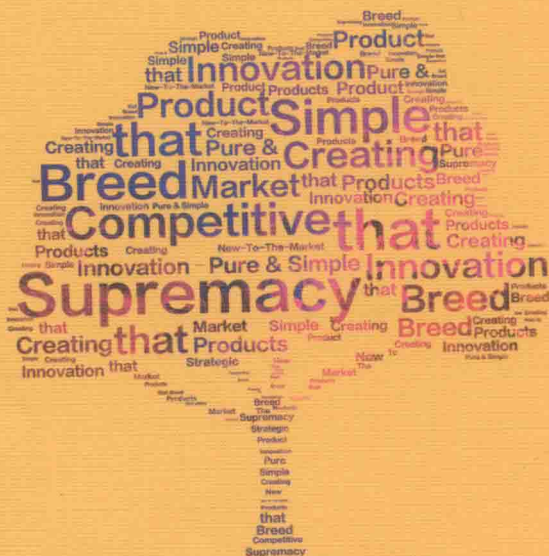


Strategic Product Innovation – Pure and Simple:
Creating New-To-The-Market Products that Breed Competitive Supremacy

颠覆式产品创新

创造全新产品，获得话语权

[美] 米歇尔·罗伯特 (Michel Robert) 著
池静影 等 编译



纯粹、简单的思维流程

从混乱的思维和信息中找到秩序

凝聚了2000+位CEO的创新思维精华

形成简单的、可复制的、可落地的创新流程



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>

Strategic Product Innovation Pure and Simple:
Creating New-To-The-Market
Products that Breed Competitive
Supremacy



颠覆式产品创新

创造全新产品，获得话语权

[美] 米歇尔·罗伯特 (Michel Robert) 著

池静影 等 编译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Strategic Product Innovation Pure and Simple: Creating New-To-The-Market Products that Breed Competitive Supremacy

池静影等, Michel Robert

Copyright © 2014 by Michel Robert

All rights reserved.

Simplified Chinese Adaption edition copyright © 2019 by Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字改编版由广州迪必艾企业管理咨询有限公司授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2019-1509

图书在版编目(CIP)数据

颠覆式产品创新: 创造全新产品, 获得话语权/ (美) 米歇尔·罗伯特(Michel Robert) 著; 池静影等编译. —北京: 电子工业出版社, 2019.5

书名原文: Strategic Product Innovation Pure and Simple: Creating New-To-The-Market Products that Breed Competitive Supremacy

ISBN 978-7-121-36285-9

I. ①颠… II. ①米… ②池… III. ①产品设计IV. ①TB472

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第064955号

策划编辑: 刘殊

责任编辑: 杨洪军

印刷: 天津画中画印刷有限公司

装订: 天津画中画印刷有限公司

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: 880×1230 1/32 印张: 7 字数: 180千字

版次: 2019年5月第1版

印次: 2019年5月第1次印刷

定价: 56.00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 zltz@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。

投稿联系方式: lius@phei.com.cn。

颠覆式产品创新流程



① 创造

预测未来商业环境，通过10个创新源泉，解码客户隐性需求。



③ 研发

当组织对新产品/服务机会达成认同与承诺之后，试着预测哪些是决定新产品成功或失败的关键因素。



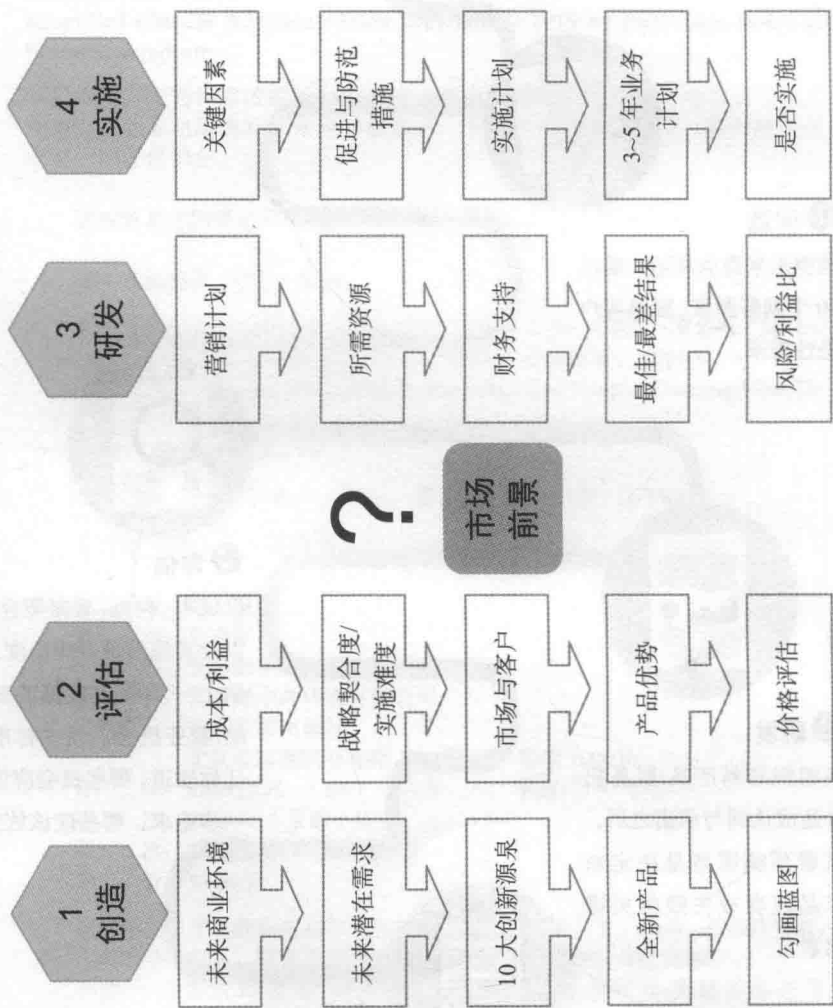
② 评估

以成本、利益、战略契合度，以及实施难度等角度，评估上一步骤中发掘的新产品/服务机会。这些标准将让你知道，哪些机会应该进一步追求，哪些应该放弃。



④ 实施

制订一个能促进成功、避免失败的明确执行计划。



前言

20世纪60年代，我在强生公司工作，一直对产品开发 and 商业化推广的过程很感兴趣。我还注意到，强生公司每年能够推出几十种新产品，而其对手却不能。我对此甚是好奇，曾不断地问自己：“这家企业到底拥有哪些能力可以让它做到这一点？”当时我并未想去寻找答案。然而，20世纪70年代早期，“企业战略”始终萦绕在我心中，甚至长达十年的时间，直至后来我成立了战略咨询公司。

20世纪70年代早期，3M（明尼苏达矿业及制造业公司）是我的客户之一。3M和强生一样，每年也能够推出几十种（有时甚至高达几百种）新产品。我又不断地问自己同样的问题：“3M是如何做到新产品不断更新，而其竞争者却做不到呢？”我这次仍然没有采取任何行动。

20世纪80年代中期，卡特彼勒也成为了我的客户。我再次发现，几十年里卡特彼勒研发、发布了数百种具有颠覆性的创新型机械产品，令其竞争对手望尘莫及。然而，这次我决定去探寻

这一问题的答案：“为何卡特彼勒能够做到产品创新，而其对手却做不到？”为了寻求答案，我开始了长达十年的调查研究，最终得出了本书中所说的创新过程。

正如同我在“企业战略”领域的工作，我翻阅了每一本与产品创新相关的书籍，开始了我的研究工作。正如同我对“企业战略”的研究，我翻阅过的每一本关于产品创新的书都表明了新产品的创新和推广存在一套流程，正如企业战略一样，但未曾有一本书详细介绍这一流程。为了继续我的研究工作，我采访了一些在产品创新领域做得好的企业，在最具创新性和成功的企业里，旁听了上百场产品创新会议，渐渐发现了产品创新中的几个关键点。我发现，这些企业都存在一种共通模式，涵盖了这几个关键点，但是企业未曾发觉。企业在产品创新中不自觉地使用了这一流程。后来，我和 DPI（决策流程国际）咨询公司的同事们对之进行了整理归纳，希望能为其他企业所用。如今，已有数百家企业采用了“企业战略”流程与“产品创新”流程，已经证明了这两种流程的实用性并历经了时间的考验。

一些企业 CEO 欣然同意分享自身的颠覆式产品创新经验，这一部分将在本书后面可以看到。希望你们可以从中了解成功企业是如何通过利用自身独特的战略能力及驱动力，进行新产品开发和商业推广的。希望我们能够有幸帮助贵公司实现产品创新。

本书已开发成相应的课程和咨询项目，并在中国做了版权登记。

祝您阅读愉快！

米歇尔·罗伯特

目 录

第一章

新产品日新月异 1

致命的思维定式扼杀产品创新 3

新产品造就霸主地位 14

第二章

解码未来 16

技术迅速革新的神话 17

展望未来 20

解码未来 21

拥抱改变——新产品创新的大门 32

第三章

当务之急：阐释商业战略 33

什么是战略 34

是什么让你的战略脱颖而出 40

战略的基本概念 48

第四章

市场碎片化阶段 54

新产品创新，开启成功的未来 55

变化：新产品创新的燃料 56

宏观变化 58

第五章

创造阶段 73

不同形式的创新 74

创新的定义 75

产品创新流程 76

创造阶段 77

第六章

评估阶段 101

四个基本评估领域 103

战略契合度 105

实施难易度 109

解读评估表 111

第七章

研发阶段 122

如何规避失败，获得商业成功 123

最佳结果和最差结果 125

风险与利益的关系 125

转换和实施 130

第八章

实施阶段 144

-
- 新产品发布计划应该是怎样的 145
 - 制订实施计划 147
 - 执行计划 148

第九章

让产品创新成为一个可重复的过程 160

-
- 不要说“不” 162
 - 让关键人物参与产品创新的整个过程 163
 - 建立一个收集新产品和新概念的系统 164
 - 组建一个新产品委员会 165
 - 让产品创新成为本能 169

附 录 179

-
- 附录 A 战略联盟的“做”与“不做” 180
- 附录 B 开启“3D+”思维 186
- 附录 C 案例：腾飞集团 190
- 附录 D 轻松决策：决策的四个关键问题 199

Chapter 1

第一章

新产品日新月异

-
- 致命的思维定式扼杀产品创新
 - 新产品造就霸主地位

曾几何时，当你踏进全国营销大会时，柯达、贝灵巧公司的投影仪上一张张彩色图片立刻闪现在你眼前。后来，PPT（演示文稿）问世，无处不在的投影仪及其播放设备也渐渐退出历史舞台。

曾几何时，几乎每张办公桌上都有一台王氏文字处理机，誓要实现“无纸化办公”。然而，随着计算机的出现，王安公司于1992年申请破产。

曾几何时，阿迪达斯运动鞋深受儿童欢迎。随后，耐克和锐步应运而生。

曾几何时，施文自行车在美国无处不在。随着崔克（Trek）高科技变速自行车的上市，施文公司被迫宣布破产。

曾几何时，中国每个家庭几乎都有一台钻石牌风扇、春雷牌收音机、蝴蝶牌缝纫机，可是，你最后一次见到这些产品又是什么时候呢？

曾几何时，在美国的高速公路上，霍华德约翰逊餐厅的橙色大屋顶欢迎着疲惫不堪的司机。这个曾经的美国标志又何去何从？

20世纪90年代，摩托罗拉大哥大手机是中国人身份的体现，现在，你的父辈是否还有收藏？

之前，“西屋电气”这个名字出现在许多产品上，从冰箱到工业发动机，等等。你最后一次看到西屋产品是在什么时候？

曾几何时，这些公司凌驾于他们的竞争对手之上，并且在各自行业成为商业巨头。然而，仅仅几年后，他们的优势连同股票价格一同瓦解，数十亿的市值蒸发殆尽。这些曾经的商业帝国到底做了什么，使得他们从云端跌落谷底，成为历史？

与此同时，也有许多公司不仅得以生存，而且快速持续发展。其中有 3M（明尼苏达矿务及制造业公司）、卡特彼勒、强生、中国的李锦记等这样的老牌公司，也有一些新兴公司，如微软、英特尔、华为、阿里巴巴。在此就不一一列举了。

从“决策流程国际”（Decision Processes International, DPI）中的二分法角度，通过着手调查这些曾经辉煌一时的商业巨头没落的原因，我们发现了一些有趣的共同点。

致命的思维定式扼杀产品创新

我们的结论是，那些商业巨头之所以没落，是因为停滞不前。其新产品创新跟不上思维敏捷的竞争对手。与其说是因为技术进步或市场萎缩，不如说是受思维定式的影响而停滞不前。

我们认为，停滞不前的公司与迅速成长起来的公司之间的主要区别在于，前者未能借助产品创新来恢复活力。其停滞不前的原因主要归结于下列几项致命的思维定式。

思维定式一：保护“现金牛”¹产品

每家公司都有其最赚钱的产品。如果每个关于未来产品的决定都是为了保护“现金牛”，那么企业的发展就会停滞不前。原因

1 现金牛，来源于波士顿矩阵模型，指那些在成熟市场已经取得可观市场份额，利润丰厚稳定的公司。

很简单，当你在心心念念着“现金牛”时，你认为你的竞争对手想对那只“现金牛”做些什么？没错！研发新产品，使“现金牛”毫无优势可言。如果有人想要砍掉你的“现金牛”，那么那个人最好是你自己。惠普前任首席执行官刘易斯·普拉特如是说：

“即使‘现金牛’仍茁壮如初，你还是需要砍掉它。”

众所周知，IBM 的“现金牛”一直是它的主机——曾是计算机行业的母机。1968 年，IBM 在其瑞士的实验室里发明了第一个微型芯片——RISC 芯片，数据处理能力比小型计算机主机要强。

一个 RISC 芯片驱动的小型计算机原型机诞生了，其甚至可能会成为世界上第一台 PC（个人计算机）。然而，经过深思熟虑以后，IBM 决定不使用该芯片，因为其可能会对主机业务造成破坏。1994 年，大约 26 年以后，IBM 终于在 PowerPC 中使用了 RISC 芯片。然而，IBM 却失去了占领消费者市场的机会。后来，IBM 最终决定使用英特尔芯片代替 RISC 芯片。

施乐也曾有过类似的经历。施乐曾大力推崇其大型复印机业务，却忽视了一个隐形的竞争对手——有小型复印机业务的佳能。此外，施乐也未能充分利用硅谷实验室的研发成果，如鼠标和喷墨打印机，这两款产品后来都为苹果公司所用，并大获成功。

通用汽车迷恋于大型且耗油量高的汽车，这使得他们对丰田和本田生产的小型、高品质汽车进入美国市场视而不见。自那以后，通用汽车公司的市值减至之前的一半。

当你处在霸主地位时，最大的敌人不是竞争对手，而是你自己。

丨 教训一：永远不要依赖已有的赚钱方式。

思维定式二：成熟市场，没有市场空间。

许多人会说，产品变得大众化、价格降至历史最低、销售停滞的原因是“市场已饱和”。在我们看来，成熟的市场是不存在的。

25年前，谁会想到人们今天会花300美元买一双鞋，尤其是跑步鞋！当时每个人都有一双10美元的运动鞋，当时市场也很成熟。然后随着耐克和锐步的出现，“饱和的市场”不再饱和。

10年前，谁会相信有人今天会花4美元买一杯咖啡？在成熟咖啡的行业里，唐恩都乐（Dunkin' Donuts）占据了数十年的主导地位，然而，星巴克推出的独特花式咖啡新产品和创新的外卖方式，直击仅卖0.5美元一杯传统咖啡的唐恩都乐。

15年前，谁会想到人们今天会花5000美元买一辆自行车？当时，人手一辆价值100美元的自行车的市场也很成熟。随后，美国的崔克等自行车公司推出18速和21速变速自行车，以及山地自行车，“成熟的市场”被打破了。

事实上，过去的十年，自行车行业的创新呈爆炸式增长。除了变速自行车以外，还推出了定制自行车——自行车可以躺着骑，可以在黑暗中发光。最近，一家名为Christini的科技公司，推出了一款两轮驱动的新型山地车。它在车头部分放置了齿轮，将电