

【创新之路】

服务创新架构

优化新服务开发流程

Product Development for the Service Sector

[加] 罗伯特·库 珀
[加] 斯科特·埃迪特 ◎ 著
陈劲 于飞 方珊珊 ◎ 译

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

【创新之路】

服务创新架构

优化新服务开发流程

Product Development for the Service Sector

[加]罗伯特·库珀

[加]斯科特·埃迪特 © 著

陈劲 于飞 方珊珊 © 译

图书在版编目(CIP)数据

服务创新架构: 优化新服务开发流程 / (加) 罗伯特·库珀, (加) 斯科特·埃迪特著; 陈劲, 于飞, 方珊珊译. — 北京: 企业管理出版社, 2017.12

书名原文: Product Development for the Service Sector

ISBN 978-7-5164-1636-5

I. ①服… II. ①罗… ②斯… ③陈… ④于… ⑤方… III. ①服务业—企业管理 IV. ①F719.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第295933号

“This edition published by arrangement with Basic Books, an imprint of Perseus Books, LLC, a subsidiary of Hachette Book Group, Inc., New York, New York, USA. All rights reserved.” Product Development for the Service Sector was written by Robert G. Cooper and Scott J. Edgett.

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2017-1518

书 名: 服务创新架构: 优化新服务开发流程

作 者: (加) 罗伯特·库珀 (加) 斯科特·埃迪特

译 者: 陈劲 于飞 方珊珊

责任编辑: 蒋舒娟

书 号: ISBN 978-7-5164-1636-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部(010) 68701661 发行部(010) 68701816

电子信箱: 26814134@qq.com

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 16印张 160千字

版 次: 2017年12月第1版 2017年12月第1次印刷

定 价: 59.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

译者序

创新已经成为现今所有行业的口号，而创新战略的研究也受到越来越多管理学专家和学者的重视。然而，什么是创新战略？它包括哪些内容？它有什么作用？大多数的管理人员还是一头雾水，或者怀疑是否值得投入相应的人力和物力。

罗伯特·库珀和斯科特·埃迪特在本套丛书中和我们分享了创新战略的一系列关键作用，包括将创新工作与企业的整体经营相连接，明确战略领域和创意的搜集工作，以及帮助企业获得制胜的新产品。只有当管理人员们充分意识到了战略在创新中的关键作用，才会愿意花时间制订具体的目标和战略。俗话说“磨刀不误砍柴工”，在经济发展愈发迅速、商品更替更为快速的现代商业社会，企业也愈发着眼于成果和可预见的盈利，却常常忽略了带来成果和盈利的“蓝图”。

不仅如此，本套丛书也给出了制订“蓝图”的具体步骤，告诉一头雾水的管理者们如何进行战略分析。我认为，其中很值得管理者借鉴的也是非常关键的一点是认清自身的核心竞争力并加以利用。创新的洪流有时会让企业迷失方向，去盲目跟随市场中的“香饽饽”，却没有充分判断这个“香饽饽”是否和企业的核心竞争力相符。所谓“知己知彼，百战不殆”，若企业无法认清自身的优势和短处，就无法利用自身的优势和资源取得产品和竞争的优势，长期而言，企业便很难在竞争激烈的商场中脱颖而出，更不用说取得长久的成功了。

本套丛书的另一个特色是它包含了涉及多个行业的实际案例，清楚阐述了管理者们所需掌握的要点和步骤。这些具体的案例帮助管理者们思考，为什么宝洁公司的创意钻石模型能够推动它持续获得成功，为什么芭比娃娃和乐高选择了截然不同的道路，哪些企业在面临严重的威胁时将其变成了巨大的商机，又有哪些企业缺乏外围视觉，从而对即将到来的挑战坐以待毙。这些活生生的例子不断敲打着每一个希望获得成功的管理者：不要舒适地待在已经搭好的安乐窝里，商业创新“逆水行舟，不进则退”。

作为一名创新管理学者，我强烈推荐各行各业的管理者们阅读本套丛书的内容。我相信，其中关于创新战略的研究和实际的案例可以激发管理者们的深度思考，并为经营中的企业带来新的创意和灵感。

陈 劲

清华大学技术创新研究中心主任

第一章 赌注之高前所未有	1
动荡的时代：快速变化的商业环境.....	4
服务开发：具有竞争性的武器.....	7
“服务”意味着什么.....	15
企业可以在服务开发上获胜.....	21
一些定义.....	23
第二章 成功的关键驱动力：影响流程的因素	25
绩效的基石.....	26
世界级流程的组成部分.....	29
过关 / 淘汰决策：将合适的资源集中在合适的项目上... ..	40
灵活性：在速度和执行质量之间寻求平衡.....	42
总 结.....	43
对企业自身环境进行评价.....	44

第三章 成功的关键步骤：影响项目的因素	47
在项目进入开发阶段前，开展充分的前期工作.....	48
采用有力的市场导向，在项目的各个方面融入	
客户反馈.....	52
组建高质量的跨部门团队.....	54
采用快速的平行加工法，缩短周期.....	57
从有利位置进攻，利用核心竞争力.....	58
寻求独特的、优质的服务.....	60
寻求服务和市场的契合.....	64
用一流的专业知识提供顶级的服务.....	65
要记得坚守到最后一场比赛：一项高质量的发布工作...	66
总 结.....	69
第四章 制订新服务开发流程	71
门径流程.....	73
企业应彻底改变新服务的开发流程.....	76
门径流程的结构.....	77
制胜的战术：门径管理.....	81
哪些项目会通过门径流程.....	91
在流程中加入成功的因素.....	93
向世界级的流程迈进.....	96
总 结.....	98

第五章	如何获得成功的产品：从创意到发布的详细流程 ·····	99
	门径流程·····	100
	参与者·····	123
	设计入口·····	128
	门径标准的类型·····	132
	发挥入口的作用·····	136
	外包的项目和联盟·····	141
	平台：一个操作基地·····	144
	总 结·····	150
第六章	问题和挑战：创新流程中的新方法 ·····	151
	主题 1：电子商务对企业开发流程的影响·····	152
	主题 2：超越门径流程——第三代门径流程·····	161
	主题 3：缩短周期·····	166
	主题 4：指标，企业做得怎么样·····	175
	取得成功的新服务·····	181
第七章	组合管理：不只是项目选择 ·····	183
	组合管理的定义·····	184
	组合管理为何如此重要·····	186
	组合管理的三个目标·····	188
	迈向综合的组合管理流程·····	215
	总结：组合管理流程·····	223

第八章 定义、设计和应用企业的新流程	225
步骤 1: 奠定基础——明确流程要求	227
步骤 2: 设计新服务开发流程中的关键活动	233
步骤 3: 流程的应用	239
在新服务上取得成功.....	247

第一章

赌注之高前所未有

The Stakes

Have Never Been Higher



在现今的商业竞争环境中，一个服务性机构有两个选择：要么成功地开发出新产品，要么走向失败。

越来越多的高级管理人员得出了上述结论，但是他们也别无选择。国内外不断增长的竞争、持续变化的监管环境、不断加快的技术进步及不断变化的消费者需求，这些都促使企业不断地设计新的服务产品，以便在市场竞争中保持领先地位。赌注之高是前所未有的。

面对这种新环境，一些企业，例如美国运通（American Express）、美国电话电报公司（AT&T）、联邦快递（Federal Express）都曾经成功地开发出新产品。然而，让人担忧的是，更多的企业还没有成功想出应对新环境的对策，不知道如何在持续变化的市场中开发出足够好的或者足够快的新产品。新产品成功率的平均值仅为59%，可证实这一点。该数据显示，在企业无法承受收入降低或者提供竞争优势时，大量的资源被浪费。

与此同时，新的竞争对手正加速开发研制新产品并将其推入市场，这迫使现有的企业迎头追赶。要在这样竞争激烈的、复杂的环境中脱颖而出，服务型公司不但需要持续地为其变化的市场开发新产品，还需要开发出非常成功的产品，即消费者愿意付钱购买的产品，同时，企业需要在最短的时间内将其开发出来。

在进一步讨论之前，我们先关注下面描述的情况。在这位新任高管面临的问题中，哪个问题让你觉得似曾相识？

案例：在某家大型通信企业中，零售部门身处困境。在过去的18个月中，市场上出现了大量成功的、新的服务，这严重侵蚀了该企业所占的市场份额。为此，该企业推出一系列新服务，但是大部分新服务市场效果不佳。新任高管必须面对如何解决产品开发的问题。

经过调查，这位高管发现许多令人担忧的问题。首先，企业战略要求企业强势增长，但是现有的产品线已经成熟，企业无法将其总体目标施行到产品开发上。其次，服务开发和创新人员意志消沉。他们意识到他们没有得到管理层期望的结果，但是认为这不是自身的问题，因为多年来，管理层没有对服务开发投入充足的资金，所提供的资金少于行业标准的一半。再次，企业缺乏处理新项目的明确流程。每个新创意都以不同的方式被对待，而每项新服务的开发者需要重新为项目设计流程。最后，产品推出到上市的时间过长。过去一年新服务上市的时间表明，该企业的新服务上市的最好名次是第四名，大多数情况下则是最后一个。

这位高管意识到这个业务部门处于严重困境中。企业缺乏战略和开发流程，这给企业带来了不佳的绩效。这位高管会如何应对呢？之后，我们会解释她采取了哪些行动来应对下列描述的问题。我们也会讨论，有哪些因素将那些在新的服务产品上获得成功的企业和失败的企业区分开来。

管理层需要沉思的要点

如果你的企业也存在上述通信企业的问题，那么这本书可以帮助企业扭转情势。企业仔细研究自身的产品开发工作是如何管理的。诚实地回答下列问题，评估企业是否能够得到想要的结果：

- 企业在服务开发上的成功率怎么样？
- 企业对这个数字满意吗？
- 企业是否足够快速地进入市场？
- 相比企业在新服务开发上所投入的资金，企业是否得到了相应的产出结果？
- 企业是否觉得竞争对手在服务开发上优于自身？
- 企业是否相信自己在新服务开发的整体领域能够做得更好？

如果你对上述问题的答案感到不安，那么请继续读下去。我们会逐步表明，成功的企业是如何开发新服务并且获得最佳结果的。

|| 动荡的时代：快速变化的商业环境

毫无疑问，快速变化的商业环境为市场带来了巨大的动荡。的确，一些人可能会说，过去十年的变化节奏只是未来十年剧变的一次热身。这样的环境给管理人员带来不断增长的压力，他们需要调整已验证过的市场操作，使其适合新环境。这些环境在经济上的巨大的影响力就像其在全球范围的重要性一样，同时，它们可被分为四个主要类别：管理规则、技术、消费者和竞争环境。

管理规则：法律变更和解除管制已经去除了很多传统的障碍，企业可以更自由地进入一系列业务领域中，市场也开始面临进一步的竞争。例如，在一个接一个的国家中，传统金融服务市场的支柱正在瓦解。在20世纪80年代末期，英国改变了两项关键立法，这使金融机构可以在各个领域内展开竞争。这一改变使相关行业至今仍在承受它所带来的影响。美国和加拿大也逐渐采用了类似的方法。它带来的结果是，那些原本因为法律而无法进入市场的企业得以提供一系列新的服务。例如，随着其他类型的金融机构开始向消费者直接推销保险相关的产品，保险行业面临着激烈的进攻。类似的自由竞争的机会也在其他服务行业中出现，例如航空业、公共事业和通信行业。

尽管这些改变的长期影响难以预知，但大部分观察者认为影响是深远

的。如果企业对管理规则改变所带来的影响力有所怀疑的话，可以回顾过去五年的电信战争以及它对行业参与者的影响。

解除管制所带来的实际结果就是在各个行业范围内解除原有的一些操作限制，由此扩大了市场范围。对很多企业来说，这样的改变是一次绝佳的成长机遇；而对其余一些企业来说，解除管制则意味着市场份额的降低和营业利润的缩减。

技术：在科技时代，技术比其他因素更深入地影响了公司运作的各个方面，包括新服务的开发。技术改变的步伐预计会持续下去，并且为那些乐意采用它们的企业创造出大量的、原本不存在的机会。金融行业就是一个最好的例子，它显示了技术是如何推动新服务的开发，如嘉信理财（Charles Schwab）采取了一些积极主动的行动，把电子商务介绍给无现金社会群体（美国、加拿大、英国都在尝试电子现金）。一个更简单的产品创新是加拿大帝国商业银行（Canadian Imperial Bank of Commerce）和加拿大邮政（Canada Post）所尝试的合资企业，用自动取款机售卖邮票。事实上，技术变革为所有行业带来了威胁，因为它将全新的竞争对手引入了市场，例如，微软公司（Microsoft）有可能通过网络进入银行业。

消费者：因为获取信息的途径不断增加，所以消费者变得越来越精明，要求也越来越高。现在，要求提高服务质量的呼声越来越高。不断增长的财富、老龄化社会、更高的工资和教育水平，以及更适应技术的年轻一代群体，这些因素为企业带来了更大的压力，要求他们采取相应措施，提高服务质量。

竞争环境：所有的这些市场环境都和市场的竞争休戚相关。随着国内外竞争压力的持续增长，那些最擅长应对并预测规则、技术和

消费者需求变化的企业最有可能存留下来，取得成功。不幸的是，很多成熟行业的企业只能通过从竞争对手中抢夺市场份额来获得增长。这意味着那些能够快速应对主要变化的企业，即在竞争对手之前提供有效产品的企业，才能在市场竞争中获得更有利的位置。这是一场战争，不是胜利就是失败。例如，在美国，沃尔玛（Wal-Mart）所获得的新增销售额就是本地其他零售商失去的。哈德逊湾公司（Hudson's Bay Company）击败了它的主要竞争对手，即曾一度盛行的加拿大凯马特公司（K mart Canada）。因为凯马特公司未能在竞争激烈的市场环境中做出快速反应，所以失去了它在加拿大的市场份额。

案例：对银行服务而言，消费者不断地要求他们想要的服务方式。例如，银行ATM花了一些时间才满足消费者的需要，相比而言，储蓄卡则很快就流行起来。这导致新服务不断涌现出来。当然，更多的服务意味着更多的选择和更低的消费者忠诚度。如果消费者相信他们现在所使用的银行无法提供他们所需的服务种类，他们很快就会选择别的机构。这使新服务的客户维系变得愈发困难。

管理层需要沉思的要点

思索那些企业中正在发生的改变：

- 企业是怎样处理这些改变的？
 - 企业是否处于被动处理中？其开发项目小组是否需要不断地努力开发和推出新服务，才能赶上竞争对手？
 - 企业是否为行业的领导者，为其他的企业的设定步调？
-

|| 服务开发：具有竞争性的武器

很久以前，传统的制造企业就已经意识到，企业需要将有效的产品开发作为有竞争力的武器。一些企业，如宝洁（Proctor & Gamble）、3M、康宁公司（Corning）、杜邦（DuPont）、罗门哈斯公司（Rohm and Haas）、柯达（Kodak）已经拥有了非常严密的产品开发流程。但是，服务部门对此反应缓慢。目前，越来越多的公司开始着手服务的开发并将其作为应对激烈的市场竞争的武器。Sprint、维萨（Visa）、Telenor、宾夕法尼亚能源公司（PECO）、万豪酒店（Marriott）等企业都建立了内部流程，采用系统化的方式有效地开发并发布新的服务。这些企业以及其他企业所采用的方式会在后面详细讨论。

新服务：增长的关键组成部分

新服务开发对于企业达成增长目标有重要的意义。对大多数企业而言，战略计划的中心目标是利润的增长和股东利益的增加。但是，利润增长只有两个来源，降低成本或增加收入。企业遇到的问题是，企业已经变得至精至简，因此，如果企业想通过削减成本增加利润，机会已然不大。

与此同时，很多服务性企业进入成熟的市场，原有的企业想要增加市场份额来提高收入也是枉然。尽管如此，高级管理层仍然要求企业达到激进的增长目标。企业要怎么做呢？企业需要开发新服务，这些服务可以帮助企业增加市场份额或者进攻新的市场，成为企业主要推动力。

好的消息：在有形产品行业中，新产品的绩效规范是为人熟知的。虽然服务部门与其不同，它们更难得到可靠数据，但是我们得到的数据仍有力地支持了这一结论，即新推出的服务对企业的销售额和利润有重要的贡献。

- 根据美国产品开发管理协会（PDMA）发布的一项研究，服务型企业的24.1%的收入来自最近五年新推出的服务。另外，21.7%的企业收入来自新服务。

- 根据PDMA的这项研究，在新推出的服务中，58.1%取得了成功。

- 根据另一项金融机构的研究，在过去两年内新推出的服务占企业收入的10%。

- 在美国和加拿大的金融机构中，新推出服务的成功率约为57%，但不同的部门有不同的比例（见图1.1）

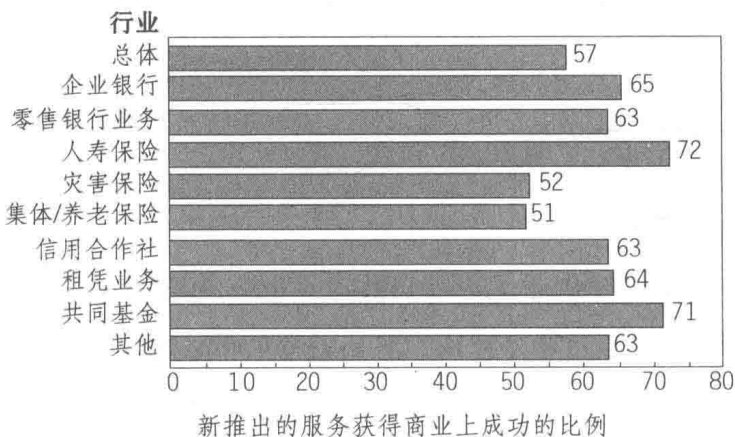


图1.1 各个行业的新服务产品的成功率