

哈佛商学院教授、创新大师

克莱顿·克里斯坦森 (Clayton M. Christensen)

台湾政治大学企业管理系教授、系主任

楼永坚

联袂推荐

创新 从头开始

——成果导向式创新法

WHAT CUSTOMERS WANT

[美] 安东尼·伍维克 (Anthony W. Ulwick) 著
洪懿妍 (台) 译

《哈佛商业评论》2002年度“最佳商业构想”之一
帮助企业了解顾客真正的需求，
打造具有突破性竞争力的产品和服务！



中国财政经济出版社

创新从头开始

安东尼·伍维克 (Anthony W. Ulwick) 著

洪懿妍 译

What
Customers
Want

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

创新从头开始:成果导向式创新法/(美)伍维克著;洪懿妍译. —北京:中国财政经济出版社,2007. 1

书名原文:What Customers Want

ISBN 7-5005-9245-0

I. 创… II. ①伍… ②洪… III. 企业管理:销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 084580 号

著作权合同登记号:图字 01-2006-1070 号

Anthony W. Ulwick

What Customers Want

ISBN 0-07-140867-3

Copyright © 2005 by The McGraw-Hill Companies. All rights reserved.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 14 印张 248 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月北京第 1 次印刷

定价:29.80 元

ISBN 7-5005-9245-0/F·8031

(图书出现印装问题,本社负责调换)

许多企业已经习惯于采用“顾客导向模式”的创新方法，即根据顾客反馈的“需求”来指导企业的创新活动。然而，采用这种做法二十余年以来，企业创新的失败率仍然很高。本书作者安东尼·伍维克认为，以传统方式与顾客沟通是导致企业资源浪费、错失市场机会的根本原因，他用实例分析了传统调研方法中存在的较大问题，这些问题往往容易误导企业创新的方向。伍维克认为，企业的创新者不应该刻板地倾听“顾客之声”，而要把重点放在收集顾客要想达成的渴望成果信息上。

本书建议企业要：

- ◎ 获得独特的顾客信息，让创新具有可预测性
- ◎ 赶在竞争对手之前找出帮助企业发展的新机会
- ◎ 找出最能为顾客提供价值的构想、技术或兼并机会
- ◎ 系统地确认具有突破性创新的产品或服务概念

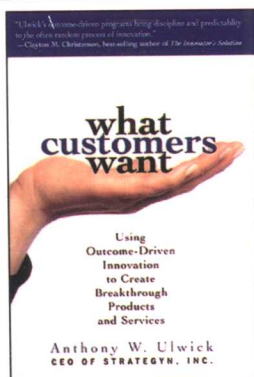
作者简介：

安东尼·伍维克 (Anthony W. Ulwick)：
美国知名企业咨询管理咨询公司“策略通”首席执行官，“成果导向式创新”法的创始人。自1991年以来，他已为强生公司、微软公司、HP、AIG等一系列著名企业担任过咨询顾问。“成果导向式创新法”在2002年被《哈佛商业评论》编辑评选为年度“最佳商业构想”之一。

译者简介：

洪懿妍(台)：
台湾政治大学英语系学士，政治大学新闻研究所硕士。曾任台湾某知名财经杂志资深记者，现为自由作家、翻译。译著有《创新引擎》一书，最新译著包括《领袖魅力》、《做个高附加值的营销人》、《你可以更了不起》、《预约圆满人生》(合译)和《10分钟在地行销》等。

原版书封面

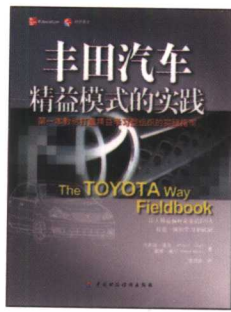


 财经易文

销售热线：010-8819 1017

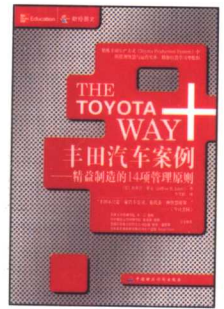
电子邮件：webmaster@ewinbook.com

网址：www.ewinbook.com



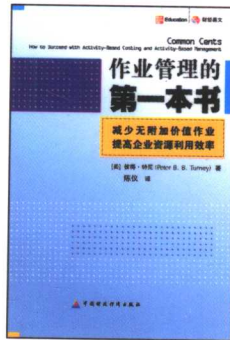
《丰田汽车：精益模式的实践》

作者：杰弗里·莱克
定价：65.00



《丰田汽车案例》

作者：杰弗里·莱克
译者：李芳龄
定价：49.80



《作业管理的第一本书》

作者：彼得·特尼
定价：45.00



《产品生命周期管理》

作者：迈克尔·格里夫斯
译者：褚学宁
定价：49.80



《创新引擎》

作者：迈克尔 L. 乔治, James Works
定价：39.80



销售热线：010-8819 1017

电子邮件：webmaster@ewinbook.com

网址：www.ewinbook.com

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

推荐序

从顾客导向到成果导向

楼永坚

上过营销课的人都知道，营销的核心概念是交换，而促成交换的产生，则是利用顾客导向的思维真正地去了解顾客的需求，然后根据顾客需求的不同进行市场细分；接着进行目标市场的选择，为产品定位；最后通过产品的开发、定价、建设渠道以及进行促销，最终达成互利双赢的目的。顾客导向或市场导向的思维已经是根深蒂固，甚至可以说是营销的 ABC 了。

然而，本书颠覆了这长期以来被学术界与企业界奉为圭臬的箴言，它认为顾客导向不够完善，企业必须采取成果导向式的思维！作者认为，传统顾客导向的做法是从倾听顾客声音开始，但很讽刺的是，顾客并不了解他们要的是什么，或不知道如何表达他们到底想要什么，而营销人员却根据这些模棱两可的需求进行市场细分、定位、产品开发。等产品真正上市时，当然得不到顾客的青睐，难怪 90% 的新产品都难逃失败的命运！

成果导向的思维则认为，仅凭“倾听顾客的声音”还不足以确保成功，营销人员必须明确地知道他们需要什么类型的信息，以及他们正在搜集什么样的信息，如此才能建立更有意义的创新模型。具体而言，营销人员必须知道顾客想要达成什么任务、达成某种任务的衡量标准，了解要造成该种任务过程中可能存在的限制条件——这三种信息代表企业可以建立全新及重大顾客价值的三种主要方法。

成果导向的新思维主要聚焦在八个创新的阶段：规划创新策略、获得顾客信息、确认机会、细分市场、确认锁定目标的策略、为现有产品定位、排定开发线的优先顺序以及界定突破性概念。本书尝试超越顾客导向模式的做法不禁令人捏了把冷汗，深怕长久以来所构建的模式有所转移。幸好全书读完后令人松了口气，因为它仍然是处在营销的整体架构下，只不过为读者提供了新的切入角度和新的研究方法。

更严格地讲，本书的成果导向似乎也是构建在以顾客需求为中心的营销思维基础上的，只是必须以顾客的真正需求为核心去构建营销行为。而本书具体地提供了新的做法与流程，让采用顾客导向的营销人员有了行为指导（roadmap），去达成互利双赢的目标。特为序推荐，以飨同好。

（本文作者为台湾政治大学企业管管系教授兼系主任）

前 言

超越顾客导向法，创新从此不只靠碰运气

倾听“顾客的声音”成为营销箴言已超过 20 年，

现在该是重新考量这股声音的时候了。

巨细靡遗的倾听顾客声音只会拖延创新的流程，

因为顾客无法知道现有问题的最佳解决方案是什么，

找出解决方案是企业应该做的事。

20 世纪 80 年代中期，企业领导人开始意识到光有技术为导向还远远不够。直到那时，企业最常见的做法仍是开发一项新技术，然后再试图找出可以让这项技术充分发挥作用的市场。传统的研发实验室，如贝尔实验室，早已陷入岌岌可危的境地，因为他们很难创造出许多顾客想要的产品。

以摩托罗拉的铱计划为例，它试图为一项只能吸引到少数人的产品打造出一个大规模的市场。结果，这个计划耗费了 50 多亿美元的资金，最后却以 2500 万美元售出——相当于平均每 1 美元的原始投资成本只回收了 0.5 美分。这套系统需要使用者购买一部价值约为 3000 美元的手机，而通话费每分钟高达 7 美元。这对消费者来说实在是太没有吸引力了，摩托罗拉是在对一个根本不存在的市场下赌注。

当流程改善（process improvement）的狂热席卷美国企业界时，许多企业才意识到继续使用这种试错法（trial-and-error）来

进行创新是代价多么昂贵的一件事。在失败率接近90%、研发经费受到控制以及项目成功的平均周期约为8年的情况下，企业显然需要一套新做法。

0.1 顾客导向法的缺陷

出于必要，企业开始采用同顾客导向方法相关的概念与原则。它的基本思路是：企业在斥资打造一项新产品或服务之前，应该先了解他们的顾客真正需要什么。采用这种常识性的方法最直接的目的就是让创新的过程变得更有效率。采用顾客导向法后，企业开始进行顾客访谈，然后在回收的顾客反馈上下工夫。他们进行人种及人类学方面的研究，并开始对使用者测试新产品概念。的确，在过去20年里，定性与定量的调查方法已成为企业的必备技能，焦点团体、顾客访谈、联合分析、以需求为基础的细分以及主要使用者分析也已成为各行各业经常采用的工具。

顾客导向的思维已经根深蒂固，并且成为了企业界箴言。然而，用这种思维思考了20多年的美国企业发现，他们新推出的产品及服务有50%至90%都宣告失败，每年总计花掉他们超过1000亿美元的资金。想想看，新可口可乐（New Coke）是如何变成史上最令人尴尬的失败产品的。这个由顾客导向法而诞生的新产品推出前花掉了400万美元，曾对20万消费者进行访谈，是史上最耗费精力的市场调研。反观那些有幸成功的新产品，仅有很少的一部分是真正的创新产品。从中我们可以得出什么结论呢？虽然顾客导向法带来了一些改善，但它仍然存在重大缺陷，因为其中考虑的变量还是太多了。

在当今全球化的经济中，创新的重要性与日俱增，对市场拓展的需求也是前所未有的，显然企业需要一套新的创新做法对此加以适应。企业必须依靠创新才能获得进一步的发展，但如何才能

做到创新呢？答案就深植在企业流程改善的基本原则里。

35年前，当产品经理人面临制造业利润低至10%的窘境时，他们转而求助于六西格玛（Six Sigma）原则和工具；如统计过程控制（Statistical Process Control, SPC）等工具来改善品质水准和制造程序的可测性。同样的思维也可运用在创新流程上：通过确定创新的步骤，消除把变量带进创新过程的因素，企业因此可以获得更高的创新成功几率和更具突破性的产品与服务。

1984年，当我和同事一起推出PCjr电脑的第二天，我第一次把创新当成一种流程来思考。当时，我还在为IBM工作，在PCjr上我们投注了感情、灵魂、脑力，更不用说过去18个月来为之花去100万美元所作的市场调查。但媒体却只花了一天的时间就判定它是个彻底的失败之作——《华尔街日报》在产品推出后，马上宣称这台机器是个败笔（以大黑体字）。有什么是他们了解而我们一无所知的？为什么我们没有让媒体早点看到这台机器？要是这样的话，我们就可以提前看到他们的反应了。他们又是使用什么标准来判断PCjr的价值的？如果我们事先知道他们的标准，是否就可以设计出不同的产品以确保媒体作出更积极的反应？

0.2 事出必有因

事实无可否认：PCjr的确是个败笔——它在1985年被迫撤出市场时，已经让IBM付出了超过5亿美元的代价。我们用来界定及测试产品的传统顾客导向工具让我们吃了败仗。当时，我不确定整个过程究竟哪里出了问题，但有个想法始终在我脑中盘桓不去。

如果可以事先了解顾客判断某项产品价值的标准，那么我们就可以据此设计出符合这些标准的产品了，自然该项产品会获得

成功。就我看来，道理就是这么简单。顾客导向法做的不就是这件事吗？——询问顾客要什么，然后实现他们的要求。如果是这样，那么在这个过程中，到底哪里出了差错？为什么它会让我们失败？

在分析顾客导向的创新手法多年之后，我发现了让顾客导向法失效、让创新过程产生变化的最重要因素。很讽刺的是，这个因素正是来自于顾客反馈的信息——是的，它就是顾客要求（requirements）。

当企业搜集顾客需求的信息时，他们不知道应该从顾客那儿获取什么样的信息——连顾客自己也不知道。于是，顾客用他们自己的语言方式提出要求。但令人遗憾的是，这种语言方式对创造突破性产品而言特别不方便。于是就出现了一个两难的状况，文字意义上的顾客之声无法被转换成有意义的顾客需求信息。

事实上，直接询问“顾客要什么”所搜集到的信息不仅会产生错误信息输入，还会不可避免地造成让经理人原本极力想避免出现的失败。因此，顾客导向法无法带来顾客渴望得到的结果。企业长久以来却一直试图以这些错误的信息为基础确认机会（opportunity）、细分市场（segment markets）、进行竞争性分析（competitive analysis），创造出新产品与服务。

为了了解顾客的需求并成功创新，企业必须以完全不同的方法来考量顾客的要求。企业必须事先确实知道顾客使用什么样的标准来判断产品的价值，从而如实设计出符合这些标准的产品。这些标准必须是成功的预测性指标而非滞后性指标。

尝过 PCjr 的败绩之后，我花了几年的时间探索企业必须从顾客那儿搜集什么样的信息以进行成功创新。这个探索首先从语言开始。找到广泛认同的语言是得以成功的基础，然而，由于企业一直将顾客的信息界定为“要求”，包括顾客的需要、需求、好处、解决方案、构想、渴望、特殊性等，因此在产品开发的过

程中，会一直有信息不明确的情况。不过，上述这些都是不同类型的信息，没有一个可以用来预测顾客的真正需求所在，因此也无法确保产品最后能成功。

0.3 成果导向法——新的创新流程思考

于是，我建立了一套有效的创新方法：成果导向式创新方法（outcome-driven method）。这是一套新的创新流程思考方式，共有三项原则：

原则一：顾客购买产品及服务来协助他们达成任务

在我们针对新市场和已有市场所作的研究发现，顾客（包括个人及企业）有对他们而言具有功能性的任务，这些任务会定期出现，需要他们去完成。当顾客接到这些任务时，就会去寻找可以协助他们达成任务的产品或服务。举例来说，人们买割草机是为了修剪草皮，购买保险是为了限制财务风险，购买 MP3 是为了管理和欣赏音乐；同样，企业购买服务器来管理电子邮件，聘请顾问公司来规划策略，购买顾客关系管理系统来管理主要顾客。再举个例子，种玉米的农民购买玉米种子、除草剂、杀虫剂及肥料以协助他们种植玉米，而木匠购买圆锯来切割木头。

实际上，所有产品及服务都是用来协助顾客达成任务的。在成果导向法的模式中，重心不是放在顾客上，而是放在任务上：任务才是被分析的单位。当企业把重心放在协助顾客比以往更快速、更便利、更经济地达成任务时，就更可能创造出顾客想要的产品和服务。

企业只有将重心放在顾客想要达成的任务上而非顾客身上才能确实创造顾客价值。

原则二：顾客心中有一套绩效指标来判断某项任务的完成情况 及某项产品或服务的效用

如同企业会利用标准来检测商业流程的产出品质，顾客心中也有个尺度来考量任务的完成情况。顾客的脑海中存有这些标准，但他们很少会说出来，因而企业也无从得知。我们将这些标准称为顾客的渴望成果（customers' desired outcomes），它们是执行特定任务时所蕴涵的基本绩效指标。例如，农民在种植玉米时，他们判断产品好坏的标准可能是能否将不出芽的种子数降到最低、提高同期发芽的农作物比例，或是能否将授粉期间因气温过高所造成的产量损失降到最低的能力等；在用圆锯切割木头时，木匠判断产品的标准可能是能否将看不见切割线的可能性降到最低、将调整刀片深度所花费的时间缩到最短，或将刀片反弹的频率降到最低等。

针对任何一项给它的任务，顾客大概会用 50 到 150 个标准（并非只有一个）来考量任务达成的程度，而只有在所有标准都被充分满足后，顾客才能完美完成任务。然而，这些标准在顾客导向法创新的世界中都被忽略了，因为光靠倾听“顾客的声音”根本无法揭示出这些标准。

原则三：这套顾客标准可以让企业生产突破性产品与服务的过程变得有系统性和可预测性

利用手边适当的顾客需求信息，企业可以大幅提高他们在创新过程中执行所有活动的的能力，包括确认成长机会、细分市场、进行竞争力分析、产生及评估构想、传递价值给顾客以及测量顾客满意度的能力等。举例来说，在成果导向法的模式中，企业不

需要先头脑风暴出上百个构想，然后再努力思考哪些构想有价值；他们只需了解在一项指定任务里的 50 个到 150 个成果中有哪些重要但未被充分满足，然后再系统地设计一些更能满足这些成果的构想。

知道哪些成果未被充分满足，就会知道什么地方该作改善。更重要的是，他们能够事先确知这么做可以生产出顾客想要的产品或服务。举例来说，如果一家药物注射器制造商知道专门负责减轻病患疼痛的护士中，有 90% 都想要将更换药剂的时间缩到最短（直到今天她们都还在努力尝试当中），那么制造商就不但知道该把创造力的重心放在哪里，还会知道他们所投放的时间将产生一些值得继续开发的构想——这是在开始阶段就颠覆老的创新流程的做法。

0.4 了解顾客需要什么

那么，这些原则的含义是什么呢？唯有在了解顾客试图达成的任务以及顾客想要获得的成果之后，企业才能有系统地预先确认机会，并且创造可以传递具有相当新价值的产品与服务。只有这样，他们才能了解顾客到底要什么。

获取正确的信息是成功的关键，不过，懂得如何运用它们也是非常重要的。本书描述的就是运用正确信息的方法。例如，某项任务所希望达成的结果一经确立，就必须首先排定它在生产线上的优先顺序，然后加以锁定。当企业知道哪些成果最需要被充分满足并选定它们作为企业成长目标时，这家企业就可以：

- 让他们的信息传递策略发挥最大功效，同时开发现有产品的优点以满足锁定目标中未被充分满足的成果。

- 为开发线（development pipeline）上的项目排定优先顺序。如此一来，就可以尽快将那些最能满足锁定目标的产品和服务推上市。
- 有系统地设计可以应对其他尚未开发的构想。就算没有创造出突破性产品，也可以创造出更有价值的产品。

举例来说，医疗器械公司考迪斯（Cordis）在1994年时想要增加它在血管成形术扩张气囊的市场占有率，因此锁定了15项未被充分满足的成果。他们发现，自己现有产品已经满足了其中三种——当然，他们没有声张。

为了确立这些产品的优势，他们仔细推敲信息传播与销售策略，暗中查探他们的产品如何应对这些新发现的机会。光是靠新的宣传策略就让他们市场占有率在6个月内从1%上升到5%；接下来，他们检视了开发线，确认血管支架（用以支撑血管的细长支架）——开发线上的40个项目之一——特别能满足一项相当重要却未被充分满足的成果，并且能将血管的再度阻塞率降到最低。于是，他们重新排列开发资源的优先顺序，在血管支架的项目上配置了更多研发人员，因此得以快速开发出新产品，并且成功地成为第一个将这种产品推向市场的制造商。

血管支架成为有史以来发展最快的医疗器材，它在不到两年的时间里为考迪斯公司带来了10亿美元的生意。不过，他们并未就此停下脚步。他们最后设计出一套新的产品，其特性可以满足其余12个未被充分满足的成果；一年半后又推出了一系列的血管成形术扩张气囊产品，使该公司产品的市场占有率从5%上升至20%，因此也让他们成为该市场的领军企业。

0.5 把各种变量带进创新过程的因素

在我们谈到成果导向式创新的细节之前，经理人必须能先接受这种观点：创新的确是一项科学，而非一门注定永无规律可循且无法预测的艺术形式。严格来说，创新是创造出可以为顾客带来新价值的产品或服务的系统化流程。这个流程从选择顾客及市场开始，包括确认发展机会并排定其优先顺序，然后以创造出可以带来有意义的新价值的新产品而告终。

换个更实际的说法，创新不过是了解“顾客要什么”的过程。然而，正如我将在这本书提出的，企业必须在两个层次上分析这句话：企业不只需要了解顾客想要什么样的解决方案及产品特色，若想设计出有价值的解决方案还需要一个前提——企业必须先了解顾客想要满足什么样的需要。换句话说，企业在判断顾客想要的解决方案之前，必须先了解顾客想要达成什么任务，以及他们如何评估这个任务是否圆满达成。

虽然没有获得正确的顾客信息是导致创新失败的一个重要原因，但它并非是把变量带进创新过程的唯一因素。错误的信息使新产品难以获得成功，但了解顾客渴望的成果也绝非成功的保证。企业必须知道他们要为何创造价值，如何处理和运用这些信息来创造该价值。

我和我的同事花了大约二十年的时间来界定创新流程的八个阶段，并确认会把变量带进创新结果的因素。我们分析过不少国家和产业里的众多企业，寻找让这些企业突破性创新的随机性而不是预见性的原因。我们找出了八种会把变量带进创新流程的因素，每一种因素都跟流程其中的一个重要阶段有关联。由于它们会让创新流程变得不稳定，因此这些因素是造成许多新产品失败

的根本原因。我们还发现，企业一直在努力克服以下几点：

- 计划不周的成长策略
- 有瑕疵的资料搜集
- 机会错失
- 市场细分不当
- 错误的成长目标
- 没有重点的营销、信息传播及品牌建设
- 开发产品的优先顺序排列不当
- 漫无目标的创意提出

考虑到有这8种因素存在，创新过程无规律可循、无法预测的情况就不难理解了。但的确令人意外的是，人们对于这种情况竟然可以忍受这么久。20年来，管理人员将更多的测量模式整合在他们的运营当中，希望每一次努力都能获得预期的回报。没有什么事是仰仗于投机、不确定性或偶然性、矛盾或运气，唯独企业的创新过程例外——因为它的创造性本质多少决定了详细的监督无法实施。

管理人员向来都预料他们的创新产品有一半以上会失败，为了对此加以补救，企业通常会投资许多新产品，希望在失败的产品上面的投资可以在成功的产品上补回来。这种不遵守规则的方法不只浪费资金，还会将资源从真正有价值的构想中分散出去，因而在机会成本上损失了无数的金钱。

想想看，要是企业能事先知道未被充分满足的顾客渴望达成的成果，并且只开发可以成功满足这些渴望的解决方案该有多好！如果那些宝贵的资源不是被浪费在终将失败的新产品上，而是用在开发少数可能成功的新产品上，那又该有多好！这些并非空想，现在，企业完全可以实现这个目标。不过，企业必须采取