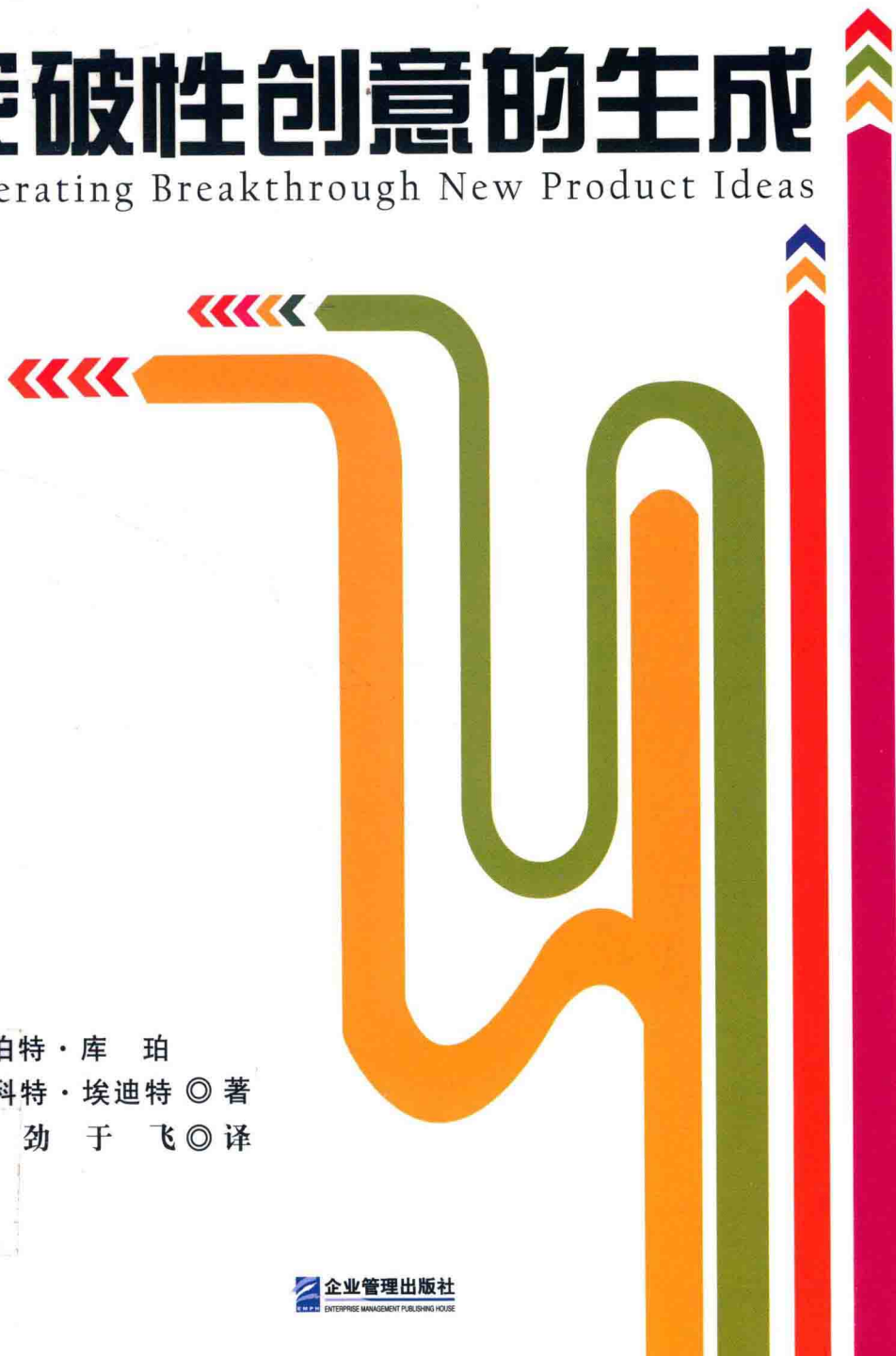


【创新之路】

创意管理架构

# 突破性创意的生成

Generating Breakthrough New Product Ideas



[加]罗伯特·库珀

[加]斯科特·埃迪特◎著

陈劲于飞◎译

【创新之路】

创意管理架构

# 突破性创意的生成

Generating Breakthrough New Product Ideas

[加]罗伯特·库珀

[加]斯科特·埃迪特◎著

陈劲于飞◎译



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

创意管理架构: 突破性创意的生成 / (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

ISBN 978-7-5164-1616-7

I. ①创… II. ①罗… ②斯… ③陈… ④于… III. ①企业管理 IV. ①F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 275155 号

Generating Breakthrough New Product Ideas: Feeding the Innovation Funnel©2007 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: 01-2016-9751

---

书 名: 创意管理架构: 突破性创意的生成

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 978-7-5164-1616-7

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

---

# 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

Contents

<b>第一章 追求突破性的创意</b>	1
产品创新是关键的管理要素	3
但这并不简单	5
了解创新项目短缺的根本原因	11
需要积极的创意生成和管理系统	17
将企业打造成一台创新机器	26
<b>第二章 用产品创新战略指导创意产生工作</b>	29
引入战略构思阶段	30
什么是产品创新战略	32
产品创新战略的要素	35
设定企业产品创新工作的目标	40
明确企业的目标领域	43
企业的产品路线图	59
让产品创新战略有效运转	64
<b>第三章 创意产生的战略性输入——预测未来</b>	67
开发外围视觉	68
利用突破性技术	75
使用场景生成法预想未来	84
注意信号，采取行动	89

<b>第四章 利用客户反馈产生突破性的创意</b>	91
为何客户反馈如此重要	92
什么不是客户反馈的研究内容	96
客户反馈为什么能发挥作用	98
客户反馈的方法	100
假如企业忽略客户反馈	116

<b>第五章 采纳外来创意：开放式创新和创意的外部来源</b>	119
开放式创新	120
宝洁公司的“连接+开发”模式	134
定位企业以获得外部创意、概念和产品	138
超越开放式创新：其他外部创意的来源	143

<b>第六章 发挥企业内部的创意资源</b>	151
建立创意建议系统——一个潜在的、有效的创意来源	152
给予员工搜索时间和资源以提升企业的创新力	161
采用团队创新模式	163
举办 MRG 创收活动，运用整个企业的创新能力	168
聆听员工的心声，他们会为企业带来下个突破点	172

<b>第七章 基础研究的突破——改变竞争的基础</b>	173
技术开发项目有什么独特之处	176
为技术开发项目设计专用的开发流程	179
技术开发流程如何满足传统的产品开发流程	186

决定投资哪些技术开发项目	187
确保充足的资源	191
将技术转移到业务部门	193
技术开发项目取得成功的方法	197

<b>第八章 挑选优胜项目</b>	199
采用全球一流的产品创新流程：门径系统	201
记分卡——早期门径的有效选择方法	210
计算风险调整的经济价值：预期的商业价值	225
总结：尽早选出获胜的项目	234

<b>第九章 最后的思考——寻求颠覆性的创新</b>	237
运用创新菱形	238
企业的产品创新和技术战略	239
有效的创意发布系统	242
组合管理系统有助于企业专注合适的项目	245
创新需要和谐的氛围和环境	248
灵感还是汗水	250



## 第一章

# 追求突破性的创意

*The  
Quest  
For  
Breakthrough Ideas*

“人类的历史本质上是一部思想史。”

——赫伯特·乔治·威尔斯 《世界史纲》

产品创新是现代企业的生命力。看看现今经营出色的大企业，如苹果、宝洁、丰田、通用电气，它们一直稳定地推出成功的新产品。但是当企业的研发能力下降时，产品创新就会陷入困境：人们在购买商品之后没有感受到物有所值。大多数公司的开发组合中缺乏一鸣惊人的或是颠覆性的产品创新，而且越来越多的压力来自金融界，要求企业提高创新成果。

本书的主题是讨论如何解决企业缺乏一鸣惊人的或颠覆性的产品创新的问题。许多公司已经有了可靠的创意发布流程或门径管理系统（见图1.1）<sup>①</sup>。这是解决此问题的重要部分。如果企业没有有效的新产品流程，好的新产品理念就永远无法进入市场。但是，只有可靠的创意发布流程是不够的，许多高级管理人员意识到，企业的发展管道里确实缺乏真正好的、有价值的创意和发展项目。总而言之，这个工序虽然足够健全，但橱柜却是光秃秃的——管道的供给很贫乏。

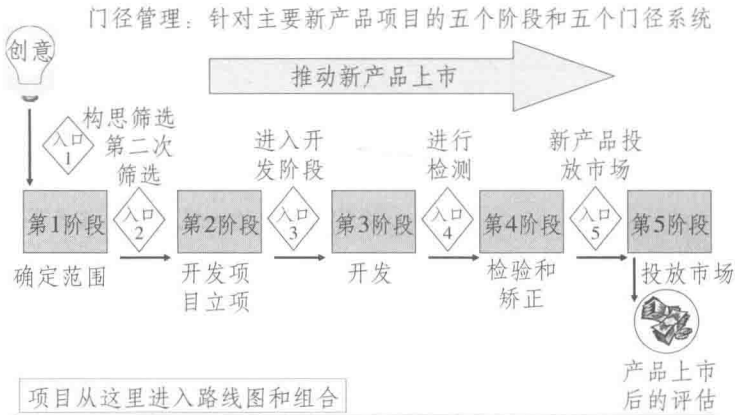


图1.1：事实上，几乎所有绩效卓越的公司在产品创新系统中都使用典型的门径管理方法，推动新产品创意的成功上市。

① 门径管理 (Stage-Gate<sup>®</sup>) 是产品发展协会的一个注册商标，见 [www.prod-dev.com](http://www.prod-dev.com)。

## || 产品创新是关键的管理要素

世界各地的公司已经经历过节省开支、削减成本和卓越运营的时期，现在则把重点集中在持续的有机增长上。高层管理人员和华尔街发现，没有任何一家公司能够一直成功。相反，产品创新和服务创新必须成为增长的动力。正如宝洁公司的董事长兼首席执行官所说：

“创新是持续增长的前提条件，没有其他途径的营利性增长可以一直持续下去。没有持续的创新，市场就会停滞不前，产品会成为滞销商品，利润也会缩水。”

根据《商业周刊》的报道，创新已经成为所有首席执行官要面对的敏感问题。全球的首席执行官和商业领袖们正面临着日益加剧的竞争。在企业发展的同时，他们也看到其业务模式正面临着挑战，许多产品和服务正逐渐被商品化。这些挑战和市场变革也使他们意识到创新势在必行。

对许多企业高管来说，产品创新已经成为企业唯一的选择。即使不是唯一的选择，那么它肯定也是最重要的一个选择。这里所传达的信息很简单：要么你在产品创新上取得成功，要么你就失败。也就是说，创新或者被淘汰！时运不济的互联网的荣衰仅仅是创新快速崛起的前兆。环顾四周，看看现今这些业绩突出的公司，宝洁公司开发的

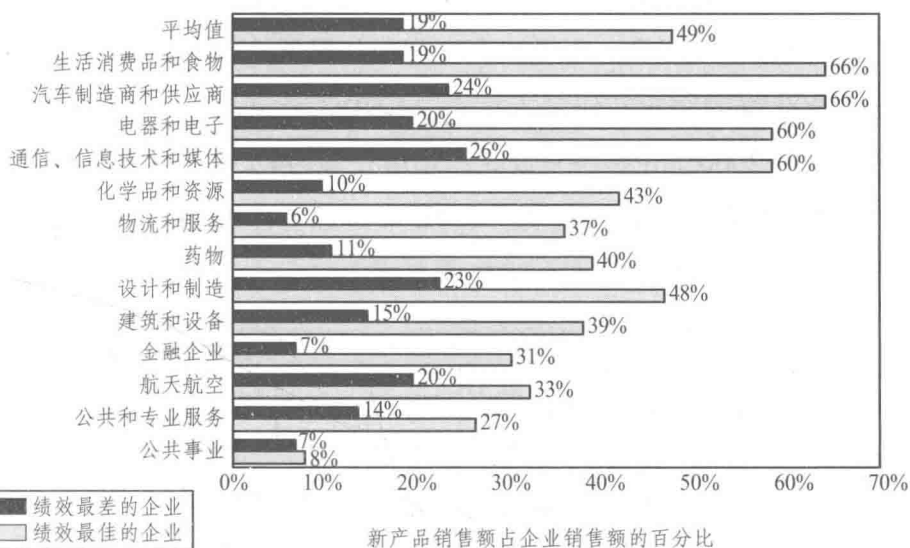
新产品在行业中创造了销售和利润记录；苹果公司和它开发的播放器一夜之间创造了一个新兴产业；动态研究公司 (RIM)的黑莓手机是商界中令人垂涎的通信设备；丰田公司与其开发的普锐斯(Prius)混合动力车使发动机技术更向前迈了一步；摩托罗拉公司开发的超薄RAZR手机2004年供不应求。《财富》杂志对美国最受推崇的公司的年度调查数据分析显示，“长期投资的价值”与“公司的创新精神”密不可分。

产品创新对现代企业的成长和繁荣起到至关重要的作用。在美国，新产品的销售额在企业年销售额的占比较大，几乎达到30%；更令人惊讶的是，绩效最佳的公司年销售额的47.6%以及年利润的49.1%都来自新产品。这意味着公司将近一半的利润和销售额都是新产品创造的。一项重要的全球创新研究也得出了同样的结论，它显示了在不同的行业中新产品对公司销售所产生的影响(见图1.2)。这再次证明，绩效最佳公司的销售额的一半几乎都是由新产品贡献的，而且，在部分行业中，新产品销售额甚至已达到当前销售额的三分之二！

这样强调产品创新是有明显的原因的。全球一体化，外包业务和离岸外包的增长（不仅在制造业，而且在研究与开发领域）正在迅速地改变着市场和竞争环境。现有产品的商品化、对竞争优势的研究以及技术变革的不断加速，都成为新的创新动力。因此，未来，产品创新和服务创新在决定企业命运方面会发挥更大的作用。

随着华尔街对公司执行总裁们施加的压力不断增强，金融界对创新也无法熟视无睹。事实上，Cheskin and Fitch的一项调查显示，几乎一半的首席执行官们都认为产品创新对企业未来的成功至关重要。

而美国理特管理顾问公司的一项全球调查表明，增强创新能力被首席执行官们视为提高企业效益和发展的第一选择(见图1.3)。值得注意的是，在图1.3中，我们可以看到创新要比削减成本更重要，但削减成本却是高级主管们提高利润的传统手段。金融界传达的讯息是，以产品创新为基础的有机增长是最卓越的。



新产品上市5年或以下  
 来源：理特管理的创新卓越研究2005

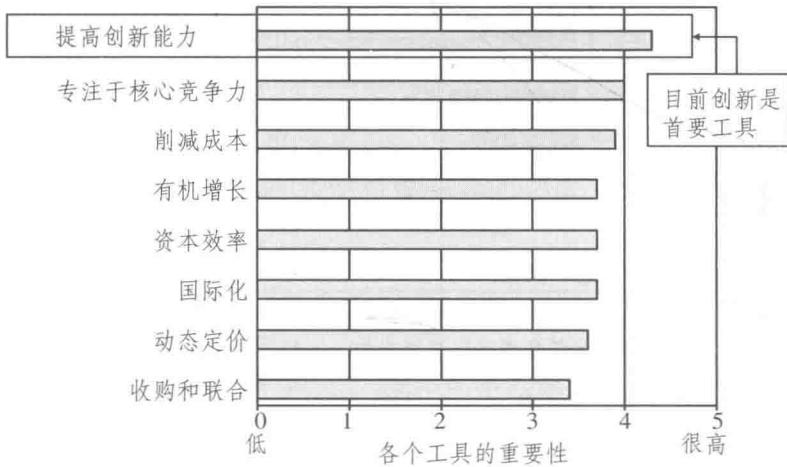
图1.2：新产品占据了企业销售额的重大比例；不同的行业百分比也有很大的变化。绩效最佳的企业的新产品平均销售额是比较突出的——新产品平均销售额是其余的2.5倍。

## || 但这并不简单

企业都希望得到一系列既有创意又有利可图的产品创新，但如果

这像一些权威人士所说的那样简单，那么在美国和欧洲，将会有一半的公司变得特别富有，而其他公司也会有出色的表现，那么也就不需要寻找新的最佳方法以及出版本书了。

尽管这些首席执行官们、权威人士，还有华尔街都在炒作产品创新，事实上，产品创新的绩效正处于困境之中。虽然企业和国家继续在研发上投入巨资，但是生产力却依然很低。例如，2005年，全球创新1000强的企业在研发上投入了4070亿美元，与2004年相比增长了6%，从2000年开始研发投入的年增长率为4.2%。这个比例还在增加。整个美国公司在研发上投入的金额是总销售额的4.9%。这个百分率在过去几十年都没有太大改变。



来源：理特管理的创新卓越研究2005

图1.3：在提高企业效益增长的8个主要工具中，首席执行官们认为创新是最重要的，比削减成本更重要。

然而，产出，即从新产品中获得的收入，却发生了变化。从1990年以来，新产品的收入从32.6%下降到2004年的28.0%。在10年多的

时间里，无论是投入和产出比，还是研发生产力都出现了急剧的下降。显而易见，许多公司的生产管道已经出了问题。

## 生产力下降的原因

我们考虑了很多可能导致研发或新产品开发生产力下降的原因。没有证据显示企业现在在这些方面会经营得更差：推出不好的产品，产品设计与开发工作不够完善，或市场调研不足。事实上，对比1985年和现在的一些主要项目的完成质量，无论是初步筛选阶段还是市场投入阶段，在执行质量的评估方面没有任何变化。

然而，有一个因素却发生了戏剧性的变化，这解释了利润和新产品开发影响力下降的原因，那就是，与1990年对比，企业在项目组合的均衡方面有变化。简单来说，现今的企业更关注于小的改变，如产品的调整以及针对销售人员反馈的要求进行处理等，而真正的产品开发却处在了次要位置。

很多公司都缺乏大胆的突破和革新的项目来使其销售额和利润达到新的高度。在产品开发方面，太多的公司选择了“唾手可得的果子”。图1.4显示的数据是我们一项研究的结果，从图上看，1990年企业生产的“全新产品”或创新产品数量占其开发项目组合的百分比几乎是现今企业的两倍。现在的许多企业主要开发次要项目，如产品的提升、改良和调整，这些项目的数量几乎是1990年企业从事该类项目的两倍。

开发组合中的项目百分比细分

开发项目类型	1990	2004	从1990年以来变化的百分比
前所未见的真正的创新	20.4%	11.5%	43.6% 下降
公司的新产品生产线	38.8%	27.1%	30.1% 下降
公司现有产品线的补充	20.4%	24.7%	21.0% 提高
公司现有产品的提升和修改	20.4%	36.7%	79.9% 提高
总计	100.0%	100.0%	

图1.4: 在过去的15年间, 企业开发项目的种类发生了重要的改变, 它们变得不那么创新和大胆。

产品开发管理协会(PDMA)进行的一项研究也显示了这样的趋势: “由削减成本、重新定位产品和逐渐改进产品而推动的项目数量增多了, 但与此同时, 产品的重大修订、生产线的添加、对于企业是新的或前所未见的产品的百分比却下降了。”例如, 前所未见的新产品和企业的新产品项目占其组合的百分比从1995年的30%下降到2004年的25%。这也许是产品周期时间大幅缩短的原因, 产品周期时间从41.7个月缩短到24个月。显然, 很多企业不再像以往一样选择有挑战性或有意义的产品创新; 相反, 它们更专注于开发时间更短的逐渐改进型产品。无论是高风险或者低风险项目, 对于项目组合的构成来说, 这都是一个令人担忧的趋势。

一些精明的高管们认识到了这一危险。我们的基准研究显示, 这些企业管理者们确实关心他们开发项目的组合。如图1.5所示, 21.2%的企业管理层指出他们的开发项目中有足够的、可以为企业带来高价值的产品项目, 但40.5%的企业并不是这样。同时只有19.4%的企业管理层声称, 他们的项目组合在短期和长期项目之间保持着良好的平



衡，而38.0%的企业却承认没能达到平衡。

## 绩效最佳的企业引领了方向

对于创新来说，成功盈利的秘诀是什么呢？为了回答上述问题，我们考察了基准研究中一些绩效最佳的企业——前20%的企业。它们的新产品开发在多个财务指标和时间指标上都比其余的企业表现更突出。当我们更进一步研究这些绩效最佳的企业时，会发现一个不同的项目组合的情景。例如，在图1.5中，绩效最佳的企业在其开发管道中有更高价值的产品项目和更平衡的项目组合。图1.6中项目组合的细分显示了其中的原因：

- 绩效最佳的企业在其开发管道的革新方面（占其项目组合的17.1%）是绩效最差的企业（8.5%）的两倍。

- 请注意事情发生了很大的改变：20世纪90年代中期，一般企业创新项目的比例（20.4%）要比现今绩效最佳的企业高。

- 对于绩效最差的企业，它们的项目组合中几乎一半是小型项目，比如产品的调整、改良和扩展（占项目组合的46.5%），这比例远远超过了绩效最佳的企业。

没有人可以证明一个特定的项目组合可以为企业带来更好的绩效，但这个分析的过程却是令人信服的。首先，绩效最佳的企业无疑有更多创新的项目组合——较高比例的真正的创新项目和较低比例的次要项目。其次，很多年前，一般企业的项目组合都比目前绩效最佳