

WHAT CUSTOMERS WANT

USING OUTCOME-DRIVEN INNOVATION TO
CREATE BREAKTHROUGH PRODUCTS AND SERVICES

产品经理的 设计思维

以成果导向驱动产品创新的成功实践

[美] 安东尼·W·伍维克 (Anthony W. Ulwick) ◎著 郭紫娟◎译

伍维克收集了**25**个行业**70**多家公司的**200**多个研究信息
深入研究



研究人员应当忽略“客户的声音”
重点关注客户需要完成的工作



使用成果导向型创新
创造
颠覆性的产品和服务



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

WHAT CUSTOMERS WANT

USING OUTCOME-DRIVEN INNOVATION TO
CREATE BREAKTHROUGH PRODUCTS AND SERVICES

产品经理的 设计思维

以成果导向驱动产品创新的成功实践

[美] 安东尼·W·伍维克 (Anthony W.Ulwick) ◎著 郭紫娟◎译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Anthony W.Ulwick: What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services

ISBN: 978-0071408677

Copyright © 2005 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in China Mainland.

Copyright ©2016 by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国大陆（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权©2016 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2015-2170

图书在版编目(CIP)数据

产品经理的设计思维：以成果导向驱动产品创新的成功实践 / (美) 安东尼·W·伍维克 (Anthony W. Ulwick) 著；郭紫娟译. —北京：电子工业出版社，2016.12

书名原文：What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services

ISBN 978-7-121-30535-1

I. ①产… II. ①安… ②郭… III. ①企业管理—产品管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 289981 号

策划编辑：刘露明

责任编辑：刘淑敏

文字编辑：刘淑丽

印刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：13 字数：161 千字

版次：2016 年 12 月第 1 版

印次：2016 年 12 月第 1 次印刷

定价：48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199, sjb@phei.com.cn。



人 前言

超越客户驱动型创新的范式

20 世纪 80 年代中期，一些商界领袖开始认识到技术导向型创新的不足。那时，普遍的情况是公司创造出一项新技术，然后试图为其找到可以开发的市场。传统的研发实验室（如贝尔实验室）岌岌可危，因为它们总是想满足客户的一切需求。例如，在摩托罗拉的铱星计划中，它们想为其产品创造出一片广阔的市场，然而这个产品却非常小众。当时，摩托罗拉斥资超过 50 亿美元建设铱星计划，最后以 2 500 万美元的价格出售，价格缩水约 1 倍。在这个计划中，用户需要购买一部价值约 3 000 美元的手机，而话费更高达每分钟 7 美元，这样一部手机对用户几乎没有什么吸引力。摩托罗拉公司实际上是在赌一个根本不存在的市场。^①

随着工艺改进热潮席卷美国企业界，很多公司意识到用这种试错法

① 阿里克·赫塞尔达，“铱星的回归”，Forbes.com（2001 年 11 月 30 日）。



What Customers Want

创新的成本是多么昂贵：接近 90% 的失败率，研发经费需要经过严格审查，平均交货时间长达 8 年。很显然，人们需要一种新的创新方法。

基于此，各公司开始采用与客户驱动型创新相关的理念和基本原则。其中，基本原则是企业应当在研发新产品或服务前，了解客户的需求。这种常识性的方法旨在促使创新过程更加高效。之后，各公司开始进行客户访谈，并根据它们收到的反馈采取行动。它们开始进行人种学和人类学的研究，邀请客户进行产品概念测试。事实上，定性和定量研究已经成为过去 20 年企业的主要工作之一。小组座谈、客户回访、联合分析、需求导向型市场细分，以及领先用户分析都已经成为贸易的工具。客户驱动型的创新思路如今已根深蒂固，成为企业界的流行语。然而客户驱动型创新在发展了 20 年后，一些美国企业发现它们仍有 50%~90% 的产品或服务项目是失败的，这些失败项目每年要浪费 1 000 多亿美元。例如当年的 New Coke，可谓是可口可乐公司最失败的产品。然而为了研发 New Coke，可口可乐花了 400 万美元对约 200 000 名顾客进行了采访。而在那些成功的项目中，也只是一小部分是真正具有创新精神的。那么结论就是：尽管客户驱动型能够带来很多改进，但它依然不够好，不足以面对各式各样的变化。

今天，经济全球化不断深入，对市场增长的需求达到了前所未有的程度，在这样的背景下，创新的重要性日益增加，显然，我们需要一种新的创新方法。企业必须在创新方面更上一层楼，然而如何做呢？答案就在改进商业流程最基本原理之中。

35 年前，生产部经理们正处于制造产量只有 10% 的低谷时期，那时他们把目光转向六西格玛设计和统计过程控制（SPC）等工具，以提



高制造过程的质量水平和可预见性。同样的思路也可以应用于创新流程，即通过明确创新的不同阶段，消除会在创新过程中产生变化的因素，使企业可以获得更高的创新成功率，研发出更多突破性的产品和服务。

在 1984 年的某一天，我第一次把创新当作一个流程来思考，在前一天，我和 IBM 的同事（我当时在 IBM 工作）一起推出了 PCjr。华尔街日报迅速宣告这台设备的失败，它们甚至使用了大号、加粗的字体。仅仅一天，我们花了 18 个月，斥资 100 万美元进行市场研究，投入大量心血的智能产品就被媒体认定为十足的失败。为什么它们能够知道而我们不能？为什么我们没有让那些媒体人早点试用我们的产品，方便我们预估他们的反应？这些媒体在评价 PCjr 时的标准是什么？如果我们能够提早知道他们的标准，我们是不是能够采用不同的设计从而得到更积极的回应？

事实不可否认：PCjr 是失败的，在 1985 年撤出市场之前，IBM 总计花费了超过 5 亿美元在这个项目上。而我们使用的正是传统的客户驱动型工具，它让我们失望了。那时，我并不完全清楚整个流程是哪里出了错，但这件事常常在我脑中反复浮现，我不能放弃这一想法。在我看来，如果我们能够提前知道客户将要以什么样的标准来衡量一个产品的价值，我们本可以设计出一个完全符合那些标准的产品，那么这样的产品将会是一个成功的产品。但那不就是我们说的客户驱动型方法吗？我们问客户他们想要什么，然后按照他们的要求定制产品。如果是这样的话，那么到底哪一步出错了？为什么我们会失败？

多年来，在分析客户驱动型方法的过程中，我发现有一个因素十分突出，这个因素能够引入变量，让我们的创新流程脱离目标成果。讽刺

的是，这一因素来自客户的输入，也就是客户的要求。当企业在收集客户的要求时，它们不知道自己需要从客户那里获取什么样的输入，而客户也不清楚这种输入应该是什么。因此，客户选择了他认为利于描述的语言，然而这样的语言并不利于开发创新型产品。这就产生了矛盾，客户的词句并没有转化为有意义的输入。事实上，客户驱动型的方法之所以未能产生预期的结果，是因为向客户发问不仅会导致错误的输入，而且这种错误的输入会在不经意间导致失败，即便经理们积极地努力避免这种失败的结果也无济于事。企业就是在这种错误输入的基础上，试图发现市场机会、细分市场、进行竞争分析和集体讨论构思新的产品或服务。

为了找出客户想要什么，实现成功的创新，企业必须以一个不同的角度考虑客户的要求。企业必须能够提前知道客户会采用什么标准来衡量产品的价值，然后尽量设计出符合各标准的产品。这些标准应当是产品成功的“指南针”，而不是失败后的“马后炮”。

从 PCjr 的惨败开始，我花了很多年的时间研究企业应当从客户那里获取怎样的输入，才能成功创新。我首先从语言开始。大家都认可的语言是任何项目成功的基础，然而混乱已经渗透到产品研发阶段，因为企业将“要求”定义为任何类型的客户输入：客户的需求、需要、利益、解决方案、想法、愿望、要求、规格等。但实际上，这些都是不同类型的输入，这些输入中没有任何一个可以用来预测性地确保成功。

顺着这一思路，我研究出更为有效的创新方法，我称为成果导向型创新法。这一方法主要包括三个原则：

- 客户购买产品和服务是为了帮助自己完成任务。在对新市场和现



有市场的研究中，我们发现，客户（包括个人和公司）定期会有一些实用的“任务”需要他们完成。当客户意识到这样的任务，他们就会寻找能够帮助他们完成任务的产品或服务。例如，我们知道人们购买割草机，这样他们才能修剪草坪；人们购买保险以降低自己的金融风险；人们购买 MP3 来管理和欣赏音乐。同样，企业购买服务器来管理电子邮件；聘请咨询公司制定战略；应用客户关系管理软件进行消费勘察。我们来看另一个例子，种植玉米的农民购买玉米种子、除草剂、杀虫剂和化肥来种植玉米。木匠购买圆锯来锯木头。实际上，所有的产品和服务都是用来帮助人们完成任务的。在成果导向型的创新范式中，我们关注的焦点并不是客户，而是他们要完成的任务：一项任务即一个分析单元。当企业将注意力集中到帮助客户更快、更方便、以更低的成本完成任务时，它们更有可能创造出顾客想要的产品和服务。只有在企业选择关注任务而不是顾客之后，它们才能值得客户信任，为客户创造价值。

- 客户使用一系列指标（绩效指标）对任务的完成情况和产品的效果进行评判。正如企业使用各种指标来衡量一个业务流程的输出质量，客户也可以使用指标来衡量任务的完成效果。客户心中有这些指标，却很少说出来，因此企业对这些指标知之甚少。我们称这些指标为客户期望的成果，它们是衡量任务完成情况的基本标准，也是做某一具体任务时固有的标准。例如，当农民种植玉米时，他们会对种子做出判断，以减少不能发芽的种子数，增加能够同步生长的植株数，或尽量减少由于授粉过程中热量过多而



What Customers Want

造成的产量损失。当使用圆锯锯木头的时候，木工会对使用的圆锯进行评判，以尽量减少看不见切割线的可能，同时减少调整叶片深度所需的时间等。无论何种任务，客户都会应用共计 50~150 种指标对任务的完成情况进行评判。只有当所有的指标都达到要求时，客户才能出色地完成任务。但讽刺的是，这些指标在客户驱动型的方法中被忽视了，因为它们与“倾听客户的声音”无关。

- 这些客户的指标能够使创作突破性产品或服务的过程系统化，可预见化。在有了合适的投入之后，企业能够大幅提高其在创新过程中所有其他步骤的执行力，包括发现市场机会、细分市场，进行竞争力分析，构想出新的创意并对其进行评估，和客户沟通产品价值和需求，衡量客户满意度。例如，在成果导向型创新下，企业不再会通过头脑风暴产生上百种创意，然后从中努力找出有价值的。反之，它们会从 50~150 种客户指标中选出重要的和客户不满意的，然后系统地制订一些方案，以更好地满足客户需要，产生更好的结果。这样的话，企业就会知道在哪里做出改进，更重要的是，它们知道它们改进后的产品一定是客户喜欢的。例如，如果药物输液泵制造商知道 90% 的疼痛治疗护士都在努力做的，就是尽量减少注射时调整剂量变化所需的时间（但今天，这还是很难以实现的），他们不仅会知道应当把创造力聚焦在哪里，还会知道他们花费大量时间得出的创意是值得的。这彻底颠覆了创新的过程。

那么这些原则的内涵是什么呢？只有在知道客户需要完成怎样的任务，以及他们想要实现怎样的结果之后，企业才能够系统地预测出其



中蕴含的市场机会，研发出附有新价值的产品和服务。只有这样它们才能知道客户想要什么。

在这一过程中，找出正确的投入很关键，而明确如何投入也是十分关键的。我们这本书就是在描述企业应该通过怎样的方法进行投入。比如，一旦我们明确某个具体任务想要得出的结果是什么，企业创新的目标就变得十分清晰，企业在创新过程中必须优先考虑这些因素。而企业一旦知道哪些结果是还不理想的，并将它们定为长期发展目标，那么企业就能够实现：

- 优化宣传策略，充分发挥其产品满足发展目标方面的优势。
- 优先考虑发展计划中的项目，使之能够最大限度地满足目标产品，快速进入市场。
- 系统地思考如何应对剩余的未开发的市场机会，如果不能创造出有突破性的产品，至少要有价值。

举例来说，1994年，医疗器械公司 Cordis 公司想要扩大在血管成形术气囊市场上所占的份额，它们明确了目标成果中 15 个尚有不足的项目，同时它们意识到它们目前的产品已经解决了其中 3 个，只是它们从来没有公开过。为了充分利用产品的优势，它们改进了宣传和销售策略，大肆宣传它们的产品是如何迎合了那些新需求。6 个月内，它们的市场占有率从 1% 上升至 5%，这仅仅是因为它们采用了新的宣传方式。接下来，它们把目光聚集到开发计划上，并意识到它们的 40 个开发计划中有 1 个“血管支架”，能够满足一项非常重要的不足的目标成果，那就是尽可能减少再狭窄情况的出现。因此，它们重新优化开发资源，在血管支架项目上安排了更多的研发人员，这样它们就可以迅速地研发



What Customers Want

出这个产品，从而成为第一家把这种产品引入市场的企业。这种血管支架后来成为销售最快的医疗器械，不到两年就为 Cordis 公司带来 10 亿美元的订单，然而它们没有停下脚步。最近，它们为其产品增加了一套新功能，来应对剩下十几个尚有不足的成果目标，一年半以后，它们发布了一系列血管成形术气囊产品，这些产品帮助它们从 5% 的市场占有率扩大到 20%，也使它们成为行业的领导者。



创新过程中引入变量的因素

在我们详细介绍成果导向型创新方法之前，经营者们必须先要承认创新确实是一门科学，创新是一个系统创造能够为客户带来新价值的产品或服务的过程，而不是一种艺术形式（永远只能产生随机、不可预估的结果）。从技术上讲，创新是创造一种解决方案（产品或服务），提供明显的新客户价值的过程。这个过程始于选择目标客户和市场（包括明确市场机会并对其进行排序），结束于创造出一项具有创新精神的产品概念，为客户带来新的明显的价值。

更具体地说，创新本质上是一个弄清“客户想要什么”的过程。然而，就像我将要在这本书里解释的那样，企业需要从两个层面理解这句话：企业不但必须明确客户想要什么样的解决方案和产品功能，而且要明确客户想要产品满足什么样的目标成果，这是创造出一个有价值的解决方案的前提。换句话说，在确定客户想要什么样的解决方案之前，企业需要弄清楚客户需要完成什么任务，以及他们如何评价任务的完成情况。



尽管不能获得正确地客户输入是创新失败的主要因素,但它并不是在创新过程中引入变量的唯一因素。输入错误使得创新很难取得好结果,但是理解了客户想要的成功绝不意味着创新过程一定成功。企业必须知道它们要为谁创造价值,它们该如何加工、使用这些输入以创造目标价值。

我和我的同事花了约 20 年时间界定创新过程中的各个阶段,并确定了在创新结果中引入变量的因素。我们对不同国家和行业的数十家企业进行研究,分析它们的创新过程和操作,试图找到那些可以实现突破性创新的随机因素(不可预测的因素)。最终,我们确定了 8 个这样的因素,这些因素能够在创新过程中引入变量,并且每个因素都与创新过程中的一些重要阶段相关。它们破坏了创新过程的稳定性,因此,这些因素就是很多创新失败的根本原因。我们发现企业经常面临如下问题:

- 考虑不周的发展战略。
- 错误的数据收集。
- 错失机会。
- 糟糕的市场细分。
- 错误的增长目标。
- 重点模糊的营销、信息传达和品牌塑造。
- 糟糕的优先发展措施的选择。
- 漫无目的的生产创意。

当你仔细考量这 8 个因素,就会发现难怪创新过程总是随机并且不可预测的。但令人惊讶的是,这些低效的措施竟然会存留如此之久。在过去 20 年间,经理们将许多指标纳入他们的经营中,他们为企业的每



一步努力计算预期的回报。在他们眼中，没有什么还要靠猜测，没有什么充满矛盾，没有什么偶然的，除了企业的创新过程，因为其本质是创造性的，这种创造性的本质使得创新可以以某种方式逃避审查和计算。

经理们一般预计公司超过半数的创意都会失败。所以，公司常常向几十个创意投资，然后希望那些成功的创意能够收回在那些失败创意上的投资。这种散漫的做法不仅浪费，还使那些真正值得追求的市场机会缺少资源，导致机会成本的损失高达数十亿美元。试想，如果公司只开发那些它们能够提前知道会满足客户需求并取得成功的解决方案。试想，所有那些浪费在最终会失败的创意上的资源，如果都能集中到少数可能成功的资源上，这不是天方夜谭！在今天，实现这些目标是可能的。但要实现这一梦想，企业必须采取新的方法，一个有别于传统思维的创新方法。



成果导向型创新的 8 个步骤

《产品经理的设计思维：以成果导向驱动产品创新的成功实践》引入了“成果导向型”创新的概念。这一概念对想要摆脱客户驱动型创新的企业是非常有意义的。对于想要在其核心市场实现收入增长的企业，或是想要进入新市场的企业，以及那些想要探索全新市场的企业来说，都可以从本书中获得帮助。在这些情况下，能够破坏创新的因素通常存在于这家或那家公司中。

然而，通过后面章节中介绍的 8 步创新法，这些因素是可以克服的。本书每个章节介绍一个步骤，这些步骤就是成果导向型创新的过程（见图 0.1）。

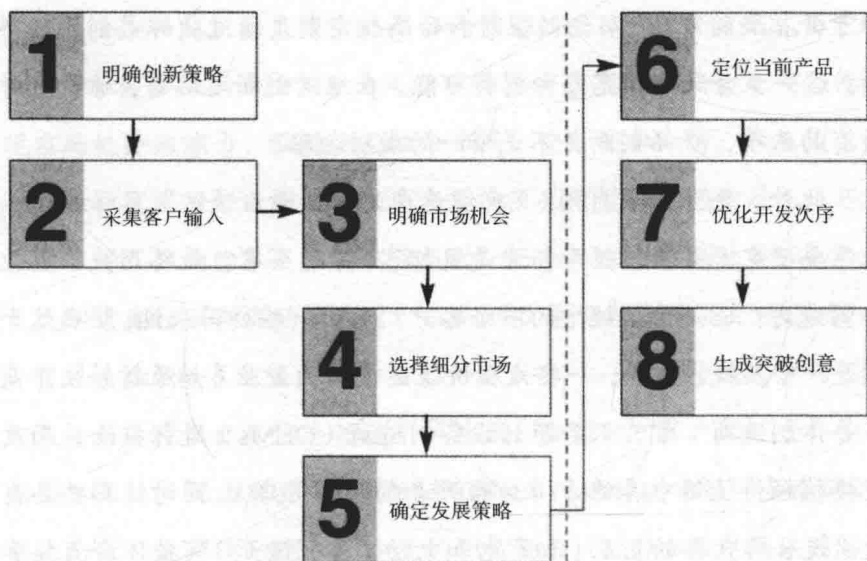


图 0.1 成果导向型创新的 8 个步骤

第 1 章，“明确创新策略：我们为谁创造价值，如何实现？”是成功创新的第一步，这一章回答了如下问题：

- 可能的创新有哪几类？
- 什么样的发展路径是值得考虑的？
- 价值链中的哪一环能创造出最大价值？
- 如何处理可能会产生冲突结果的多种要素？

创新开始前，企业必须先要考虑不同类型的创新都是有可能的——产品或服务创新、新市场创新（开拓新市场），运营创新和破坏式创新。决定该走哪一条路并不是一件容易的事。虽然大部分企业自然而然地想要关注在产品创新上，一些企业比如戴尔、沃尔玛、丰田和前进保险能够在各自领域里独树一帜却是靠的运营创新。另外，苹果的成功往往来

源于开拓新的市场，而亿创理财和西南航空则是通过破坏式创新获得成功。这一章会深入探究每种创新可能。在继续创新之路前，你最好考虑所有的选项，产品创新并不是唯一的成功之路。

此外，企业必须自问：“我们是在为谁创造价值？”具体来说，企业需要确定哪些价值链参与者是目标客户：是买家？最终用户？其他设备制造商？还是价值链中的多个客户？对于一些公司来说，明确这个问题是一个挑战。例如，一些处在价值链顶端的企业（如原材料生产商或半导体制造商）常常只和原始设备制造商（OEMs）进行接洽，而没有直接接触价值链中其他方（如购买者或最终用户）。同时，那些具有强大渠道合作伙伴的企业（如家电和电动工具制造商）可能不会直接和最终用户对话，而只是收到合作伙伴提供的最终用户的需求清单，它们把得到的信息奉为圣经，错误地以为已经掌握了用户的需求。还有一些公司（如设备制造商）往往不考虑价值链中的重要客户（如IT主管），而只关注到最终用户。要想形成有效的创新策略，企业必须正确地作出决策，确定谁会在价值链中做出最重要的价值判断，然后直接去了解他们使用的价值判断标准。

企业在弄清楚目标客户及想要追求的创新类型后，数据收集过程才能开始。

第2章，“采集客户输入：忘记‘客户的声音’——让我们谈谈任务、成果和限制条件”，定义了通过传统的客户驱动型方法采集到的输入类型（解决方案、福利、需求和好处），同时指出使创新过程可预测的必需输入：任务和成果。

获得这些信息可以使接下来的工作变得简单，也就是说在任何企业



中，确定任务和成果都是商业过程中最重要的一环。正如我们在书中所展示的，掌握了正确的输入，开发经理和市场经理能够极大地提高他们发现市场机会的能力，帮助他们细分市场，进行竞争分析，产生创意并进行评估，形成知识成果，与客户沟通价值并衡量客户满意度。这些都有赖于取得正确的输入，才能确保成功。而令人意想不到的是，如今在定义我们需要什么类型的输入时，我们所收集的信息是多么不准确！

在过去的 20 多年里，倾听“客户的声音”一直是营销圈里的不二真言，然而是时候让我们忘记这个声音了。真实的“客户的声音”会让创新偏离正轨，因为客户并非真的知道什么样的解决方案才是最好的，而创造出最好的解决方案正是企业的职责所在。此外，客户提供的另外一些创新输入（如客户常常会用“更快”“容易上手”“可靠”“智能”“强劲”“耐用”“更便宜”“更好”这些词语进行表述）太过于模糊，对设计师和工程师来说并无意义。企业通过使用结构化的输入采集和加工框架，使这一流程标准化，从而能够将创新从非结构化的、随机的客户驱动型转变为建立在规则基础上的一门科学。

第 2 章着重探讨以下问题：

- 为什么企业要收集客户的需求？
- 收集过程中会出现哪三大问题？
- 企业通常从客户那里收集什么类型的数据？
- 什么样的客户输入能够使企业的创新过程可控？
- 企业应该使用什么方法收集所需信息？
- 企业如何知道该采集三种客户输入中的哪一种？

第 3 章，“明确市场机会：辨识不足市场和超出市场”揭示了如何