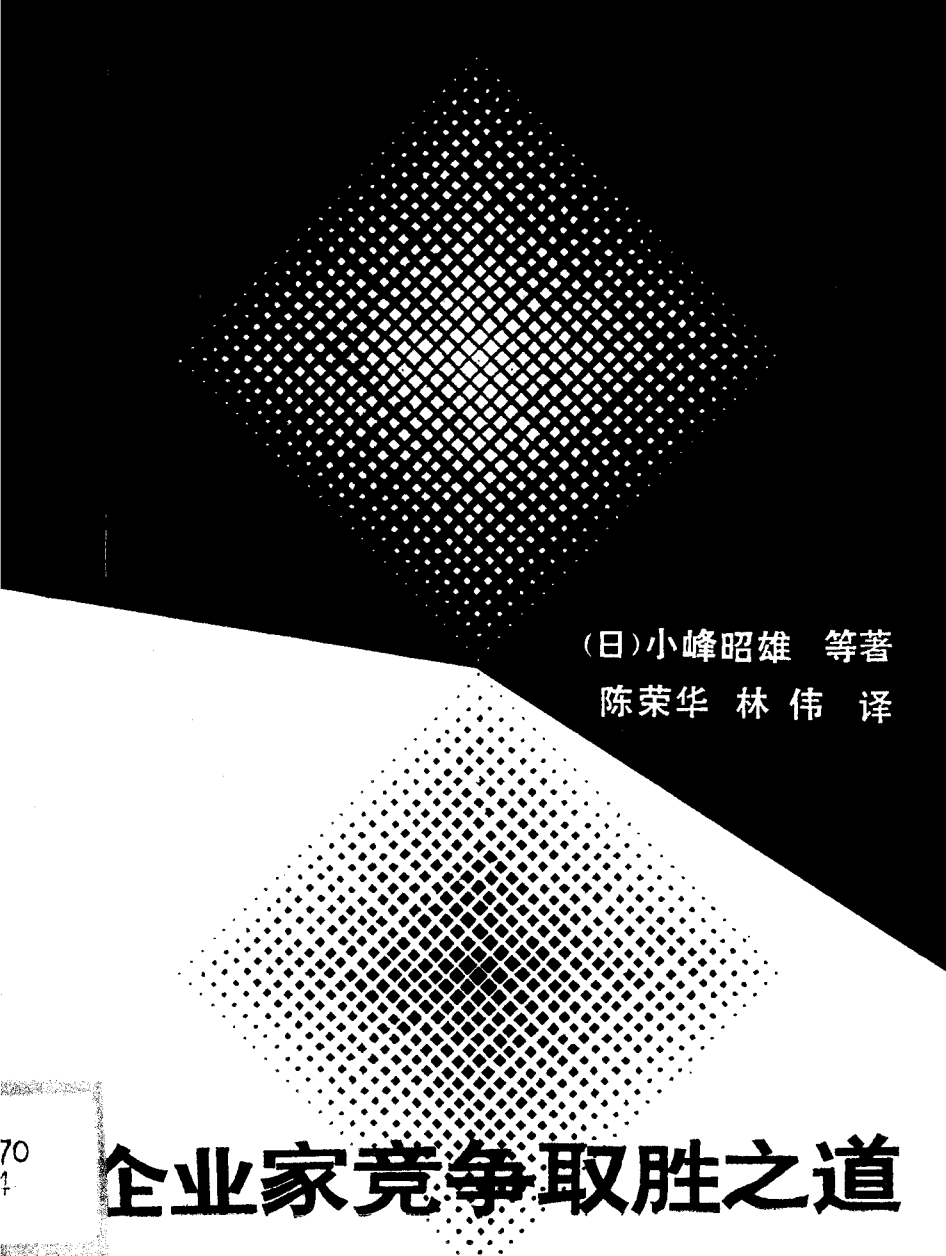




(日)小峰昭雄 等著
陈荣华 林伟 译

70
1

企业家竞争取胜之道

北京体育学院出版社

企业家竞争取胜之道 [日]小峰昭雄等著 陈荣华译
林伟

北京体育学院出版社出版发行 新华书店总店北京发行所经销
(北京西郊圆明园东路) 北京体育学院印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张5 印数: 8000册

1989年6月第1版 1989年6月第1次印刷 定价: 2.40元(压膜装)

ISBN7-81003-234-8/G·158

前 言

随着经济发展和企业改革的深入，公司、企业更迫切地需要用最新技术来提高自己的生产水平、竞争能力，以满足不断增长的市场需求。科研和技术开发机构也需要将自己的科技成果迅速转化为生产力，同时也从社会经验发展过程中不断寻求新的课题和实现自己的价值。

各个企业在激烈变化的经营环境里，在商业界的结构和消费动向多样化中，为了维持自身生存，以进一步增强实力为目标，在提高经营效益的同时，开展着新项目的开发。在开发新产品，研究新课题时，会遇到如何进行新项目开发研究的经营管理问题，并且还面临着错综复杂的情况，甚至也承担着失败的风险。为了战胜对手，实行新项目开发研究，设立新项目战略目标，实施新项目计划，确定本企业新产品、新发明的新颖性，在竞争中使自己处于有利地位，对日本企业进行了实际调查，并将其结果总结为本书内容，这无疑为那些进行新项目开发研究的企业提供了宝贵的参考和有益探索。

作者通过实际接触，发现一流企业实干家们具有丰富的实践经验和深思熟虑的考察能力，这是促使他们获得成功的重要方面。另外作者对实际工作中产生的经验和意见进行了更深刻的理解，以调查结果为素材，做了全面的归纳总结，力图对更广泛的经营业务起到积极作用。

目前，我国的经济改革已进入了一个重要历史时期和关

键阶段，要使自己的企业保持不败，要让自己的产品在市场上站稳脚跟，必须开发新项目，以便在激烈的竞争与风险中求得生存与发展。各企业的决策者、业务骨干和技术人员乃至职工也要精心研究新项目开发和各种新课题，用新开发所得到的成果加强企业实力，提高职工信心。这一切都依靠着新项目开发研究的经营管理、提高经营效率、充实管理手段、正确使用人才、客观分析市场、调查研究、总结经验，去迎接新的挑战。

当企业掌握了本书所介绍的方法后，还应该根据自己企业的特点，加强实践活动，汲取本书所提供的精神营养，以经营管理的方法去指导本企业的实际工作，这样才能举一反三，真正领会实质，更好地开展今后的工作。

本书由日本产业效率大学项目开发研究会的三位专家、研究人员执笔，内容新颖，实用性强。相信本书的出版会对我国企业管理、经营竞争和提高实力起到借鉴作用。

译者

1989.4.1

目 次

前 言

第一章 一流企业开发新项目的现状..... (1)

一、调查对象..... (1)

二、开发新项目的决心..... (2)

三、致力于新项目开发的依据..... (3)

四、计划和执行的机构体制..... (4)

五、利用外界因素..... (6)

六、新项目开发的目标..... (7)

七、新项目开发的方向和方针..... (8)

八、新项目开发的开展方法..... (9)

九、新项目开发在各个领域中的现状..... (11)

1, 新项目开发所涉及的行业.....(11)

2, 新项目的组织规模和预算.....(12)

3, 未来新项目的课题.....(12)

4, 失败的项目.....(13)

第二章 经营态度与新项目开发..... (14)

一、企业靠认真的态度取胜..... (14)

1, 竞争对手必不可少.....(14)

2, 以认真的态度做好取胜的精神准备.....(15)

3, 明确动力, 开展工作.....(16)

二、展望中长期前景, 树立企业形象..... (17)

1, 经营观念, 经营方针的再形成.....(17)

2, 搞新项目开发为的是什么.....(18)

3, 要让企业整体都来考虑将来的前途.....(19)

三、改变经营态度.....	(20)
1,以新项目开发来扭转形势.....	(20)
2,大胆进行人事和机构改革.....	(21)
3,靠决策者和参谋人员创造利益.....	(21)
四、经营战略与新项目开发.....	(23)
1,经营战略与新项目开发.....	(23)
2,战略目标与基本路线.....	(24)
五、企业上下团结一心.....	(26)
1,只有少数人的干劲,工作不会进展.....	(26)
2,计划、开发负责人应求得其他部门的合作.....	(27)
3,积极地强化管理能力与进行目前市场开发.....	(28)
六、决策者与开发负责人的领导地位.....	(29)
1,新项目开发中领导权的必要性和特征.....	(29)
2,与决策者配合默契.....	(30)
3,加强集体活动的凝聚力.....	(31)
第三章 新项目机构和人的管理.....	(32)
一、经营意识与实践能力.....	(32)
1,新项目开发机构的必要性.....	(32)
2,建立发挥专长性的机构.....	(33)
3,企业参谋人员的期待.....	(33)
二、机构运行机制要保持不断发展.....	(34)
1,机构之间的合作.....	(34)
2,按企业战略部署建立机构.....	(35)
3,关键是建立适合本企业的项目开发机构.....	(36)
三、新项目开发所必需的人才和适应性.....	(37)
1,企业需要什么样的人才.....	(37)
2,热情并善于思考.....	(38)
3,抓住本质.....	(39)

四、人与“人的活动”	(40)
1, 新项目开发是为了发挥人的作用	(40)
2, 现有机构的维持、扩大和新项目开发	(41)
3, 新项目开发要把“优先放在第一”, 并用这种方法 选用人才	(42)
五、为了成功要采用新的管理方法	(43)
1, 企业要改变性格乖僻的人	(43)
2, 充分利用外界人员和技术	(43)
3, 充分发挥编外人员、外界人员和新人的作用	(44)
第四章 开发新项目应采取的管理方针	(46)
一、现有项目、扩展项目、新项目	(46)
1, 各企业对新项目有不同的理解	(46)
2, 现有、扩展、新项目之间的平衡	(48)
二、涉及的领域	(49)
1, 中心的确立	(49)
2, 危机时刻更应先确定发展方向	(50)
3, 确定技术重点	(52)
三、“种子”与结构	(53)
1, 以广泛的分析为基础	(53)
2, 掌握分析方法	(54)
3, 有无投入资源的保障十分重要	(55)
四、确定适合本企业能力的开展方向	(56)
1, 以改革因素为中心的K公司	(56)
2, 综合销售获得成功的L公司	(57)
3, 必须了解自己	(58)
五、进一步分析市场机会	(60)
1, 市场机会的分析与产品和技术的研究	(60)
2, 市场机会优先	(60)

3, 寻求消费产品.....	(62)
第五章 创建新项目的程序.....	(63)
一、调查与探索.....	(63)
1, 寻找懂行者的辛苦.....	(63)
2, 自主探索创造.....	(65)
二、改革因素.....	(66)
1, 努力挖掘边缘技术.....	(66)
2, 追求新奇会使力量分散.....	(67)
3, 勿因落后而焦急, 发挥自身优势.....	(68)
三、不同领域的技术.....	(69)
1, 从内到外.....	(69)
2, 利用其他行业的企业力量.....	(70)
四、应付变化和变动.....	(72)
1, 没有行动便不能前进.....	(72)
2, 应付变化和变动的能力.....	(73)
3, 积累集体经验.....	(74)
五、研究开发的管理.....	(75)
1, 进行与项目化无关的研究.....	(75)
2, 研究开发的要求.....	(76)
3, 研究开发的管理原则.....	(76)
4, 要与顾客对话.....	(77)
第六章 课题的提出与实施.....	(79)
一、不能依赖内部关系和门路.....	(79)
1, 预见和时机.....	(80)
2, 判断市场动向.....	(80)
二、优势战略.....	(82)
1, 瞄准有利可图的东西.....	(82)
2, 如何开展攻势.....	(83)

3, 总想抓住优势将一事无成·····	(84)
三、成熟的领域也有成功的可能·····	(85)
1, 提高成本利益、需求也将增加·····	(85)
2, 成熟的领域中也有漏洞·····	(86)
3, 在某一层次上发起强大的冲击·····	(87)
四、选择伙伴·····	(88)
1, 内部精干才能很好利用外部·····	(88)
2, 慎重选择伙伴·····	(89)
3, 购买其他企业是手段而不是目的·····	(90)
五、成功的时机·····	(91)
1, 赶上时代潮流·····	(91)
2, 不可错过时机·····	(92)
3, 打通销售渠道·····	(93)
六、从失败中汲取教训·····	(94)
1, 运气不是失败的原因·····	(94)
2, 要学会雁过拔毛·····	(94)
3, 忘掉失败继续前进·····	(95)
七、前进中坚持一贯性·····	(97)
1, 敢于打入垄断领域·····	(97)
2, 靠人情还是靠制度·····	(98)
八、扩大再生产·····	(100)
1, 在发展过程中不要榨取·····	(100)
2, 人力不足·····	(100)
3, 为“减肥”而设的新项目不能扩大·····	(103)
九、提高成功率·····	(103)
1, 不能漫无目的·····	(103)
2, 技术人员掌握技术需求的情况, 各负其责进行开发··	(104)
十、提高实施能力·····	(106)

1,突出中心进行重点投资.....	(106)
2,抓住知识技能人才.....	(107)
3,在行动中机敏地做出判断.....	(108)
第七章 开发新项目的有效方法.....	(109)
一、新项目开发和企业的课题.....	(109)
1,成熟领域也可以开发.....	(109)
2,重新认识中期计划和战略.....	(110)
3,提高经营能力.....	(111)
4,进行连续性新项目开发.....	(112)
二、探讨新项目开发原则.....	(112)
1,基本程序.....	(112)
2,预定作业计划.....	(113)
3,“里程碑”下定方向.....	(115)
4,根据课题的大小难易制定计划.....	(116)
第八章 新项目开发战略的制定方法.....	(118)
一、以经营姿态的变革为前提确定项目方针.....	(118)
1,经营干部选择课题.....	(118)
2,经营重点课题的选择与评价.....	(121)
3,战略思想的构成及对项目方针的研究.....	(123)
二、新项目开发战略的制定.....	(124)
1,分析长处的方法.....	(124)
2,探讨项目化的可行性.....	(125)
3,探讨改革因素和需求.....	(127)
4,评价实施项目化的先后.....	(128)
5,实施课题的选定和评价.....	(129)
三、对项目战略的再认识和实施方案的制定.....	(130)
1,整理项目领域的环境.....	(130)
2,对产品市场的展望及经营资源的分配.....	(132)

3, 分析和评价本企业实力, 总结战略的实施课题.....	(134)
四、新产品新技术开发战略的制定.....	(135)
1, 根据未来需求找出产品开发的研究课题.....	(136)
2, 根据对目前的产品市场的分析找出产品开发的研究课题	(137)
3, 评价产品、技术开发课题.....	(138)
五、制定开发新市场的战略.....	(139)
1, 探讨本企业产品 and 市场机会.....	(139)
2, 分析购买和使用的需要.....	(139)
3, 探讨销售和促进销售的手段.....	(141)
4, 总结市场开发战略.....	(142)
六、提高建立集体战略战术的能力.....	(143)
1, 制定加强竞争力的战略战术(对象: 管理人员).....	(144)
2, 制定新项目战略战术(对象: 中层干部).....	(145)

第一章 一流企业开发新项目的现状

一、调查对象

日本项目开发研究会从一九八六年三月至六月以三十家一流企业为对象，进行了各个项目领域范围内的关于新项目开发经营管理的调查。调查研究人员以企业的计划部门、新项目开发部门的负责人（如董事、部长、科长）为重点进行了访问调查。调查对象见表一。

表1 调 查 对 象

三井糖业公司	住友电器工业公司
麒麟啤酒公司	富士通公司
三菱合成工业公司	三井不动产公司
住友水泥公司	雪印乳品公司
横河北辰电机公司	卡高迈公司
明治制果公司	资生堂
卡亦匹斯食品工业公司	月岛机械公司
布尔德克酱汁公司	利高公司
森下仁丹公司	札幌啤酒公司
蛇眼缝紉机工业公司	武田药品公司
石川岛播磨重工业公司	新日本炼铁公司
向导牌钢笔公司	明治乳品公司
朝日啤酒公司	味之素公司
东来公司	富士胶卷公司
东亚燃料工业公司	日产汽车公司

调查内容详见表二。

表2 调 查 内 容

-
- 1、贵公司致力于新项目开发的决心如何？
 - 2、例举贵公司致力于新项目开发的依据
 - 3、关于计划和执行的机构体制
 - (1) 如何推动开发和建立机构体制？
 - (2) 怎样领导和开展实际活动？
 - 4、关于利用外界因素
 - (1) 利用情况如何？
 - (2) 利用的对象和形式有哪些？
 - (3) 期待达到的内容主要有哪些？
 - (4) 期待程度怎样？
 - 5、如何设想新项目的目标？
 - 6、作为企业的方针和设想，是优先考虑项目领域、课题方向，还是工作方针？对来来是如何设想的？
 - 7、谈谈主要课题及其产品、市场应占有的位置。对现在及来来是如何设想的？
 - 8、新项目开发的开展方法
 - (1) 关于情报收集、分析的状况
 - (2) 关于确定项目开发步骤的状况
 - (3) 关于开展项目的方针
 - 9、谈谈贵公司经营能力的大小
 - 10、谈谈在新项目开发中心的成功事例及其主要原因
 - 11、在开展新项目开发活动上感到有哪些不足，差距怎样？
 - 12、谈谈对以往的反思
-

下面对照表2分项叙述调查项目内容。

二、开发新项目的决心

〈调查问题〉贵公司致力于新项目开发的决心如何？

〈回答〉		
1	非常坚定	17
2	坚 定	12
3	比较坚定	0
4	不坚定	1
5	无	0

从答案可以看出不管企业规模大小和行业如何，致力于新项目开发的决心是坚定的。其中一部分企业在三十年以来一直是坚定的，而多数企业是在近几年中坚定起来的。

作为衡量坚定与否的基准或背景，考虑到的有一流企业的态度，企业的矛盾，投资的规模及伸缩性。其中“非常坚定”与“坚定”的差异是微妙的。有的企业之所以回答“坚定”是出于客气。另一方面，新兴起的负责新项目开发的组织在最近有强调必须“非常坚定”的倾向。

三、致力于新项目开发的依据

〈调查问题〉例举贵公司致力于新项目开发的依据（●一重点 ○一次重点）

从答案可以看出：“现有项目的未来发展上存在着不安因素”和“改变经营态度”这两项是形成致力于新项目开发的主要依据。“经营态度”从改变的角度来说，有些企业以前就已经开展了开拓市场、多样化、国际化等内容。

一方面有许多企业认为“现有项目的未来发展上存在着不安因素”，而另一方面却有相当一部分企业根本没有意识

〈回答〉

		●	○	小计
1	现有项目的未来发展上存在着不安因素	10	8	18
2	为了安置多余人员	1	5	6
3	提高经营整体的效益	1	10	11
4	改变经营态度……(开拓市场、多样化、国际化)	11	8	19
5	项目开发的延续	3	2	5
6	其 他			

到不安因素。一般看来，被称为一流企业的，他们普遍认为不存在不安因素。

出乎人们意料的是很少有由于“多余人员的因素”而致力于新项目开发的企业。从另一个角度来看，人才不足倒是许多企业存在的问题。当然，在一流企业中，也有几家公司由于现有领域不断缩小，因而有必要把新项目开发作为安置多余人员的措施。

四、计划和执行的机构体制

大多数负责开发和实施的体制模式是参谋部门（计划、开发部门）作计划，项目部门搞实施。在实施方面，项目化形成之前，多是由参谋部门负责，起到培育“幼苗”的作用。

〈调查问题 1〉 如何推动开发和建立机构体制？

〈回答〉

机 构 体 制	计 划	实 施
按课题划分专门机构	3	12
计划部门	15	7
参谋部门	25	4
项目部门	11	23
委员会	4	
其他部门	1	1
海外部门		
开发部门		1

〈调查问题 2〉 怎样领导和开展实际活动？

〈回答〉

领 导 体 制	计 划	实 施
整 体	10	1
以个人为中心	14	4
以组织为中心	19	28
其 他	0	0

在拥有多种项目部门的企业里，有人认为为了适应新课题，有必要改变现有模式。在改变后的企业中，项目部门计划的方案基本上都由项目部门去实施。在按课题划分专门机构中，多由计划、开发部门参与筹划工作。

在领导实际活动方面，处于计划阶段时，多是以“整体”和“以个人为中心”的形式进行领导，在实施阶段里。

“以组织为中心”的形式则处于主导地位。组织规模较大的企业的答案是“以个人为中心”的居多数，他们认为这种方法是正确的。

五、利用外界因素

〈调查问题 1〉 利用情况如何？

〈回答〉

1	利 用	25
2	不 利 用	4
3	未 回 答	1

〈调查问题 2〉 利用的对象和形式有哪些？

〈回答〉

1	外界企业	18
2	咨 询	15
3	合 作	9
4	联 营	15
5	其他（国家规划等）	3

从上面的答案可得知，多数回答的是“利用”外界因素。回答“不利用”的企业，在实际上是利用着的，但由于企业在主体上正进行新项目开发，所以，从整体状况来考