



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

HIDDEN IN PLAIN SIGHT

How to Find and Execute Your Company's
Next Big Growth Strategy

关注消费者行为以发现潜在需求
重新定义业务领域,发现新的市场机遇
强化公司创新与营销能力

表象背后

发现并实施公司下一个伟大的战略

〔美〕埃里克·乔基姆塞勒 著
段秀伟 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

HIDDEN IN PLAIN SIGHT

表象背后

——发现并实施公司下一个伟大的战略

〔美〕埃里克·乔基姆塞勒 著

段秀伟 译

商 务 印 书 馆

2010 年·北京

Erich Joachimsthaler

HIDDEN IN PLAIN SIGHT

How to Find and Execute Your Company's Next Big Growth Strategy

Original work copyright © Erich A. Joachimsthaler

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

表象背后——发现并实施公司下一个伟大的战略/(美)
乔基姆塞勒著;段秀伟译. —北京:商务印书馆,2010
ISBN 978-7-100-06523-8

I. 表… II. ①乔…②段… III. 公司—企业管理 IV.
F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 012221 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

表 象 背 后

——发现并实施公司下一个伟大的战略

〔美〕埃里克·乔基姆塞勒 著

段秀伟 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Geohring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

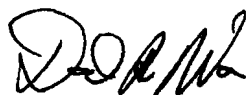
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美



前言与致谢

“我
们为什么没有想到呢？”

我们生活在一个加速创新的世界中，消费者面临着太多的选择和非常严峻的商业局势，这种局势包括市场的快速商业化、技术变革、利润压力，以及消费者和商业市场的日益分化。真正的收入增长微乎其微，不过百分之一二。

公司都在寻求获得新的发展机遇，重新制定核心业务模式。他们提出了无数的想法、战略和新的或者改进的产品或服务。一个想法接着另一个想法，一个成功激发了又一个成功。

但是，所有这些现象都存在着这样一个问题——一个公司的发展必然要求公司进行相应的组织结构、业务流程、公司系统和政策等方面的变革，而这些改变也同时使公司逐渐远离公司所服务的客户。在这个过程中，也会逐渐形成一种烟幕，迷惑了企业的视线，使企业无法看清创新和发展的最佳机遇，虽然这些机遇一直都存在，就隐藏在公司所看到的表面现象之后。

发现这些机遇又有多困难呢？这些公司可以尝试暂时忘记自己的业务，将自己置身于公司客户的日常生活和工作中，将自己的产品或者

技术、服务、品牌暂且放在一边，只考虑这些客户的日常活动和目标，想象他们生活或者工作的环境，充分了解他们所生活或者工作的复杂的动态生态环境。你能够看清这个系统的轮廓、深度和结构吗？你能够为了了解这个系统而避免将自己的产品放在这个场景中，或者削足适履，扭曲自己的观察使之适应自己公司的产品吗？

这并非易事，对吗？这也是你为什么感到怅然若失，因为竞争对手或者新兴公司推出了非常成功的创新理念，而你的公司原本可以做到这一点。“我们怎么就没有想到呢？”你这样自问道，“我们有人才，有资源。我们本来应该想到这一点的。怎么就这样错过这个机遇了呢？”

这就是为什么本书讨论的并非关于提高市场研究水平或者以客户为中心，研究客户心理，或者与客户共同创造价值，将客户纳入你的价值链，或者更加明确地进行市场定位，或者提高公司新产品开发的能力。本书讨论的并非这些热点问题。相反，这本书展现的是一个能够帮助公司获得利润增长的战略创新的全新模式。本书将在以下这些方面为你提供帮助：

- 以全新的方式“重新了解”客户，发现身边的重大机遇。
- 通过想象潜在的创新机遇，包括公司战略、商业模式、新产品和服务的组合，以及营销技巧和品牌建设计划，以此来确定公司全部机遇空间，这将会令贵公司的管理者欢欣鼓舞，而使你的竞争对手黯然神伤。
- 设计并执行一项利润增长战略，该战略应该适合人们的行为方式，并能将员工经验按公司或公司产品与服务进行转换。

“感谢上帝，幸亏我们想到了这一点！”

只有拥有一双清澈明亮的眼睛，贵公司才能发现或者预见到真正能



够吸引消费者或者客户、能够改变它们的体验的创新,在这个过程中,贵公司才能进行创新,得以发展。想象一下,如果能够沉浸在打动消费者和客户的工作中该是多么惬意,同时还能够为贵公司创造出永久的优势,这是多么美好的一件事啊!

在过去的25年中,我曾经作过多次调查研究,研究为什么有些创新、商业模式、企业战略、营销以及品牌建设技巧能够奏效,而有些却不能。我曾经和诸多产业公司、消费品生产商、零售商、金融服务机构、媒体和娱乐公司、电信服务运营商、医疗保健机构等进行合作,进行调查研究。在这之前,作为一名学者,我也曾在同样的领域中作过研究。在我的研究经历中,脑海中不时浮现出一种观点,无论一个机构的规模有多大,无论它是何种组织,也无论这个机构是否为行业客户或者消费者提供服务,最大、最佳、最成功的创新和发展机遇其实就在那里,就在我们面前,只不过是常常对这些机遇视而不见,或者没有采取行动。

这些机遇一直存在,只等你来发现和捕捉。但是,若想发现这些机遇,并且利用这些机遇为公司赚取利润,必须首先放弃一些已经被证明的关于创新、营销和战略制定方面的传统观点,必须摒弃当今一些通行的看法和管理方法,而需要采用一种全新的方式制定和实施你今日的战略计划,以及未来的创新和发展战略。我希望这本书能够在这方面给予贵公司一些有益启示。

致 谢

这本书凝聚了我多年来在诸多公司内工作的经验,包括关于公司战略、营销、创新、品牌和企业建设等方面的最佳做法以及这方面的广泛研究。我有幸能够和几家公司密切合作,同舟共济。这些宝贵经验构成了这本书的主要内容。我非常感谢许多公司领导者接受我的质疑以及对我的信任,感谢他们向我敞开心扉,也感谢他们对与我一起工作的同事

的信任。

我已经总结归纳了学术界和企业界许多思潮、管理方法及其发展动态。在此期间,非常有幸能够接触到许多营销界的大师,和他们的交往使我受益匪浅。比如戴维·阿克(David Aaker)和凯文·莱恩·凯勒(Kevin Lane Keller)。我和这两位大师接触的时间最长,共同研究学术和专业方面的发展历程。除此之外,我还从他们在战略、创新和营销方面的研究和学术著作中获得了许多灵感。多年来,我已经和哈佛商学院和 IESE 商学院的许多同事,以及在多个管理人员培训项目中为这本书的出版给予过我大力协助的同事,都建立了紧密的学术联系。

这本书得以出版,很大程度上得益于 Vivaldi Partners 公司同事的鼎力支持。他们不断为我提供建议、看法和经验。在我需要理清思绪和结构的时候,他们总是能够为我提供帮助。他们在这本书的撰写和出版过程中对我的帮助无以言表。在此,我要衷心感谢马库斯·法伊弗(Markus Pfeiffer)在编写这本书的每一个阶段以及这个公司发展至今的每个阶段给予我的大力帮助。我要感谢尼克·哈恩(Nick Hahn),曾和我在消费品领域开展的重大项目中共同工作,并作出了重大贡献。我还要感谢哈姆特·海因里希(Harmut Heinrich),他从媒体、娱乐和技术产业的角度为我提供了有益帮助;詹姆斯·切鲁蒂(James Cerruti)从美国金融服务业的角度为我提供了帮助;还有马克·埃瑟(Mark Esser)从欧洲金融服务的角度为我提供帮助。我还要感谢桑德罗·普林斯普(Sandro Principe)在创新与发展机遇的量化研究方面作出的重要贡献,而杰曼·尤尼斯(German Yunes)为我提供了许多关于拉丁美洲的创新思想和经验,在此表示感谢。这些年来,有许多同事和朋友都为我提供了诸多帮助,在此,我要特别感谢:安莎拉·安德森(Enshalla Anderson)、于尔根·本科维奇(Juergen Benkovich)、阿加茜·布兰克-埃瑞姆(Agathe Blanchon-Ehram)、萨曼莎·赛斯克(Samantha Cescau)、杰克·李(Jack



Lee)、利洁时公司(Reckitt Benkiser)的琼·李·里泽(June Lee Risser)、EffectiveBrands 品牌行销公司的劳里·吉安-多米尼克(Laurie Gian-domenico)、希尔克·麦斯纳(Silke Meixner)、亚当·肖尔(Adam Schorr)、安德烈娅·沃尔夫(Andrea Wolf)和马库斯·津宝尔(Markus Zinnbauer)。

我在创新和发展战略的研究成果与几位学术、行业界的思想大师的帮助密不可分,我从他们的思想中收获颇丰。在此,我想对他们表示衷心的感谢,他们是:戴维·阿诺德(David Arnold)、戴维·科利斯(David Collis)、格兰特·麦克拉肯(Grant McCracken)、安东尼·弗瑞林(Anthony Freeling)、罗尼·古德斯坦(Ronnie Goodstein)、帕迪·米勒(Paddy Miller)、贝瑞·纳尔巴夫(Barry Nalebuff)、埃里克·诺埃尔(Eric Noel)、德怀特·瑞斯凯(Dwight Risky)、马耶肯·舒尔茨(Majken Schultz)和格伦·沃克(Glen Worch)。

几位研究员、顾问和同事为本书中的一些重要章节作出了重要贡献。我最衷心的感谢要献给凯特琳·本欧特(Kateri Benoit)、杰克·李(Jack Lee)、安东尼·梁(Anthony Leung)、乔治娜·米勒(Georgina Miller)、贝萨尼·奥图埃(Bethany Otueye)、塔米·谭(Tammy Tan)、戴维·特兰(David Tran)和德尔菲娜·兹韦菲尔(Delfina Zweifel)。如果没有阿方索·吉莫内(Alfonso Gimenez)、简-克里斯多夫·柯伊斯汀(Jan-Christoph Koestring)和费德里科·里戈(Federico Riege)的鼓励,这本书不会呈现在读者的面前。

在过去的几年中,我从与几位才华横溢的作家合作的过程中获益匪浅,他们为本书的编写提供了很多帮助。雷吉娜·马鲁卡(Regina Maruca)多次帮助我撰写和修改书稿,而史蒂夫·费尼切尔(Steve Fenichell)与我共同编写了大部分的案例研究。雷吉娜和史蒂夫两位都是非常具有启发性的合作者,在这本书的编写过程中,一直都在和我进行有益的争论。我还要感谢我的代理人埃斯蒙德·哈姆斯沃斯(Esmond Harms-



前言与致谢

worth)。

在此,我还要感谢克丽丝滕·桑德伯格(Kristen Sandberg),是她为书稿的质量和内容把关,我还要衷心感谢她哈佛商学院出版社的同事,他们以非常专业的态度监督这本书出版过程中的每个阶段。

——埃里克·乔基姆塞勒(Erich Joachimsthaler)于纽约

目 录

CONTENTS

前言与致谢	i
第一部分 创新与发展的潜在机遇	1
第一章 旁观者清	3
第二章 掌握需求环境	29
第二部分 需求优先的创新与发展模式	61
第三章 描绘需求图景	63
第四章 重新界定机遇空间	91
第五章 构建机遇空间	115
第六章 制定行动的战略蓝图	131
第三部分 制定实现客户优势的战略	157
第七章 创造客户优势	159
第八章 加深客户关系并吸引客户	179
第九章 实施创新和发展计划	207
注 释	235
作者简介	253

HIDDEN IN PLAIN SIGHT

第一部分

创新与 发展的潜在机遇





第一章 旁观者清

2005

年的早春，在索尼公司美国分公司总部的电梯里，索尼公司的行政高管们惊讶地看到，时任行政主管的霍华德·斯金格(Howard Stringer)爵士耳朵上戴着苹果公司的 iPod 耳机。《纽约时代》周刊总结说，霍华德爵士这种看似随意的举动，实际上是一种无声的指责：索尼公司的工程师们在音乐下载方面的技术落后于人，应该集中精力研究开发具有自己专利的多种音乐存储及播放技术。¹其他媒体、学术界以及分析家都对此表示认同。当索尼公司的董事会决定把主席的位置交给霍华德爵士，而非索尼公司的高级工程师久多良木(Ken Kutaragi)时，就削弱了久多良木的管理权，这似乎也证实了以上观点。

而事实并非如此，这并非霍华德爵士所要传达的信息。大多数分析家和其他观察家都追究责任所在，这是目光短浅的表现。他们忽视了重要一点，即索尼公司的所有成熟先进的客户调查工具、市场营销方法以及分析能力，都未能识别出一个巨大的市场机遇，也未能抓住这个机遇，生产出广受欢迎、令人痴迷的产品。而技术人员的实力以及工作重点，则另当别论。

换言之，索尼公司的做法无可厚非，只是有一件极其重要的事，它没

有做。我们认为,霍华德爵士上班听 iPod,不过说明了当时人们每天都在做的事,而这才是问题的关键。人们购买、收听以及放弃音乐产品的方式正在改变。人们日常生活中围绕音乐产品的行为以及使用音乐产品及服务的方式正在改变。索尼公司没能从这些日常环境变化中捕捉到孕育其中的机遇,当然也没有抓住机遇采取相应的行动,至少在当时是如此。

如果被成功蒙蔽了双眼,就无法看到创新的机遇

像索尼公司这样极其成功的企业,必须采用特定的公司结构、运营流程以及公司政策,才能保持其运营的高效率,但是,所有这些也许最终会成为公司与其潜在客户之间的障碍。市场依然会不断出现赢家。而且,公司依然会发展、赚取利润。但是,当公司发现自己的竞争对手开发出了极具市场潜力的新产品、新服务或商业模式时,这种障碍会越来越明显,会令公司员工非常痛苦。“为什么我们就没有想到呢?它就在我们眼前!”

25 年来,我们一直致力于研究公司与客户之间的关系,并在其中许多公司中工作过。从安联保险集团(Allianz Group)到 Zara 服装公司(Zara),从通用电器公司(GE)到联合利华(Unilever),从宝马汽车公司(BMW)到百事食品公司(Frito-Lay),我们研究过许多公司的创新行为。所有这些研究都呈现出一个共同的问题,而且,这一问题日益显著,即:如果一家公司想要通过持续创新来占领市场,并且希望赚取利润、获得发展和创造优势,必须要做到以下三点:

第一,必须把潜在客户看做人类个体去了解认识他们,而不是从客户和公司关系的角度去认识他们。换言之,公司在了解人们(不仅仅是已有的客户,还包括潜在客户)的日常生活行为时,必须能够暂时放弃公司现行业务战略、产品以及品牌。必须根据人们的生活环境去了解他们