

WILEY

创新变现

以价格为核心的
产品设计策略

MONETIZING INNOVATION
How Smart Companies Design
the Product Around the Price

[美] 马德哈万·拉马努詹 (Madhavan Ramanujam) 著
[德] 乔治·塔克 (Georg Tacke)

武鑫 张笑 译

国际知名定价与变现专家手把手教你设计变现的九条黄金法则
告诉你产品应如何定价客户才愿意买单，如何设计产品才能真正变现

 中国人民大学出版社

MONETIZING

INNOVATION

创新变现

以价格为核心的
产品设计策略

MONETIZING INNOVATION
How Smart Companies Design
the Product Around the Price

[美] 马德哈万·拉马努詹 (Madhavan Ramanujam) 著

[德] 乔治·塔克 (Georg Tacke)

武鑫 张笑 译



中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

创新变现: 以价格为核心的产品设计策略 / (美) 马德哈万·拉马努詹 (Madhavan Ramanujam), (德) 乔治·塔克 (Georg Tacke) 著; 武鑫, 张笑译. —北京: 中国人民大学出版社, 2018.9

书名原文: Monetizing Innovation: How Smart Companies Design the Product Around the Price

ISBN 978-7-300-25394-7

I. ①创… II. ①马… ②乔… ③武… ④张… III. ①产品设计 IV. ①TB472

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 006118 号

创新变现: 以价格为核心的产品设计策略

【美】马德哈万·拉马努詹 (Madhavan Ramanujam)

著

【德】乔治·塔克 (Georg Tacke)

武鑫 张笑 译

Chuangxin Bianxian: Yi Jiage Wei Hexin de Chanpin Sheji Celüe

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 天津中印联印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

印 张 13.5 插页 1

字 数 196 000

版 次 2018 年 9 月第 1 次印刷

印 次 2018 年 9 月第 1 次印刷

定 价 59.00 元



版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



本书赞誉

太多的初创企业只关注产品设计而忽视了客户，最后以失败告终。我们曾使用本书中的方法发布了新产品，取得了两倍于目标收益增长率的成绩，这直接决定了我们公司的成败。从客户、市场和价格入手才是产品制胜的唯一途径。

斯宾塞·斯卡特 (Spenser Skates)

Amplitude Analytic 公司创始人和首席执行官

在产品开发的过程中，这本书对于指导决策非常实用。所有负责产品开发的人都应当阅读本书。

马克·詹姆斯 (Mark James)

DHL 全球定价和产品部门高级副总裁

很多懂行的营销人员早已适应了定价模式的重要转变，即从成本导向定价法转变为为客户价值导向定价法。《创新变现》的作者掷地有声地解释了下一次同样重要的模式转变：将对产品使用价值的思考从产品开发的后期提到前期。使用这种方法的企业很快会发现自己辨别关键市场并将其资本化的能力得到了迅速提高。

罗伯特·多兰 (Robert Dolan)

哈佛商学院贝克基金会 (Baker Foundation) 教授

马德哈万·拉马努詹和乔治·塔克凭借与全球各大公司多年的合作经验验证了组织进行有益创新的最佳方法。他们在书中解释了如何转变重心——从产品到客户，从关注内部到关注外部需求，从公司成本到买家的支付意愿。另外，也许更重要的是，他们会告诉你不要用公司的新理念做什么，这可以帮助你避免产品失败。

凯文·米切尔 (Kevin Mitchell)

专业定价协会 (Professional Pricing Society) 主席

将客户驱动的参与和预先定价策略结合起来能够避免创新失败。《创新变现》一书为定价和创新提供了深刻且具有实用意义的策略。

卡里·伯奇 (Cary Burch)

汤森路透首席创新官

太多的研发团队为了一些糟糕的产品创意付出了全部。《创新变现》一书提出了改变游戏规则的理念，这些理念不仅能够帮助企业生产出成功的产品并优化产品利润，而且还将使产品开发团队的工作变得更有意义，更有乐趣！

拉尔夫·德鲁斯 (Ralf Drews)

格雷夫·维洛克斯机械公司 (Greif Velox Maschinenfabrik) 董事会主席和首席执行官

德尔格医疗设备公司 (Dräger Safety) 前首席执行官

我很荣幸能与马德哈万一起合作多年，他的工作对我所在的公司产生了巨大的影响。他的书挑战了现有的“将定价置于创新周期的最后一步”这一观念，并提出了一种现实可行的新选择。创业者和管理者都应当阅读本书。

格雷格·华尔道夫 (Greg Waldorf)

Invoice2go 软件公司首席执行官

房地产信息网站 Zillow 董事会成员

在信息时代，了解并预测客户价值比以往任何时候都更加重要，作者提出的成功变现的九个步骤适用于任何行业。

奈吉尔·刘易斯 (Nigel Lewis)

卡特彼公司 (Caterpillar) 售后解决方案部门副总裁

从长期看，定价能力是股价表现的最佳预测指标之一。马德哈万和乔治在《创新变现》一书中强调了定价与产品创新和设计相辅相成的重要性。书中不仅有深刻的见解和有效的信息，而且还驳斥了一些常见的谬误。

切特·卡普尔 (Chet Kapoor)

Tenzing Global 公司管理合伙人

BrightCove 公司董事会成员

当谈及对定价和变现的了解程度时，如果西蒙顾和管理咨询公司 (Simon-Kucher & Partners) 的团队自称第二，那么就没人敢自称第一。所有想完善其价值主张和定价策略的创业者都应当阅读本书。

希拉·利里奥·马塞洛 (Sheila Lirio Marcelo)

Care.com 创始人和主席

《创新变现》一书跨越了平庸的产品创新与开拓性业务转型之间的鸿沟。现在，产品、营销和财务团队都可以指向真理的唯一来源。本书为提高产品的投资回报率带来了宝贵的洞见、技术和观点。

邓肯·罗伯逊 (Duncan Robertson)

Paxion Capital Partners 公司合伙人

网上订餐平台 OpenTable 前首席财务官

《创新变现》是一本很好的书，我把它推荐给那些想要确定最佳目标客户和围绕

定价设计产品以实现利益最大化的组织。

玛尔塔·纳瓦罗 (Marta Navarro)

雷诺汽车 (Renault) 定价和销售总监

我们生活在这样一个时代：客户的智慧使产品设计变得更加智能化。《创新变现》一书展示了通过“进入市场”和定价策略来获得成功的魔力。对于那些正在引导客户、期望实现快速转变的管理者来说，这是一本必读之书。

希拉里·施耐德 (Hilary Schneider)

LifeLock 公司首席执行官

《创新变现》一书清楚地阐释了要将客户的需求、价值和支付意愿置于创新流程核心位置的原因。我已经数次成功地运用了本书中介绍的原则来驱动业务战略，并且已经获得了可观的投资回报率。

维萨尔·加亚斯瓦尔 (Vishaal Jayaswal)

考克斯汽车公司 (Cox Automobile) 客户解决方案和价值策略部门副总裁

资本密集型创新企业（比如半导体制造商）正眼睁睁地看着产品的平均售价和利润率不断下降。在《创新变现》一书中，马德哈万和乔治展示了如何为定义明确、规划合理的客户细分创建成功的解决方案，从而推动企业实现盈利。如果你身处半导体行业并且想要盈利，那么你需要好好阅读本书。

麦克·诺南 (Mike Noonan)

Silicon Catalyst 公司联合创始人

恩智浦半导体公司 (NXP)、格罗方德半导体股份有限公司 (GlobalFoundries) 前高管

掌握《创新变现》一书介绍的方法十分有必要。为了实现这一目标，一家公司需

要一种成熟的创新文化，这样才能具有真实评估源源不断的好创意的变现潜力。

延斯·穆勒 (Jens Muller)

德国塞库瑞塔斯公司 (Securitas Deutschland) 首席执行官

严谨的定价思维和研究曾经是为数不多的、可靠且可以重复使用的秘密武器之一，有能力和经验的创业者会通过这些手段吸引客户，在面对新竞争对手和现有对手时仍然具有现金流优势。有了马德哈万和乔治的新书《创新变现》，这显然不再是一个秘密了。

艾伦·佩德森 (Allen Pedersen)

Zensur.io 公司首席执行官

Triple P Capital 公司管理合伙人

在全球化环境下，《创新变现》一书特别有用武之地，尤其是在印度，产品创新刚刚起步。然而，由于在新兴市场中不一定能获得长期回报，所以很多公司都在犹豫是否要为高风险项目投资。这本书将告诉这些公司保持竞争力的要点。

阿迪蒂亚·辛格 (Aditya Singh)

Flipkart 产品部门助理副总裁

只有当你的客户真正从你的创意中受益，而且更重要的是愿意购买你的产品时，创新才能获得经济上的成功。《创新变现》一书提供了必要的框架和清单，确保你的创意能够真正获得这样的成功。

洛塔尔·克里斯尊 (Lothar Kriszun)

CLAAS 集团执行董事会发言人

MONETIZING
INNOVATION

推荐序

艾迪·哈特曼 (Eddie Hartman)

美国在线法律服务网站 LegalZoom 合伙人和首席产品官

创新是我们家族的传统。我的祖父是高级电工和高级机械师，也是一种新型火警报警器的发明者。我的父亲是一位物理学家，他没日没夜地在美国新泽西州默里山的贝尔实验室做研究工作，如今他的照片仍被挂在实验室的门上。

作为在贝尔实验室中长大的孩子，我经常疑惑为什么这些科学家会在看上去和闻上去都如地牢一般糟糕的地方工作。他们不是既富有又有权力吗？当然，或许金钱和成功都不是他们的目标，又或许的确应验了这句话：钻研学术的人都是不懂得生活的。

换句话说，为什么不是所有的创新都能转化为成功的产品？为什么会有这么多失败呢？

这本书给出了答案。

让我们想想大部分公司将创意转化为产品和服务的方式。它们会从分析一系列成本着手，比如员工人数、材料投入、机器、技术需求和基础设施支持等。它们将这些费用从预估收益中去除，得出预期利润。于是，这些公司就在这样的基础上开始下赌注。

但是等一下，收入从哪里来呢？没有人会对各个细节的投入进行详细的核查。

总的来说，这无非是一种基于一定理论知识的猜测罢了。这是非常不准确的。当你认为收入和费用这两个因素对生存是同等重要的时候，你就大错特错了。

但是事情还会变得更糟。很少有公司能够分析出哪些功能对客户是重要的，而哪些功能只对发明者有意义。它们不知道客户是喜欢单一选择还是喜欢多元化选择，甚至不知道客户是打算一次性付款还是分期付款。

这对创新者来说并不公平。创新团队成员应当知晓他们是否把漫漫长夜浪费在了一个不可行的概念上，他们应当清楚愿景的改变会极大地增加这个概念的吸引力，而情况也通常如此。但实际上，企业并不具备这样做所需要的专业知识。

对首席执行官、执行团队和首席研发团队来说，这本书展示了一个经过实战检验，并且能够帮助他们重新获得对企业的控制权的方案。这个方案是基于西蒙顾和管理咨询公司为几百家企业提供过服务的经验（包括我自己的经验）提出的，它简明直接却并不简单，大部分内容都与主流观点相悖。这本书并不宣扬“快速行动，敢于突破”，反而奉劝人们要“三思而后行”。

以上或许是一己之见，但是我想将本书视为献给创新者的一封情书——它在某些方面有些严肃，但亦是充满爱意的。贝尔实验室中的科学家（他们会在每扇门上都贴上卡通形象）、在车库里辛勤工作的梦想家以及研发团队都有一个共同的目标，那就是让梦想照进现实。他们不愿意每天都无所事事。

另外，对我同行公司的高管们而言，这本书更像是一部宣言。我相信，没有任何一本书能够如此清楚地证明伟大的新理念一定会成功，或者清楚地解释为什么我们现在正在浪费数亿美元。这本书虽然以《创新变现》命名，可是介绍的并不全是关于钱的内容。相反，正如作者所说，它与如何从“希望”转变为“了解”以及如何掌控一家企业的未来有关。



阅读成就思想……

Read to Achieve



目 录

第一部分 关于创新变现的问题

- 01 创新者为何与数十亿美元失之交臂 / 3
- 02 创新变现失败的四种类型 / 13
- 03 失败的根源：为什么人们总是在产品开发完成的最后一刻才思考变现问题 / 30

第二部分 产品设计创新变现的九大法则

- 04 进行关于“支付意愿”的早期沟通 / 37
- 05 不管你喜欢与否，你的客户千差万别：有效的客户细分方法 / 49
- 06 产品配置和捆绑销售是一门艺术，更是一门科学 / 58
- 07 深入了解定价策略：五个给力的变现模型 / 74
- 08 低价获取市场份额还是高价保证品牌品质？选择能够制胜的定价策略 / 91
- 09 新产品开发的关键步骤：创建由外而内的商业案例 / 105
- 10 创新不会为自己说话：你必须学会传达价值 / 114
- 11 使用行为定价策略来说服和销售 / 124
- 12 保持价格的完整性：避免下意识地重新定价 / 136

●————— **第三部分 成功者的故事**

13 向成功者学习：围绕价格设计的成功创新 / 149

14 实施“围绕定价设计产品”的创新流程 / 190

●————— **译者后记**



MONETIZING INNOVATION

第一部分

关于创新变现的问题

创新者为何与数十亿美元失之交臂

让我们从两家著名的汽车制造公司推出的两款车开始讲起，其中一款大获成功，而另一款则糟糕透顶。

第一款车是由保时捷公司推出的。保时捷公司在价值数亿美元的全球汽车行业中是一个相对弱小的参与者，以其 911 系列跑车而闻名，该系列跑车能以每小时 200 千米的速度带你在公路上驰骋。

20 世纪 90 年代初，保时捷公司的财务状况逐渐恶化，即便不是以每小时 200 千米的速度恶化，其恶化速度也是相当迅速了。公司的年销量仅为 20 世纪 80 年代的 1/3，而且整个生产流程效率低下，漏洞百出。关键时刻，公司迎来了一位新首席执行官——41 岁的文德林·魏德金（Wendelin Wiedeking），这也使他成了德国新一代汽车制造业中最年轻的高管之一。魏德金决定采用日式制造工艺和质量改进方法。这些措施成功地降低了成本、提高了销量，使公司扭亏为盈。

这位新任首席执行官曾经也考虑过收购保时捷公司，他知道这家公司需要一种根本性的转变，需要一些与众不同的东西和一些新元素。就像大多数公司一样，它需要创新，需要敢于承担失去一切的风险。它需要一款新车型。

20 世纪 90 年代下半叶，尽管保时捷公司当时已经在跑车市场中领跑了 50 年，它却开始准备制造一款与跑车完全风马牛不相及的新车。这次它要生产的是一款运动型多功能车（SUV）。这款车不再是竞赛用车，而是家庭用车，爸爸妈妈们可以躺在车上追忆他们逝去的青春。

保时捷公司将这款新车命名为卡宴（Cayenne）。

一辆保时捷 SUV？这真令人难以置信。一直以来，保时捷品牌就是速度与力