

【创新之路】

创新流程架构

# 产品创新战略

Product Innovation and Technology Strategy

[加]罗伯特·库珀  
[加]斯科特·埃迪特◎著  
陈劲于飞◎译

【创新之路】

创新流程架构

# 产品创新战略

Product Innovation and Technology Strategy

[加]罗伯特·库珀

[加]斯科特·埃迪特◎著

陈劲于飞◎译

## 图书在版编目 (CIP) 数据

创新流程架构：产品创新战略 / (加) 罗伯特·库珀, (加) 斯科特·埃迪特著; 陈劲, 于飞译.  
—北京: 企业管理出版社, 2017.11

书名原文: Product Innovation and Technology Strategy

ISBN 978-7-5164-1609-9

I. ①创… II. ①罗… ②斯… ③陈… ④于… 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 (2017) 第 268468 号

Product Innovation and Technology Strategy©2009 Robert G. Cooper and Scott J. Edgett.  
All rights reserved Published by Stage-Gate International/Product Development Institute  
([www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com)) Simplified Chinese rights arranged through CA-LINK International  
LLC ([www.ca-link.com](http://www.ca-link.com))

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2016-9752

---

书 名: 创新流程架构: 产品创新战略

作 者: (加) 罗伯特·库珀 (加) 斯科特·埃迪特

译 者: 陈劲 于飞

责任编辑: 蒋舒娟

书 号: ISBN 978-7-5164-1609-9

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: 三河市书文印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米 × 240毫米 16开本 16.25印张 160千字

版 次: 2017年11月第1版 2017年11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

Preface

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

## 目录

<b>第一章 企业需要产品创新战略</b>	1
有史以来最好的战略	2
赢得一场战斗，但失去整个战争	4
什么是产品创新战略	12
为什么要有产品创新战略	15
支持战略的证据	17
产品创新战略的要素及其影响	24
总结	29

<b>第二章 目的和目标</b>	31
设置企业的目的和目标	32
测量和指标	37
定义新产品	42
设置产品创新目标	48
如何设定企业的产品创新目标	57
总结	63

<b>第三章 稳健的战略分析——选好着眼点的关键</b>	65
聚焦适合的战略领域	66
选择领域的三个步骤	68
战略分析——市场、技术和行业	70

做一个“头朝上”的公司	82
利用企业的核心竞争力	93
总结：战略评估	96

<b>第四章 战略领域——正确的方法</b>	97
寻找战略领域	98
选择领域	105
选择正确的领域	108
战略图：规划战略领域	114
总结：挑选目标领域	119

<b>第五章 制订取胜的进攻计划</b>	121
制订进攻战略	122
基于创新的战略类型	122
基于竞争维度的战略	131
全球战略与地区战略	135
同一屋檐下的多种战略	142
Chempro 的进攻战略	144
决定企业的入市战略	144
开放式创新在企业战略中的作用	150
总结：获胜的进攻计划	157

<b>第六章 资源投入、部署和战略桶</b>	159
优化企业的新产品投资	160
多少投入是足够的——确定企业的产品创新工作的投资	167
部署企业的开发资源：战略组合管理	175
使用战略桶推动项目的正确组合和均衡	182
总结：战略桶	194

<b>第七章 企业的战略路线图</b>	195
什么是路线图	196
路线图的类型	200
制订企业的战略产品路线图	208
初步选择主要的计划	218
制订企业的技术路线图	229
将企业的产品创新战略投入实践	232
总结：战略路线图	234

<b>第八章 治理——使企业的产品创新战略奏效</b>	237
治理和企业	238
企业的治理方法需要改进吗	239
影响采纳的障碍	242
谁应该参与产品创新治理	243
治理什么，为什么要治理，治理谁	247
总结	251



## 第一章

# 企业需要产品创新战略

*A  
Product Innovation Strategy  
for  
Your Business*

我认为这个世界上最重要的不是我们身在何处，  
而是我们去往何方：为了到达胜利的彼岸，  
我们必须时而顺风航行，时而逆风，  
无论怎样，我们必须前行，不随波逐流，不停泊在原地。

——老奥利弗·温德尔·霍姆斯

《早餐桌上的独裁者》，1858年

## || 有史以来最好的战略

MP3播放器已成为有史以来销量增长最快的新的消费产品。iPod的销量增长速度也令人吃惊，自从苹果公司将其推出以来，仅仅四年半的时间，iPod的全球销售量就达到了5000万部。相比之下，索尼耗时十年才卖出5000万台的随身听。苹果公司也推动了MP3的市场销售，2006年底其累计销售额达到2亿美元，其中苹果公司占据了四分之一（在美国的市场份额达到70%）。相较之下，无线电话用时12年销售5000万部，而数码相机和手机的初始销量增长缓慢。2008年的第四季度，iPod销售了2200万部，占苹果公司收入的42%。增长还在持续。

那么，苹果公司是如何取得这个惊人的成功的呢？出乎大众的意料，苹果公司不是这个行业的创新者——它没有发明便携式MP3播放器。事实上，当iPod于2001年11月推出时，美国已有50多家公司销售便携式MP3播放器，其中有些是依靠互联网推销产品的亚洲公司。

苹果公司大获成功而别的公司失败的关键是苹果具备了成熟的创新战略和高效的执行能力。广义而言，苹果看到了MP3播放器市场需求的增长，并解决了现有MP3播放器存在的主要问题。这些问题包括：体积大小、存储容量、用户界面和可合法下载音乐的短缺。在解

决这些问题时，苹果完美地利用了它独特的优势，整合并推出了“硬件、软件 and 内容的合成，进而使购买、存储和播放音乐几乎毫不费力。苹果公司凭借着它在硬件和软件方面的专业知识，在没有进入音乐行业的情况下就取得了成功”。苹果还明智地将iPod的忠诚客户群定位为热衷于媒体和技术的年轻人（即苹果原来的目标市场），使其产品成为引领潮流的标志。苹果使用其有效的分销渠道系统，保持其一贯的高品质形象，同时避免了价格折扣。

自1979年推出随身听以来，索尼已经主导了便携式音乐市场，它也曾拥有众多优势和竞争力，包括产品尺寸、品牌名称和形象，分销和市场覆盖率，技术和制造能力，却坐失良机。索尼没有从失败的Betamax战略中吸取经验教训，没有选择进入增长迅速的新兴MP3播放器市场，而是拒绝了这个机会。不仅如此，索尼还试图保卫其日益衰落的数字迷你光盘播放器，试图将它作为取代衰落的CD播放器Discman的下一代设备。结果不言而喻，其产品很快成为历史。

苹果的iPod“模仿策略”是成功的，大大增加了公司的财富。从2001年到2006年，它的年收入增加了两倍，扭亏为盈，从亏损2000万美元转变成盈利20亿美元……这是一个创新战略成功的案例，实施得完美无瑕（索尼懊恼的是，糟糕的战略注定是要失败的）。成功的战略又一次主宰了市场！

## || 赢得一场战斗，但失去整个战争

与苹果公司不同的是大多数公司都缺乏有效的创新战略。如果询问任何一家公司的高级主管，“贵公司的创新战略是什么？”你很可能得到这样的答案。

1. 茫然地盯着你或一脸困惑的表情，好像在说“这家伙在说什么呢？”
2. 公司的业务计划大纲，但实际上是财务计划，而没有说明产品创新的方向。
3. 当年主要产品的开发计划列表。

以上这三个反应都体现了这些高级主管不了解创新战略是什么或创新战略的用途。创新战略不是财务计划，也不是商业战略（尽管商业战略和创新战略密切相关，而且在一些企业中，商业战略囊括了创新战略）。正在推进的开发项目列表也不是创新战略，这些只是战术，而且只能满足短期需要。开发项目列表通常是战略的表现，而不是战略本身。因此，如果你也会做出上述的或类似的回应时，那么请继续阅读本书。

## 战术和战略：要是……会怎样呢

- 要是您的企业采用了世界级的创意发布系统，即指导开发项目从创意到上市的过程，又会怎么样呢？

- 要是您有卓越的组合管理系统帮助您选择项目，也就是帮助高级主管做出明智的新产品开发投资决策，又会怎么样呢？

- 要是您在您的公司里创造了非常积极的创新文化，并且高级主管也强烈支持创新，又会怎么样呢？

结果一定会带来高绩效的企业和新产品吗？不一定。因为它缺少成功的产品创新所需要的最重要的驱动力：创新战略。创新战略是创新菱形模型的四个要点之一（见图1.1）。创新战略在获得单个新产品成功到赢得整个产品创新战争的过程中发挥了关键作用。

公司的产品创新战略为整个新产品工作制订了方案。产品创新战略作为总体规划，指明了企业新产品开发的发展方向，也是产品开发与总体经营战略之间的重要环节。

## 创新菱形

我们对高绩效企业的基准研究表明，绩效有四个主要驱动因素。我们称之为创新菱形。绩效最好的企业的共同特征是有四个最佳操作的要点，即创新菱形的四个要点。

1. 产品创新和技术战略：受到领导团队和行业战略视角的驱动，绩效好的企业都有产品创新和技术战略。产品创新战略为企业提供着眼点，指明企业产品开发的方向，指导资源分配、投资决策和项目选择。简而言之，这些公司有战略焦点。

2. 资源投入和项目组合管理：绩效好的企业能为其产品创新和个人创意提供足够的资源。此外，它们拥有有效的组合管理系统，帮助领导团队将这些资源分配到合适的领域和开发项目中。

3. 创意发布系统：门径管理(Stage-Gate)。绩效好的企业采用门径管理系统，推动新产品项目从创意阶段进入发布阶段。这个创意发布系统强调为创新漏斗提供更多的创意、坚实的前端作业项目（包括客户需求的信息）、严格的过关/淘汰决策，以及从始至终的高效的执行力。同时，绩效好的企业采用的系统是敏捷的、灵活的、扩展性好的、适应性强的。

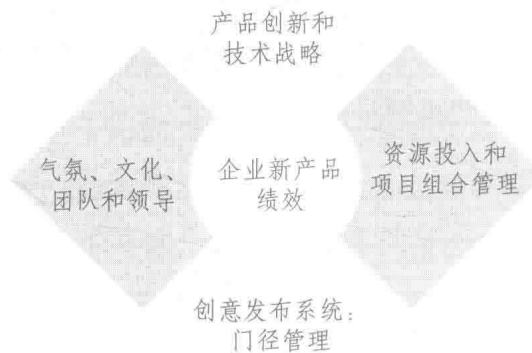


图1.1：创新菱形显示了产品创新绩效的四个驱动因素，这是绩效最好公司的共同特征。

4. 气氛、文化、团队和领导：高绩效企业的高管为创新和创业创建了积极的气氛和文化氛围，建立了有效的跨职能的新产品项目团队，并且他们自己也适当地参与到产品开发决策过程中。他们为创新提供了适合的环境。

正如我们研究中指出的，这些关键点在产品创新方面将绩效好的公司与其他公司区别开来。宝洁(Procter & Gamble)是正在运用创新菱形的公司之一。下面我们以宝洁公司的成功案例为例，看看创新菱形中的要点对公司业绩的影响。

## 宝洁化妆品的商业案例

宝洁的化妆品业务是一个很好的例子。它的新产品管理采用了有序的、全面的战略性方法，从而实现惊人的逆转。此案例与宝洁收购玉兰油(Oil of Olay)有关。玉兰油原本是Richardson-Vicks（化妆品公司）的护肤霜品牌。1985年，宝洁收购了玉兰油。1989年，宝洁收购了Cover Girl和Clarion两个化妆品品牌。两年后，Max Factor也被宝洁收购了。

之后，宝洁公司采用传统的方式，即运用规模效应和由几个大的新产品组成的新产品战略。当时宝洁公司没有有效的创新战略，所以公司试图尽力发展多种不同的产品，力量也随之分散，即失去了焦点。1994年，管理层被迫重组。宝洁放弃了Clarion系列，并且在20世纪90年代，宝洁的高管层思索他们是否应该留在化妆品行业。他们尝

试在玉兰油品牌下开发一个新化妆品系列，但新系列失败了，整个化妆品生意持续衰退。

公司的逆转是从20世纪90年代末开始的，当时的管理层采用了创新菱形模型（见图1.2）。宝洁的创新菱形模型的第一个要素是产品创新战略。实际上，当领导团队开始采用严格的战略规划过程，形成明确的目的及细分的目标、战略和措施时，真正的改变发生了。他们采用了一个更聚焦的创新策略，即侧重于嘴唇、脸和眼睛，而不是身体的其他部分。战略的第二个方面是通过端对端的供应链管理控制供应环节。供应链得以精简，生产和运输与市场需求紧密相连。因此，供应环节所需时间减少，从而大大消除了以往每次新产品上市时所产生的旧产品被淘汰的情况。

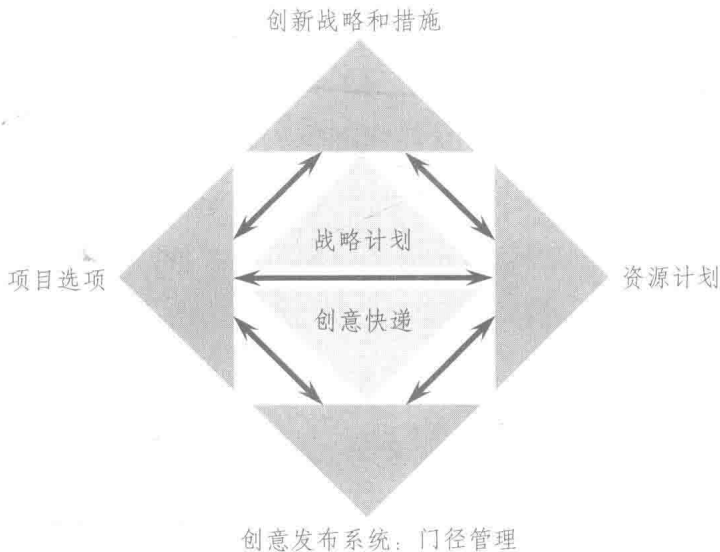


图1.2：宝洁公司的创新菱形模型成为每个企业新产品开发的指南。

接下来，管理层采用了宝洁公司创新菱形模型的第二个要素：



SIMPL新产品门径管理。SIMPL是推动新产品从创意阶段到发布阶段的方法，融合了宝洁的许多最佳的实践经验。这是严格的产品发布系统，采用门径管理决策方法，并且具有清晰的过关/淘汰标准和计时要求。一个巨大的成功品牌就是封面女郎(Cover Girl)的Outlast（一款接吻时不会掉色的、持久的唇膏。它具有独特的两大特色，首先是颜色，然后是光泽，这样可以产生持久的唇色）。第二个成功品牌是由蜜丝佛陀(Max Factor)创造的Lipfinity。它同样使用SIMPL创意发布系统。玉兰油系列的成功也源于创新战略的采用，这次专注于皮肤老化所产生的面部皱纹问题。玉兰油的新生系列取得了巨大的成功，这个过气品牌的销售额也从1985年的2亿美元增长到今天的20亿美元。

组合管理是宝洁创新菱形模型的第三个要素。它使管理层能够看到整个新产品计划的组合，以达到好的均衡和结合。通过产品组合管理，公司为新产品和改进产品建立了通道，确立每个产品线（面部、嘴唇、眼睛）都有一致的创新步调——这使得新产品和升级产品能定时地给市场带来新鲜感和刺激。这种“推新并维持”的组合方法是宝洁赢得市场的关键因素。

现在，宝洁的化妆品公司是一个健康持续成长的盈利性的企业。自20世纪90年代末以来，企业绩效显著提升，化妆品业务也被视为宝洁的主要增长引擎。但是这种逆转并不是偶然发生的。成功的关键之一是获得好的新产品。这需要建立一个完整的业务和产品创新战略，加上有效的创意发布系统和一流的产品组合管理，确保宝洁源源不断地推出新产品和改进产品。