

战略新品

改变企业未来命运的伟大观点

李志起 著



中国财富
CHINA FORTUNE

最受企业界关注的本土原创营销思想
一句话说清经营关键，一本书改变企业命运
我们发现：行业领导型企业80%的利润都来自战略新品



战略新品

改变企业未来命运的伟大观点

李志起 著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略新品 / 李志起著. —北京: 中国财富出版社, 2013. 12

(北京志起未来营销思想书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4988 - 8

I. ①战… II. ①李… III. ①企业管理—产品开发 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 276808 号

策划编辑 丰虹

责任编辑 丰虹

责任印制 方朋远

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网址 <http://www.cfpress.com.cn>

经销 新华书店

印刷 北京京都六环印刷厂

书号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4988 - 8/F · 2049

开本 710mm × 1000mm 1/16

版次 2013 年 12 月第 1 版

印张 24.5

印次 2013 年 12 月第 1 次印刷

字数 388 千字

定价 58.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



● 李志起老师活动掠影（2012-2013部分）



北京志起未来营销咨询集团与美国著名投行
华尔街AEGIS集团结成战略联盟



李志起应邀作客叶檀主持的《新财富夜谈》电视节目



李志起与清华大学著名经济学家魏杰教授交流合影



李志起当选全国工商联中国农业食品营销
专业委员会常务副会长



李志起应邀参加第四届中国旅游目的地营销论坛



李志起应邀参加桂林市旅游品牌提升年启动仪式

序 言

战略新品：战胜经济黑暗时期的火炬

从 2008 年起，全球经济进入持续调整期。过去的 5 年中，全球经济形势起伏不定，越来越多的人开始认定，世界经济已进入一个长调整期。

欧美的债务危机和财政赤字，让全世界经济面临悬崖；经济改革难以达成共识、人口老龄化和贸易保护主义等问题越来越严重……这一切，让未来的全球经济表现不太可能呈现“V”形走势，而更有可能是“U”形甚至是“L”形特征（“U”形增长比“V”形增长处于底部的时间稍长；“L”形增长指因内需无法得到激发，经济陷入较长期低谷或增长较为缓慢）。

在经济全球化的今天，中国已经无法独善其身。可以肯定的是，我们将告别“高增长时代”，国民经济在 8% 以下的增速将是一种常态。更麻烦的是，在微观层面上所有的中国企业都感受到了转型期阵痛：大量中小企业面临生存压力；许多高消耗、高排放行业面临转型升级压力；出口行业和产品面临国际竞争压力；现有发展模式面临转型压力，“高成本时代”已然来临。

增速放缓、成本高昂、环境巨变、竞争激烈。在过去 30 年中享受了粗放式增长红利的“中国制造”，正陷入神话褪色的窘境。在全新的“中速增长时代”，企业家的决策思维需要更新，需要改变！

中国经济、中国企业如何才能避免重蹈当年日本之覆辙呢？

这是对所有中国企业的又一次严峻考验。无论是 20 世纪 30 年代的经济危机，还是 20 世纪 90 年代末的网络股灾，直至蔓延至今的 2008 年金融危

机，人类总结对抗危机的唯一办法，只有“创新”二字。

是到了该反思、该调整、该行动的时候了！我们过去赖以发展的旧思维、旧模式、旧观点，已不能保证我们可以再适应新时代的需要。正如小说家 C. S. 刘易斯 (C. S. Lewis) 所说：“寻找真相，最后找到的可能是安慰；寻找安慰，最后找不到安慰也找不到真相，只有虚幻泡沫和一相情愿，最终以绝望收场。”

中国企业能否通过此次“大考”？似乎答案并不乐观。严格来说，中国绝大部分企业创立至今不过二三十年，并没有经历过经济周期和严重危机的考验，在应对危机、突围求生方面，许多企业缺乏经验，更缺乏系统预案。

因此，那些曾经历过多次周期性危机、从困难重重中走出来的卓越企业的经验，尤其值得我们重视借鉴。在本书中，我们力图通过对这些优秀案例的研究，揭示一个最重要的发现：是“战略新品”的持续推出和运营成功，让苹果、宝洁等所有行业领导型企业能够不断战胜危机，不但活得很好，而且领先市场、利润丰厚。

以苹果和宝洁为例，一个做减法，将几个产品做到极致；一个做加法，不断为自己的产品矩阵输入新营养。一个依靠卓越领袖带领创新，一个依靠团队体制系统创新。不同的路径，却有一个根本上相同的基因：将产品摆在战略的高度，并大刀阔斧地不断创新，最终培养出企业最强的赢利板块。这是创新的成功，更是企业经营的核心法则。

这就是“战略新品”的力量！我们所定义的“战略新品”是指，能够创造需求、引领消费，在未来 3~5 年内，为企业贡献绝大部分利润和较大部分销售额的核心产品。在高成本、高通胀、大衰退时代，战略新品是决定企业未来 5 年命运的战略抉择。

是的，唯有产品——战略清晰的产品、创新的产品、伟大的产品、持续不断成功的新产品，才是企业经营的根基！企业必须通过创造需求、引领消费，不断推出“战略新品”，才能最终战胜危机、成就卓越。伟大企业的核心能力就是能够不断地推出战略新品。

一部产品史就是企业的发展史，战略新品的命运决定企业的命运。自

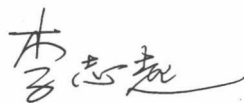
2008 年金融危机至今，雷曼、美林、柯达、夏普等著名企业纷纷被收购或破产，亲眼看见泡沫破灭的、有战略眼光的企业家已经发现，必须远离浮躁，必须回到企业的本质。产品才是企业发展的真正王道，才是企业最初的原始生命力。

国家经济看区域，区域经济看产业，产业经济看企业，企业经济看产品，产品经济看创新。这就是我们提出的“战略新品”理论的根本意义所在。

战略新品是战胜经济黑暗时期的火炬。实践经验已经证明：一款成功的战略新品足以改变企业命运，以弱胜强，起死回生，拥有数款持续成功的战略新品就可以创造一个伟大的企业！

从这一刻开始，火炬已经传递到您的手中！选择燃烧还是熄灭，是一个不能回避的重要问题。

北京志起未来营销咨询集团董事长



2013 年 9 月 30 日

目 录

第一章 终极较量——谁在决定伟大企业的兴衰 / 1

苹果传奇：从濒临破产到全球市值最高的公司 / 3

宝洁如何打造年销 240 亿美元的战略新品 / 18

IBM 百年历史：战略新品从未缺席 / 33

雅诗兰黛：为中国而变 / 43

爱马仕：不断创新，成就奢侈时尚霸主 / 49

卡夫：战略新品带来创新蝶变 / 56

雀巢：紧贴市场的研发创新成就卓越 / 62

第二章 战略新品——正在改变企业命运的力量 / 69

企业家如何打破命运枷锁 / 71

企业的生命周期是怎么回事 / 73

从帝国的存亡看企业的命运 / 77

快速变化时代，战略新品是唯一“王道” / 84

有战略新品者，生；无战略新品者，死 / 88

“快时代”里如何拥抱“黄金一代” / 106

竞争未来：2012—2022 年中美创新之战 / 113

产品是企业最大的战略 / 123

战略新品，是我们企业最需要的 / 126

让产品创新战略发挥作用 / 129

第三章 诞生战略新品需要什么样的土壤 / 133

创新是人类活力的源泉 / 135

企业的 CEO 应该具备创新 DNA / 138

别被领导扼杀——战略新品 / 141

如何塑造企业员工的创新 DNA / 149

创新文化——信任与责任一个都不能少 / 153

团队“和而不同”与共同成长的智慧 / 158

战略新品需要什么样的人来做 / 162

为什么新品推动者都是“偏执狂” / 164

技术创新是企业生存发展之母 / 170

市场法则——创新，源于竞争意识 / 174

创新体验——超越自我源于主动加压 / 177

第四章 战略新品——市场颠覆者最擅长的游戏 / 181

所有企业的成功都是战略新品的成功 / 183

如何通过革命性创新打造战略新品 / 187

如何通过改良性创新打造战略新品 / 191

如何通过微创新打造战略新品 / 195

战略新品的六种类型 / 200

战略新品上市的关键问题 / 204

志起未来战略新品运营心法 / 207

第五章 上帝之手——诞生战略新品的七种武器 / 211

维持性创新：步步为营奠定王者至尊 / 213

商业性创新：再造价值创造市场奇迹 / 226

转型性创新：换条跑道领先行业速度 / 242

颠覆性创新：打破格局赢得龙头地位 / 255

整合性创新：聚合资源裂变最强能量 / 271

破坏性创新：乘虚而入掌控竞争势能 / 280

模式性创新：转换视角造就跨界明星 / 289

第六章 业绩之王——战略新品与众不同的六大基因 / 303

基因检测一：产品符合公司和市场未来发展的根本战略 / 305

基因检测二：产品在未来几年是否具备良好的成长性 / 308

基因检测三：产品有成为细分市场第一的发展空间 / 310

基因检测四：产品是自主品牌并拥有核心技术，有较高防火墙 / 312

基因检测五：产品在市场上有足够的定价权 / 314

基因检测六：产品有比较高的赢利能力 / 316

第七章 战略新品——基业常青的力量之源 / 319

产品失败：黑莓、诺基亚和柯达们失败的唯一原因 / 321

不创新毋宁死：成长型企业面临关键突破 / 336

永不停歇：巨人们的创新之舞 / 338

重新发现产品，让老行业再度新生 / 340

唯有创新才能基业常青 / 342

弄清社会要什么，再去谈创新与发展 / 345

新产品：公司繁荣昌盛的关键 / 350

大企业真的不创新吗 / 352

价值之道：为顾客创造价值 / 357

资本市场偏爱战略新品 / 361

附 录 / 365

“战略新品”理论之父李志起老师微语录 / 367

“战略新品”理论之父李志起老师答记者问实录 / 372

第一章

终极较量——谁在决定伟大企业的兴衰

回顾世界商业史，几乎所有伟大企业都是“熬”出来的，是什么原因让它们超越生命周期保持基业常青？是什么力量让它们战胜跌宕起伏，至今仍然拥有旺盛的生命力和良好的业绩表现？答案是：战略新品。不断成功的战略新品能够奠定企业的成功，而伟大企业的核心能力就是能够源源不断地推出战略新品。产品史就是企业的发展史，有战略新品者生，无战略新品者亡。一切伟大的企业都相信一个朴素的真理：产品决定命运。



苹果传奇：从濒临破产到全球市值最高的公司

如果说找一个全球最具传奇色彩的公司，那一定非它莫属。苹果从死到生，从破产边缘到极致辉煌，是什么力量，让它力挽狂澜？又是什么力量，让它最终笑傲巅峰？今天我们从全新角度为各位解密苹果公司，告诉你一个最真实的传奇。

苹果公司一直是世界关注的焦点，无论乔布斯在还是不在。

2013年4月，人们再次讨论苹果话题，只不过这一次大家讨论的焦点是——“苹果CEO库克是不是该被替换？”股东们对于库克的不满，主要源自股票价格的下跌。在库克接手苹果后，该公司股价从396美元起步，在去年9月触及历史最高点702.5美元。然而，截至2013年4月19日，苹果的股价下跌至390美元，创下52周的新低，而自2012年9月创下最高点至今，苹果的股价已经累计下滑了44%，市值蒸发2900亿美元，成为过去7个月中市值损失最多的公司之一。

尽管今天的苹果创新力下降，但仍未改变它是一家有史以来最伟大的公司之一的事实。如果将苹果iPhone拆分成一家独立的公司，其过去四个季度的业绩就已超过许多独立的上市公司，包括微软、戴尔和百事。iPhone的年营收达到了884亿美元，超过474家榜上有名的公司。

现在，尴尬股价的背后，是因为库克接手苹果以来，再也没有推出类似当年“iPhone”和“iPad”这样的“伟大产品”，并且导致苹果市场占有率和利润直线下滑。

2013年9月，在中国内地市场苹果掀起了“土豪金热潮”。消费者对苹果的期待原本是一如既往的颠覆式创新，消费者的这个欲望库克无法满足，他能做的，是有意控制“土豪金”的供应量造成的饥饿感，成功转移了消费者的欲望方向，现在消费者梦寐以求的是买一台“土豪金”。

这不由得让人们更加怀念神一般的乔布斯：当年的惊天大逆转，他究竟是如何做到的？

1996 年，一家成立将近 20 年的公司，亏损 10 亿美元左右，濒临倒闭。

纽约时间 2011 年 8 月 9 日，对苹果公司来说，是最具有历史纪念意义的一天。因为，就在这一天，苹果击败了老牌石油公司美孚，以 3500 多亿美元身价成为世界市值最高的公司！

15 年，它经历了怎样的跌宕起伏的历程？

解密：是什么造就了苹果

是乔布斯吗？

貌似苹果的每一次裂变都与乔布斯有着千丝万缕的联系，但他卸任 CEO 时，却让苹果公司当天股票下跌 5%，市值瞬间蒸发 200 亿美元。

是“技术创新”吗？

技术领先并不等于市场领先。用乔布斯自己的领悟来看，技术并不是最重要的东西。一味追求技术领先，技术过于超前，结果往往是消费者难以“消化”，市场难以接纳。

那么，究竟是什么让苹果成为世界第一？在北京志起未来营销咨询集团多年对苹果公司的追踪研究中发现，战略新品驱动着苹果创造一个又一个传奇。

苹果，一个完全由战略新品驱动的传奇

不只是乔布斯，也不只是技术创新，但有一样东西却让乔布斯与技术之间有着奇妙的关系。那就是战略新品！

从 iPod 到 iTouch，从 iPhone 到 iPhone 5，从 iPad 到 iPad 2，苹果新品的每一次亮相，都让全世界为之热血沸腾，都具有划时代的革命意义。

苹果不是音乐播放器的发明者，但 iPod 却风靡全球；

苹果此前并没有做过手机，但 iPhone 一问世便很快超越了所有的竞争对手；

在苹果之前，虽然有无数平板电脑产品公司热血拼杀，而 iPad 的出现却让他们面面相觑，尴尬不已……

苹果的每次亮相，都让竞争对手歛歛不已，让消费者惊喜无限。

没错，这就是苹果。

让我们一起看看这家伟大公司的产品史吧，你我可能在过去这些年间从未见过一个在新产品上“如此疯狂”的公司：

1977 年 1 月，苹果公司正式注册成立。

1980 年 12 月 12 日，股票在华尔街上市。

1984 年，第一台 Mac 机面市。

1998 年，iMac 成为美国最畅销的个人电脑。

1999 年，苹果推出 iBook、G45 和 iMacDV。

2001 年，平面式的 iMac 推出，取代已问世三年的 iMac。

2002 年，推出第二代 iPod 播放器，使用了称为“Touch wheel”的触摸式感应操控方式。

2003 年，推出第一台 64 位元个人电脑 Apple PowerMac G5。推出第三代 iPod 音乐播放器。

2004 年，推出第四代 iPod 数码音乐播放器。

2004 年，推出迷你版 iPod mini 数码音乐播放器。

2005 年，推出第五代 iPod 播放器。

2005 年 9 月，推出 iPod nano 超薄数码音乐播放器，采用彩色显示器。

2006 年，乔布斯发布了第一部使用英特尔处理器的台式电脑和笔记本电脑分别为 iMac 和 MacBook Pro。

2006 年，推出第六代 iPod 数码音乐播放器，称为“iPod classic”。

2006 年，推出第二代 iPod nano 数码音乐播放器，采用和 iPod mini 相同之铝壳设计。

2006 年，推出第二代 iPod shuffle 数码音乐播放器，其外形类似一个夹

子，体积更加小巧。

2007 年，乔布斯在 Mac World 上发布了 iPhone 与 iPod touch。

2008 年，乔布斯在 Mac World 上发布了 MacBook Air，这是当时最薄的笔记本电脑。

2008 年，乔布斯在 Mac World 上发布了 iPod nano 第四代和 iPod touch 第二代。

2008 年，乔布斯在 Mac World 上发布了新设计的 MacBook 和 MacBook Pro，以及全新的 24 英寸 Apple LED Cinema Display。

2009 年 3 月 3 日，推出升级版的 iMac，同时升级更新的包括 Mac mini 和 Mac Pro。

2010 年 1 月 27 日，苹果公司平板电脑 iPad 正式发布。

2010 年 4 月 6 日，苹果 iPad 在美国正式发售。

.....

这么多年来，你还见过哪一家公司像苹果这样“疯狂”？又能让消费者一直感染“疯狂”？

苹果凭什么改变世界？答案：战略新品

乔布斯俨然成了一个神，让无数企业家竞相学习与膜拜。

单纯购买苹果产品已经远远不够，还要试图通过乔布斯的相关传记甚至八卦信息来探索并试图复制其成功之处。尤其是在“乔神”去世之后，他的官方传记持续热销，甚至导致“洛阳纸贵”。

是要以此偷学战略、学管理，还是再领教一下乔帮主的坏脾气？

我们认为，最重要的学习点唯有产品创新！

哪一家企业的产品会让消费者彻夜排队等待新品上市？哪一家企业的产品会让消费者挤破头？哪一家企业的产品会被视为最时尚的头衔？

迄今，唯有苹果！

还记得在第一代 iPhone 抑或第一代 iPad 发布前夜，全球各地的苹果迷彻