

● 创新与研发管理系列丛书 ●

# 新产品开发流程管理

## 以市场为驱动

(第4版)

(加) 罗伯特·G·库珀 著  
青铜器软件公司 译

Winning at New Products:  
Creating Value through  
Innovation  
(Fourth Edition)

013025935

创新与研发管理系列丛书

F273.2

442-2

# 新产品开发流程管理 以市场为驱动

(第4版)

(加) 罗伯特·G·库珀 著

青铜器软件公司 译



Winning at New Products:  
Creating Value through  
Innovation  
(Fourth Edition)



北航

C1633087

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

F273.2  
442-2

013052832

Winning at New Products: Creating Value through Innovation, Fourth Edition by Robert G. Cooper

Copyright © 1988, 1993, 2001, 2011 by Robert G. Cooper

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by Publishing House of Electronics Industry

Published by arrangement with Basic Books, a Member of Perseus Books Group through Bardon-Chinese Media Agency

博達著作權代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版经由 Perseus Books Group 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内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2012-0393

#### 图书在版编目 (CIP) 数据

新产品开发流程管理：以市场为驱动：第 4 版 / (加) 库珀 (Cooper,R.G.) 著；青铜器软件公司译。—北京：电子工业出版社，2013.3

(创新与研发管理系列丛书)

书名原文：Winning at New Products:Creating Value through Innovation,Fourth Edition

ISBN 978-7-121-19582-2

I. ①新… II. ①库… ②青… 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 027078 号

责任编辑：李 静

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：23.25 字数：456 千字

印 次：2013 年 3 月第 1 次印刷

定 价：49.00 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。

质量投诉请发邮件至 [zlt@phei.com.cn](mailto:zlt@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：(010) 88258888。

# 译者序

## 中国企业，除了研发别无选择！

“中国企业，除了研发别无选择！”哈佛大学著名的战略管理大师迈克尔·波特教授几年前到中国参加一个高层战略研讨会时，曾对中国企业家发出过这样的忠告。当时中国很多企业家不以为然，认为中国是制造大国，还可以做服务外包，并且拥有低廉的人工成本优势，具有非常强的市场竞争能力。2008年爆发的全球范围的金融风暴和我国人口红利的消失，使我们仅依靠低廉的劳动力资源优势获得的脆弱的竞争优势已经逐渐消失，没有创新和研发能力的企业在全世界供应链中是不可能具有可持续的核心竞争力，企业将永远处于价值链的低端。我们从东莞大量从事OEM加工制造的企业的倒闭、世界级制造企业在中国的制造基地外移到印度班加罗尔服务外包业务的萧条就可以发现这个规律。然而，在这场金融风暴中，中国也有很多高科技公司逆市上扬，如华为技术、中兴通讯、腾讯、迈瑞等科技型公司，它们为什么能够做到这一点呢？其中非常重要的一点就是，这些公司非常重视研发，尤其强调市场驱动的研发管理体系的建立。

10多年前，我在某大型通信设备公司从事研发管理工作，经历了该公司的研发管理体系从混乱到规范化、研发人员从不到1000人增长到20000人的发展过程。这个过程的新产品开发流程体系、研发项目管理体系、研发绩效管理体系及研发IT系统实施的过程让我受益终身。新产品开发(New Product Development, NPD)管理体系在发达国家已经非常成熟，这方面大师级的泰斗就是加拿大著名的专家罗伯特·G·库珀。当年该通信公司就是沿着库珀的方法论实现研发模式的转变的，成功构建了以客户为中心、以市场为导向的研发管理体系，从而在2012年成功登顶，位列通信领域世界第一。

4年前，我们组织团队成员翻译了本书的第3版——研发管理的经典著作，得到了广大科技工作者的厚爱，本书被多次再版，大量公司组织研发中高层管理者学习、研讨、实践这一方法论。

2011年，罗伯特·G·库珀对他的理论和方法论进行了更新和优化，同时补充了大量互联网方面的案例，结合当前信息化的浪潮对研发管理的改变提出了很多的真知灼见，受电子工业出版社的委托，我们再次组织团队重新翻译了本书的第4版。

根据我们10多年研发管理实践经验的总结和最近几年超过200多个研发管理咨询项目、2000多家企业的研发管理内训，每年100多场遍布北京、上海、深圳、杭州等地的研发管理的公开课和与大量企业的接触，我们认为针对中国企业学习研读罗伯特·G·库珀的著作可以有以下几点重要的启示。

(1) 企业一定要做能够掌握自己命运的事。多年前，Acer的总裁施振荣先生提过一条著名的微笑曲线，价值链中附加值高的一端是研发(R&D)，另一端是市场营销[Marketing，注意是市场营销而不是销售(Sales)]。一家企业如果没有掌握这两端，这家企业就没有掌握自己的命运，就可能随时会被替换掉。如果一家企业掌握不了自己的命运，作为企业家的你晚上还能睡得着觉吗？前面我们谈到的东莞的制造企业和印度的班加罗尔，它们号称是“全球的制造工厂”和“全球的办公室”，但是当金融危机来临的时候，它们是首先被裁减的对象。中国很多企业在学印度软件业的商业模式。早年我曾经在印度班加罗尔工作过，其软件水平确实不错，软件外包确实做得很好，但是我们有没有看到印度公司自主知识产权的产品呢？没有，这就是掌握不了自己命运的结果。中国的华为技术、中兴通讯、腾讯、迈瑞等科技型公司为什么能够在金融危机中做得更好呢？因为它们掌握了自己的命运。

(2) 市场驱动研发，决定我们做正确的事。中国的很多企业拥有很好的技术，但是我们发现它们是为了技术而技术，技术没有转换为商业。在一家企业里，如果技术不能转化为商业，则没有任何意义。在这个转化的过程中，前端的市场就显得尤为重要，这也是中国企业目前最欠缺的。很多企业都知道市场重要，但在理解市场、做好市场细分、进行产品组合分析、制定产品的业务策略和计划等方面却投入太少。本书告诉我们一定要根据市场来策划成功的产品，以指导我们做正确的事，产品开发的方向不能出错，否则后面做得再好也是南辕北辙。

(3) 阶段-关口流程(Stage-Gate Process)，决定我们把事情做正确。有了很好的产品方向，能保证我们一定成功吗？不一定，因为我们还需要一个流程体系来决定我们把事情做正确。库珀是阶段-关口流程的发明者和实践者。很多企业管理人员感觉：

- 新产品推出的速度没有以前快了（竞争对手比自己快）。
- 新产品的质量没有以前稳定了（客户投诉/退货越来越多）。

- 新产品的种类/型号越来越多，但赚钱的产品却不多。
  - 企业内部沟通的效率越来越慢（与企业内部人打交道比与外部打交道还困难）。
  - 研发部门报怨市场部门提供的需求不及时、不完整、经常变更。
  - 市场部门报怨研发部门承诺的产品推出时间不兑现、承诺的产品功能不全。
  - 项目经理/产品经理有责无权，不能支配资源（产品开发只是研发部门的事）。
  - 资源总是不够。
  - 产品开发是串行的开发，产品迟迟转不了产（制造部门在转产时提出很多要求）。
  - 过分依赖技术能人（关键人物离职，产品线就崩溃）。
- ……

企业要的是什么？企业要不断追求优秀的产品，同时更要寻求一种能持续产生优秀产品的机制！产品开发流程是研发管理体系的基础，阶段-关口流程告诉我们如何来解决以上问题。

（4）持续优化，通过 IT 工具让流程顺利实施。我曾经带领团队给 200 多家中国企业进行研发管理咨询，帮助它们建立企业的研发流程管理体系、研发项目管理体系、研发绩效管理体系。但是在一些企业里，我们发现产品开发流程执行不下去，或者原来执行得很好，后来由于人员的变化，又执行不下去了。一个非常重要的原因是企业没有将已经梳理清楚的流程体系、已经运作流畅的项目管理体系和绩效评估体系通过 IT 工具很好地贯彻和执行下去，所以在我们学习和研读了本书后，在实际执行的过程中一定要持续优化，最后通过 IT 工具将其固化下来。

一家企业研发管理能力的提升是一个持续的过程。只有坚持不懈地加大研发的投入并不为短期利益所动的企业，才能在风云突变的 market 环境中立于不败之地，才能拥有自主知识产权的产品，才能掌握自己的命运。让我们打开本书，让自己成为命运的主人吧！

面对信息技术持续、快速的发展和日益激烈的竞争，全球企业在研发管理实践过程中不断地涌现出新的创新管理模式。低碳经济的到来，又给企业带来了新的挑战。希望本书介绍的“舶来品”，能够激发国人的智慧，形成具有中国特色的新产品研发管理模式，使中国的企业真正成为“中国制造”的产品的制造商，为人类创造更大的价值。

本书的翻译工作由天津大学管理与经济部、青铜器软件系统有限公司和华成研发管理咨询有限公司合作完成。天津大学管理与经济部的赵道致、潘露娃、谢汶辰、邱萍、曹巍和史功明负责全书的初译。青铜器软件系统有限公司和华成研发管理咨询有限公司的资深顾问曾学明、朱光辉、董奎、曹修洪完成了全书的审译。

赵道致

天津大学管理与经济学部教授、博士生导师

曾学明

青铜器软件与华成咨询

**赵道致：**天津大学管理与经济学部教授、博士生导师，现代制造与物流研究所所长、物流与供应管理系主任。曾于2000—2001年在英国剑桥大学工程系做访问教授，2006—2007年在美国佐治亚理工学院工业工程系做福布赖特访问教授。主要研究领域包括：物流与供应链管理、产品创新与开发管理、项目管理。

**青铜器软件系统有限公司（简称青铜器软件）**是一家专注于研发管理信息化的软件公司。青铜器软件融合国际先进的研发管理理念、管理方法和多年中国企业的研发管理实践，致力于为中国企业提供贴近实际需求的研发管理信息系统，从而帮助企业缩短产品开发周期、节约产品开发成本、提升公司核心竞争力。详细信息请访问 [www.cnrmd.com](http://www.cnrmd.com)。

**华成研发管理咨询有限公司（简称华成咨询）**是一家专注于基于企业核心价值链提供产品创新管理、市场管理、研发管理的专业培训和管理咨询服务的公司，已经为2000多家企业提供了专业的培训服务；同时也为200多家企业实施了研发管理咨询，帮助客户建立以客户为中心、以市场为导向的研发管理体系。详细信息请访问 <http://huacheng.cnrmd.com/>。

# 前 言

阶段-关口已经成为当今构思、开发和发布新产品最广泛应用的方法。然而阶段-关口不仅仅是一个业务流程。该模型最初是通过成功产品开发人员带给市场的引人注目的创新的观察而产生的。一些创新团队和项目领导者本能地发现，这些早期的观察告诉我们存在一种更好的方法。我尝试着将这些成功的奥秘写下来，因而就产生了阶段-关口系统。因此，阶段-关口不仅是一个从构思到发布产品的流程，它还充满了知识与最佳实践。嵌入今天的阶段-关口系统中的最佳实践来源于对数以千计的成功产品的开发过程与对数以百计的公司的研究，并揭示了是什么使成功者变得与众不同。

《新产品开发流程管理：以市场为驱动》(第4版)将着重讲解如何勇于创新。我观察了许多公司，除了少数几个行业外，这些公司在过去的十几年间已经将其创新努力从真正的创新和大型的项目转向一些更小的、难度更低的尝试。从某种程度上来讲，这些公司所谓的“创新”与真正的创新相比实在令人失望。在一些公司中，产品开发早已变得不再重要，它们关注的是改进，而不是创新。我希望本书的第4版确实能够告诉大家真正的创新和大胆的产品开发并非遥不可及。所以现在我们就一起去学习如何脚踏实地，让公司赢在起跑线上！（成功的先驱们已经为我们撰写了本书的前几章节，我们的阶段-关口系统也完全基于勇敢的创新。）

本书初版于1986年，那时我甚至还未开始使用阶段-关口这个说法。第1版中介绍了我和我的同事们对成功与失败的新产品开发的调查结果，并第一次提出了系统的构思到发布的业务流程的应用。令我惊讶的是，这本书对很多公司在产品开发过程中使用的方法产生了重大的影响，宝洁、杜邦、埃克森化学公司更是迅速地采用了我的阶段-关口系统这个观点。

但是，以上是早期的创新流程管理。现在我们已经做了更多的研究，包括一些对早期阶段-关口采用者的研究。更多成功因素在我们的NewProd研究系列与



后续的标杆管理研究中被发现，与此同时，我们在阶段-关口方法的应用过程中收获了更多的经验（我于1988年发表在《营销管理期刊》中的一篇文章中首次使用“阶段-关口”这个词）。本书的第2版出版于1993年，并继续成为那些想要彻底革新其新产品流程并实施阶段-关口的企业的圣经。2001年的第3版延续了这个传统，但是强调了如何加快从构思到发布的过程。

最新的这一版本不仅仅是对第3版的更新，更增添了很多新的内容。第3版出版至今已事隔多年，我们也掌握了更多的新知识。我的同事们和我承担了主要的标杆管理研究去揭示和验证产品创新方法、投资组合管理、战略发展与构思产生的最佳实践方法。对于一些已经广为人知的实践，我们着重于验证并量化其成果，而对于新的研究途径及其结果则被我们收入本书当中。除此之外，我们对阶段-关口在全球众多领先企业的实施有了更多、更深刻的经验与理解，这些都会体现在本书中。

本书的再版还有另外的原因：阶段-关口本身也在不断地变化和完善。它是一个不断更新的过程，不仅仅体现在我的同事和我的研究中，更体现在全球众多的使用者身上。因而，不可避免的、新的转折、途径、方法被发现、测验、证明并运用到它们的从构思到发布系统当中。现在的阶段-关口已经更加快速和有效：众多公司采用了精益生产的观点并将其运用到阶段-关口。新一代阶段-关口的过程，或者要素已经被很多公司所采用。投资组合管理已经对关口方法进行了整合，为了得到更准确而有效的投资决策，“精益关口”与“严格的关口”的观点也被引入系统当中。阶段-关口途径也被延伸到其他类型的项目，包括科技的发展中。除此之外，阶段-关口也变得适用性更强、更灵活、更适应新环境下的创新，也更加自动化。如此多的新内容使得今天的阶段-关口与过去有了天壤之别。

在本书的第4版中，有众多朋友为我们提供了深刻的见解、指导、内容及鼓励。我的好友 Scott Edgett，是一位创新管理领域的资深研究者，也是投资组合管理与标杆管理领域的一系列研究、报道与文章的合作研究者及作者，还是 PDMA 董事和首席执行官。Elko J. Kleinschmidt 既是长期合作的同事，也是我的好友。我们曾经共同完成过很多研究，很多在本书中都有体现。阶段-关口国际的成员们，他们将阶段-关口推广给全球范围内的公司，他们是这个观点不断变化与添加新内容不竭的资源。

还有一些人我想特别鸣谢。丹麦的 Jens Arleth 是创新管理 U3 在哥本哈根的管理董事（managing director）。他将这个观点引入了斯堪的纳维亚，从而使那里出现了许多更成功的企业。他也是标杆管理的前身，ProBE 诊断工具的合著者（附录 A）。Nagelika Dreher 和 Peter Fuerst，澳大利亚 5I 创新管理的合作者，下决定

心要在德语国家实施阶段-关口，并为本书提供了见解与例证。Gerard Ryan，Prodex 系统在澳大利亚的管理董事，将阶段-关口和自动化软件引入澳大利亚和新西兰，并提供了见解与经验。

以下同事为本书的出版提供了直接帮助：首先我要感谢 Basic Bookstore 的出版商 John Sherer，是他鼓励了我并提供了对本书从构思到发布全过程的专业指导。同时我要感谢 Michelle Welsh-Horst，Perseus Books 团队的高级项目编辑，是她确保了本书迅速和有效地出版。最后特别感谢编辑 Michele Wynn，帮助我完成了这本精美的书。

罗伯特·G·库珀

第 1 章 阶段-关口 ..... 1.1

第 2 章 阶段-关口的起源 ..... 2.1

第 3 章 阶段-关口的定义 ..... 3.1

第 4 章 阶段-关口的实施 ..... 4.1

第 5 章 阶段-关口的成功因素 ..... 5.1

第 6 章 阶段-关口的失败因素 ..... 6.1

第 7 章 阶段-关口的未来 ..... 7.1

第 8 章 阶段-关口的应用 ..... 8.1

第 9 章 阶段-关口的案例研究 ..... 9.1

第 10 章 阶段-关口的结论 ..... 10.1

第 11 章 阶段-关口的参考文献 ..... 11.1

第 12 章 阶段-关口的附录 ..... 12.1

第 13 章 阶段-关口的索引 ..... 13.1

第 14 章 阶段-关口的致谢 ..... 14.1

第 15 章 阶段-关口的版权声明 ..... 15.1

## 反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

# 目 录

第 1 章 创新的挑战 .....	1
1.1 挑战：如何真正做到创新 .....	1
1.2 解决方法 .....	3
1.3 成功创新的四个向量——创新钻石模型 .....	6
1.4 新产品：公司繁荣的关键 .....	9
1.5 高失败率 .....	17
1.6 定义崭新和“新产品” .....	20
1.7 前进的道路 .....	22
第 2 章 新产品开发成功的关键 .....	25
2.1 隐形的成功因素 .....	25
2.2 新产品开发没有带来应得的收益的原因 .....	25
2.3 七大关键成功因素 .....	30
2.4 将成功因素写进你的计划书中 .....	50
第 3 章 成功的因素——为什么最佳创新企业能够胜出 .....	52
3.1 对于企业来说的七大决定性的成功因素 .....	52
3.2 开始阶段-关口新产品系统 .....	76
第 4 章 阶段-关口：从构思到发布的系统方法 .....	77
4.1 何为阶段-关口方法 .....	77
4.2 涵盖从构思到发布全过程的新产品体系的 7 个目标 .....	80
4.3 风险管理 .....	87

4.4	一个新产品系统的最佳实践	92
4.5	阶段-关口系统综述	96
4.6	揭开阶段-关口(流程)的神话——阶段-关口流程 所不涉及的方面	105
4.7	内在的成功驱动力	109
<b>第5章</b>	<b>下一代阶段-关口——企业如何使系统演化和加速</b>	<b>113</b>
5.1	全球对于重新创造阶段-关口的投入	113
5.2	适应不同风险水平与项目类型的扩展	114
5.3	一个适应性强、灵活、敏捷的流程	120
5.4	高效、精益、无浪费	125
5.5	指标、团队问责和持续改进	130
5.6	面向开放式创新的阶段-关口	133
5.7	生命周期管理与阶段-关口	138
5.8	自动化的阶段-关口系统	141
5.9	在设计下一代阶段-关口系统中常见的错误	143
5.10	使阶段-关口行之有效	145
<b>第6章</b>	<b>发现——寻找突破性的构思</b>	<b>146</b>
6.1	对于重大新产品构思的短缺	146
6.2	从哪里开始?从产品创新和技术战略开始	148
6.3	建立构思捕捉和处理系统	149
6.4	最佳构思的来源	150
6.5	客户声音法	150
6.6	面向构思产生的战略方法	161
6.7	启动公司战略措施	170
6.8	采用开放式创新作为构思的主要来源	171
6.9	技术开发和基础研究——改变竞争基础	175
6.10	专利计划	176
6.11	从公司员工那里获得伟大构思	176
<b>第7章</b>	<b>前期工作:从发现到开发</b>	<b>182</b>
7.1	博弈的最初几个步骤	182

7.2	第一阶段：确定范围	184
7.3	第二阶段：确立商业项目	189
7.4	实施客户声音研究：用户需求和愿望研究	194
7.5	进行竞争分析	201
7.6	回溯市场分析	204
7.7	细致的技术评估时间	205
7.8	向客户测试概念——开始螺旋过程	207
7.9	建立螺旋过程	214
7.10	商业和财务分析	215
7.11	行动计划	217
7.12	第三阶段：开发	217
<b>第8章</b>	<b>挑选成功者——投资合适的项目</b>	<b>219</b>
8.1	做出正确的投资决策是极其困难的	219
8.2	项目选择只是组合管理构成之一	221
8.3	有效的关口和组合评审使用的工具	225
8.4	最大化你的组合价值	225
8.5	战略组合管理	238
8.6	整合管理要素：关口、组合评审及路线图	248
8.7	数据的完整性	250
8.8	组合方法的通用性和有效性	252
8.9	对组合管理的建议	253
<b>第9章</b>	<b>让关口真正起作用——严格把关的关口</b>	<b>255</b>
9.1	关口遇到的挑战	255
9.2	严格把关的关口——学会将一些项目“扼杀在襁褓中”	259
9.3	关口的效率	266
9.4	关口控制的提示和建议	273
9.5	谁是关口控制者	276
9.6	如何运行关口	277
9.7	促进关口的办法	283
9.8	让关口有效	284

第 10 章 开发、测试和上市 .....	285
10.1 在第三阶段期间的并行活动：开发 .....	285
10.2 实施计划 .....	287
10.3 缩短开发时间 .....	291
10.4 到达第四阶段：测试和验证 .....	295
10.5 决定发布 .....	302
10.6 最后一步——第五阶段：进入市场 .....	303
第 11 章 在你的公司中实施阶段-关口 .....	315
11.1 让我们一起去实现 .....	315
11.2 设计并实施阶段-关口 .....	315
11.3 阶段 1：奠定基础，进行创新绩效评估 .....	316
11.4 阶段 2：设计（或者重新设计）企业的阶段-关口系统 .....	321
11.5 阶段 3：实施阶段-关口——改变管理方式 .....	325
11.6 保持实施投入——使系统高效维持下去 .....	335
11.7 十种失败的做法 .....	337
11.8 向前迈进 .....	338
附录 A 标杆审核工具 .....	340
附录 B 阶段-关口系统导航 .....	341
注释 .....	342

# 第1章

## 创新的挑战

创新是创业的一种有效手段……是赋予资源新的  
创造财富的能力的一种活动。

——彼得·德鲁克，《创新与企业家精神》，1985年

### 1.1 挑战：如何真正做到创新

很多企业都有不凡的成长目标。问题是有太多的引发成长来源。其中四种来源是市场成长、市场份额增长、新市场的出现及收购，通过这四种来源获得企业成长是困难或高代价的。很多工业化国家和行业中的市场是成熟并且不断商品化的，获得市场份额的增长需要付出很大的代价，而且收购经常是不起作用的……目睹了兼并后的股价下跌才得出这样的结论。新市场——比如印度和中国——又带来了特殊的问题，此外，那些已经进入亚洲市场的公司已经发现了很多亚洲市场的好处。即便是传统的产品开发（对大部分公司来说，发展意味着产品线的扩展、改进及产品的改良）也似乎已经枯竭了，只能用来维持市场份额。<sup>[1]</sup>

进退两难的处境是：股东们和经营管理者们想要的是连续不断地能盈利的而且能有高利润的新产品，但是管理实践和竞争与金融环境却将公司带向了另外的方向——更小、更低的风险及更谨慎的新产品研发提案。一个原因是：在某种程度上由于金融界的影响所带来的对短期盈利能力的关注：创造有高盈利能力且又能使短期效果最大化的新产品是很困难的，所以，“更快、更好、更便宜”的目标是很难达到的。<sup>[2]</sup>另一个原因是：即使有对于长期收益的关注，在当今也很难创造出能够力挽狂澜的创新产品，很多市场和区域已经无法再开发了。

现在我们到处都可以看到卓越的创新和卓越的公司。让我们来学习他们成功的秘诀——让他们成为最好的创新者的那些方法、行为和实践。



其实我们还是看得到希望的，这也是为什么要写这本书的原因。现在到处都可以看到卓越的创新和卓越的公司。问题是，它们是例外——是少数新产品和公司。奇怪的是，你并不是其中之一。但是这些公司及成功的新产品确实为我们提供了一个模式，通过对它们的分析，我们可以学习它们成功的秘诀。下面，你们会看到一些成功的例子，同时了解那些让它们如此成功的方法、方式和做法。本书的其余内容，我们会深入地分析成功做法——包括如何想出有价值的想法，如何选出最成功的想法，如何把这些想法真正付诸实践。通过这些可以使得你和你的公司成为创新者中的佼佼者。但是，这个过程中是有挑战的……

### 1.1.1 真正的创新是否已经死了

对现在的大部分公司来说，开发和创新真正有差异性的新产品是十分罕见的。研究表明，新产品开发的收益性的一个重要因素是开发和创新一种有引人注目的价值主张的独特的优势产品。<sup>[3]</sup>但是，说时容易做时难。市场是成熟而且越来越商品化的，这使得创造能够力挽狂澜的新产品变得更加困难。食品产业就是一个很好的例子，客户一般将商品包装起来；在化学品和塑料行业、工程产品行业、重型设备工业中——庞大的产业中很难找到真正的创新。很多产品创新的根源——破坏性技术在大多数产业中都十分缺乏。这是赋予很多行业自己特色的最基本的技术，从塑料到汽车，再到家用电器，贯穿了整个20世纪。

即使现在的高新技术产业也在为“下一个创新”苦苦挣扎。新技术确实出现了，并且创造了惊人的销售量和利润，如手机、数码相机、软件和笔记本电脑。但是在这些市场逐渐成熟以后，用户需要不断的变化，同时竞争者不断推出新的产品，因此，在这样一个不断前进的世界中保持产品的竞争优势是相当困难的。

在美国，创新的缺乏所带来的一个问题就是研发效率的降低。根据产品开发与管理协会（Product Development and Management Association, PDMA）的研究，在过去十年中，产品开发周期已经从41.7个月降到了24个月。<sup>[4]</sup>十年中产品上市时间令人惊讶地降低了42%！为什么？这是因为美国产业已经比十年前更加高效吗？

当我们看到其他事实以后就知道，事实并非如此。在美国，研发时间保持不变（像公司销售百分比一样），但是，在同一时间内，由新产品销售带来的利润从32.6%下降到了28%，这是令人震惊的15个百分点的下降啊！<sup>[5]</sup>所以，虽然上市时间降低了，但是同时生产力也下降了，这可以用销售-研发比来衡量。那么到底发生了什么呢？

生产力和上市时间的下降是可衡量的绩效指标，它们可以用来反映创新到底