

—— 总主编 杨世伟 ——

品牌创新

伟大的品牌如何建设、 推出新产品、新服务和新商业模式

SOLVING THE INNOVATION PARADOX—HOW GREAT BRANDS INVENT AND
LAUNCH NEW PRODUCTS, SERVICES, AND BUSINESS MODELS

[美] G. 迈克尔·马多克 (G. Michael Maddock)

[美] 路易莎·C. 尤里亚特 (Luisa C. Uriarte) ◎著

[美] 保罗·B. 布朗 (Paul B. Brown)

姚山季◎译

BRAND

重新定义创新

戴维如何打败歌利亚？

世界上最好的品牌怎样创造终生客户？

根据华尔街的很多经验，什么才是未来收益最显著的指示信号？

以上三个问题的答案是一样的：改变游戏规则的新产品创造

本书一步步地告诉你哪些是你需要做的（哪些是你应该坚决不要做的），

以保证创新高效率地完成



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

品牌建设与管理经典译丛

The Classic Translated Series of Brand Building and Management

—— 总主编 杨世伟 ——

品牌创新

伟大的品牌如何建设、
推出新产品、新服务和新商业模式

SOLVING THE INNOVATION PARADOX—HOW GREAT BRANDS INVENT AND
LAUNCH NEW PRODUCTS, SERVICES, AND BUSINESS MODELS

BRAND NEW

[美] G. 迈克尔·马多克 (G. Michael Maddock)

[美] 路易莎·C. 尤里亚特 (Luisa C. Uriarte) ◎著

[美] 保罗·B. 布朗 (Paul B. Brown) — 特别致谢

以及Maddock Douglas创新机构的

[美] 贾维尔·弗莱姆 (Javier Flaim) 和 [美] 布雷特·S.米勒 (Brett S. Miller)

姚山季◎译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01-2017-1792

BRAND NEW: SOLVING THE INNOVATION PARADOX—HOW GREAT BRANDS INVENT AND LAUNCH NEW PRODUCTS, SERVICES, AND BUSINESS MODELS by G. Michael Maddock, Luisa C. Uriarte with Paul B. Brown

Copyright © 2011 by G. Michael Maddock. All rights reserved.

原书 ISBN 978-0-470-64359-4

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Chinese Translation (Simplified Characters) Copyright © 2017 by Economy & Management Publishing House

All Rights Reserved. This translation published under license.

版权所有。本书中文简体版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权经济管理出版社在全球范围内独家出版发行。未经出版者许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 Wiley 标签，无标签者不得销售。

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌创新：伟大的品牌如何建设、推出新产品、新服务和新商业模式/(美) G. 迈克尔·马多克，(美) 路易莎·C. 尤里亚特，(美) 保罗·B. 布朗著；姚山季译。—北京：经济管理出版社，2017. 12 (品牌建设与管理经典译丛)

ISBN 978-7-5096-5338-8

I. ①品… II. ①G… ②路… ③保… ④姚… III. ①品牌—企业管理—研究 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 219838 号

组稿编辑：梁植睿

责任编辑：梁植睿

责任印制：黄章平

责任校对：王淑卿

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www. E-mp. com. cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：玉田县昊达印刷有限公司

经 销：新华书店

开 本：710mm×1000mm/16

印 张：11.75

字 数：198 千字

版 次：2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-5338-8

定 价：55.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

品牌建设与管理经典译丛

专家委员会

顾问：黄速建 黄群慧

首席专家：张世贤

主任：杨世伟

副主任：张树庭 赵顺龙

委员：(按姓氏笔画排序)

丁桂兰	丁俊杰	卫军英	牛志伟	王淑翠	王紫薇
宁乐	申桂萍	刘 祯	刘婷婷	孙文清	何 瑛
何卉嫻	张 艳	张永美	张译文	张树庭	张梦霞
李 燕	李东升	李桂华	杨世伟	杨学成	肖永杰
陈 力	周 云	周小虎	郑苏晖	勇 生	姚山季
姚王信	洪 涛	贺远琼	赵顺龙	唐文龙	徐莉莉
徐梅鑫	袁胜军	郭小强	高长春	梁树广	韩顺平
魏中龙					

序 言

2014年5月，习近平总书记在河南视察时提出，要推动“中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变”。习总书记“三个转变”的精辟论述将品牌建设提高到了新的战略高度，尤其是在国际经济环境不确定和当前中国经济发展多起叠加背景下，意义更是十分重大，为中国品牌建设指明了方向。

2016年6月，国务院办公厅发布的《关于发挥品牌引领作用推动供需结构升级的意见》（国办发〔2016〕44号）明确提出：按照党中央、国务院关于推进供给侧结构性改革的总体要求，积极探索有效路径和方法，更好发挥品牌引领作用，加快推动供给结构优化升级，适应引领需求结构优化升级，为经济发展提供持续动力。以发挥品牌引领作用为切入点，充分发挥市场决定性作用、企业主体作用、政府推动作用和社会参与作用，围绕优化政策法规环境、提高企业综合竞争力、营造良好社会氛围，大力实施品牌基础建设工程、供给结构升级工程、需求结构升级工程，增品种、提品质、创品牌，提高供给体系的质量和效率，满足居民消费升级需求，扩大国内消费需求，引导境外消费回流，推动供给总量、供给结构更好地适应需求总量、需求结构的发展变化。

2017年3月，李克强总理在2017年政府工作报告中明确提出，广泛开展质量提升行动，加强全面质量管理，健全优胜劣汰质量竞争机制。质量之魂，存于匠心。要大力弘扬工匠精神，厚植工匠文化，恪尽职业操守，崇尚精益求精，培育众多“中国工匠”，打造更多享誉世界的“中国品牌”，推动中国经济发展进入质量时代。

改革开放以来，中国在品牌建设实践中积累了丰富的成功经验，也经历过沉痛的失败教训。

中国企业从20世纪80年代中期开始了品牌建设的实践。1984年11月，双

星集团（前身是青岛橡胶九厂）时任党委书记汪海举行了新闻发布会，这成为国有企业中第一个以企业的名义召开的新闻发布会，集团给到会记者每人发了一双高档旅游鞋和几十元红包，这在当时是前所未有的。此事件之后，“双星”品牌红遍全国。1985年12月，海尔集团的前身——青岛冰箱总厂的张瑞敏“砸冰箱”事件，标志着中国企业开始自觉树立品牌的质量意识。从那时起，海尔坚持通过品牌建设实现了全球的本土化生产。据世界权威市场调查机构欧睿国际（Euromonitor）发布的2014年全球大型家用电器调查数据显示，海尔大型家用电器品牌零售量占全球市场的10.2%，位居全球第一，这是海尔大型家电零售量第六次蝉联全球第一，占比更首次突破两位数。同时，海尔冰箱、洗衣机、冷柜、酒柜的全球品牌份额也分别继续蝉联全球第一。

改革开放以来，我们在品牌建设过程中也经历过沉痛的失败教训。早在20世纪80年代，在利益的驱动下，政府颁发奖项名目繁多，十年评出6000多个国家金奖、银奖和省优部优，这种无序的系列评选活动被国家强制叫停。国家层面的评奖没有了，社会上“卖金牌”的评审机构如雨后春笋，达到2000多个，这严重误导了消费，扰乱了市场秩序。21世纪初国务院批准评选中国名牌和世界名牌，直到2008年“三鹿奶粉”恶性质量案件的披露，导致评选中国名牌和世界名牌的工作瞬间叫停。

正如中国品牌建设促进会理事长刘平均在2017年“两会”采访时所说，由于缺乏品牌的正能量引导，消费者变得无所适从，再加上假冒伪劣问题屡见报章，消费者逐渐对国产品牌失去信任，出现了热衷于消费海外产品的现象。打造和培育知名品牌，引领产业升级和供给侧改革，是当务之急。要尽快建立健全我国国内知名品牌和国际知名品牌的产生机制，把李克强总理所说的“打造享誉世界的中国品牌”落到实处。

2011年，《国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》提出了“推动自主品牌建设，提升品牌价值和效应，加快发展拥有国际知名品牌和国际竞争力的大型企业”的要求。为贯彻落实这个规划精神，工信部、国资委、商务部、农业部、国家质检总局、工商总局等部门非常重视，分别从不同的角度发布了一系列品牌建设的指导意见。工信部等七部委于2011年7月联合发布了《关于加快我国工业企业品牌建设的指导意见》，为工业企业品牌建设引领了方向并提供了政策支持。国家质检总局于2011年8月发布了《关于加强品牌建设的指导意见》，明确

了加强品牌建设的指导思想和基本原则、重点领域、主要措施和组织实施。国务院国有资产监督管理委员会于2011年9月发布了《关于开展委管协会品牌建设的指导意见》，为委管协会品牌建设工作明确了方向。这一系列相关政策的发布，在政策层面上为中国品牌建设给予了保障，为全面加强中国品牌建设、实施品牌强国战略、加快培育一批拥有知识产权和质量竞争力的知名品牌明确了原则和方向。

进入21世纪后，尽管中国品牌工作推进缓慢，但中国企业在品牌建设上做了诸多尝试。以联想集团收购IBM-PC品牌、吉利汽车集团收购沃尔沃品牌为标志，开始了中国企业收购国外品牌的过程。这说明中国的经济实力在增强，中国的企业在壮大，也说明了中国的品牌实力在增强，实现了从无到有和从小到大的转变。

品牌是企业生存和发展的灵魂，品牌建设是一个企业长期积淀、文化积累和品质提升的过程，一个成功的品牌需要经历品牌建设和管理，品牌建设包括品牌定位、品牌规划、品牌形象、品牌扩张等。中国的品牌崛起之路也不会一蹴而就，需要经历一个培育、发展、成长、成熟的过程。

在世界品牌实验室（World Brand Lab）发布的2016年“世界品牌500强”排行榜中，美国占据227席，仍然是当之无愧的品牌强国，继续保持明显领先优势；英国、法国均以41个品牌入选，并列第二；日本、中国、德国、瑞士和意大利分别有37个、36个、26个、19个和17个品牌入选，位列第三阵营。从表1中可以看出，美国在2016年“世界品牌500强”中占据了近45.4%，中国只占7.2%，而中国制造业增加值在世界占比达到20%以上，由此可以看出，中国还是一个品牌弱国，中国在品牌建设与管理道路上还有很长的路要走，有大量的工作要做。但是从2013~2016年的增长来看，中国品牌入选排行榜数量的增长趋势是最快的，从25个升至36个，而其他国家则基本微弱增长或减少。

表1 2013~2016年“世界品牌500强”入选数量最多的国家

排名	国家	入选数量（个）				代表性品牌	趋势
		2016年	2015年	2014年	2013年		
1	美国	227	228	227	232	谷歌、苹果、亚马逊、通用汽车、微软	降
2	英国	41	44	42	39	联合利华、汇丰、汤森路透、沃达丰	升
3	法国	41	42	44	47	路易威登、香奈儿、迪奥、雷诺、轩尼诗	降
4	日本	37	37	39	41	丰田、佳能、本田、索尼、松下、花王	降

续表

排名	国家	入选数量 (个)				代表性品牌	趋势
		2016 年	2015 年	2014 年	2013 年		
5	中国	36	31	29	25	国家电网、工行、腾讯、中央电视台、海尔	升
6	德国	26	25	23	23	梅赛德斯-奔驰、宝马、思爱普、大众	升
7	瑞士	19	22	21	21	雀巢、劳力士、瑞信、阿第克	降
8	意大利	17	17	18	18	菲亚特、古驰、电通、法拉利、普拉达	降
9	荷兰	8	8	8	9	壳牌、飞利浦、喜力、TNT、毕马威	降
10	瑞典	7	7	7	7	宜家、H&M、诺贝尔奖、伊莱克斯	平

为了实现党中央、国务院关于推进供给侧结构性改革提出的总体要求，发挥品牌引领作用，推动供需结构升级，着力解决制约品牌发展和供需结构升级的突出问题。必须加快政府职能转变，创新管理和服务方式。完善标准体系，提高计量能力、检验检测能力、认证认可服务能力、质量控制和技术评价能力，不断夯实质量技术基础。企业加大品牌建设投入，增强自主创新能力，追求卓越质量，不断丰富产品品种，提升产品品质，建立品牌管理体系，提高品牌培育能力。加强人才队伍建设，发挥企业家领军作用，培养引进品牌管理专业人才，造就一大批技艺精湛、技术高超的技能人才，切实提高企业综合竞争力。坚持正确舆论导向，关注自主品牌成长，讲好中国品牌故事。

中国品牌建设促进会确定了未来十年要打造 120 个农产品的国际知名品牌，500 个制造业的国际知名品牌，200 个服务业国际知名品牌的目标。加强品牌管理和品牌建设将成为推进供给侧结构性改革的总体要求下经济发展的重要举措。

为了推进中国品牌建设和品牌管理工作，借鉴发达国家的品牌管理理论研究和品牌管理实践，中国企业管理研究会品牌专业委员会组织国内专家学者翻译一系列品牌建设和品牌管理相关著作，愿本套丛书的出版能为中国的品牌建设和品牌管理提供有价值的思想、理念和方法。翻译是一项繁重的工作，在此对参与翻译的专家学者表示感谢，但囿于水平、能力，加之时间紧迫，如有不足之处，希望国内外专家学者批评指正。

丛书总主编 杨世伟

2017 年 3 月 15 日

对《品牌创新》的赞誉

“Maddock Douglas 首次将创新代理模型引入市场，这使得本书成为寻找如今‘进阶’公司执行者的必读书，并应将创新策略作为他们日常实践的理论和策略。”

——马克·罗思 (Marc Roth)，Home Warranty of America 公司总裁

“作为一名连任企业家，我期待将创新作为一颗‘银子弹’（新技术）。无论你是销售软件、能源还是保险，要在盈亏方面要拥有相关创意的能力来为你的产品高效地打造品牌。想要更多的‘银子弹’？读这本书吧。”

——蒂姆·斯托伊卡 (Tim Stojka)，Agentis Energy 公司 CEO

“如果你在寻找雷同答案的话，不要接近这本书，更不用说翻开它。迈克尔和他的团队很少进行封闭式运作，结果是，他们的想法更倾向客户，可以更快地进入新的市场，在新产品上比竞争对手做得更好。短期‘雇用’Maddock 团队，阅读这本书，让它远离你的竞争对手。然后，准备盈利吧！”

——杰克·戴利 (Jack Daly)，Professional Sales Coach 公司 CEO

我曾与迈克尔和他的团队进行过多种类型的合作，运用他们创造性的方法进行创新。现在通过他们的组织奠定了所有利益和驱动创新，为所有的领导者们准备了一个美妙的指南。

——克里斯廷·罗宾斯 (Christine Robins)，BodyMedia 公司 CEO

这本书将教你如何重新发明价值命题，即使是最保守的行业也要使用一个成熟的方法，这才是真正的美好的东西。

——格雷格·科恩 (Greg Cohen)，Moneris Solutions 公司总裁

前言

作为企业家组织的，也是快速增长的商业咨询公司 Gazelles 的创始人，我的一生一直致力于帮助积极进取的创业公司。这给了我与传奇企业家们打交道的机会，陪他们从拥有一个伟大创意时刻开始，一直到他们拥有了第一个1亿美元收入的时刻（甚至远远超出这个数字）。

通常情况下，人们在他们了解的领域开始创业。他们在为一家公司工作，发现了他所在的公司不能/无法利用的一个机会，然后离开，创办自己的公司。

但今天，有一个不同的现象，它更加迷人。很多公司——从亚马逊到 Zip 汽车公司——被“创始人”创立起来，这些人并没有相关的行业背景（杰夫·贝佐斯——亚马逊的创始人，是华尔街的“火箭科学家”；Zip 汽车公司创始人罗宾·蔡斯的背景是“国际健康”行业从业者）。

为什么这个现象意义重大？贝佐斯、蔡斯等创立的公司以及成千上万与其一样的公司，表面上看来它们具有多重优势。首先，它们不受制于行业最佳实践（它们不知道那是什么）。其次，它们不遵守关于销售/销售渠道的“规则”（同样，因为它们只是不知道）。最后，它们不知道试图做的事情不能做，因为它们从来没有询问过一位“专家”。

以我的经验来看，新成立的公司倾向于忽视这些类型的成功，因为其中有创始人的运气成分。但它显然不止于此：它是一种看待现存问题的新方法。

这就是迈克尔·马多克开始的地方。10年前我遇见了迈克尔，而能够成为他创新旅程的一部分，我非常享受。他创建了一个全新类别的创新机构，这是一个不断进步的过程，去帮助大公司像企业家那样行事；他也帮助大公司像创始者那样行事。正是这种思维，迈克尔和他的团队在创新的道路上勇往直前。

想让你的公司表现得像那些出色的企业吗？来读这本书。

维恩·哈尼什 (Verne Harnish)

Gazelles 公司 CEO

关于作者

G. 迈克尔·马多克是领先创新机构——Maddock Douglas 的创始合伙人兼首席执行官，在他的帮助下，25%的财富 100 强成功推出了发明、品牌以及新产品、新服务和新商业模式。迈克尔还是一名连续创业者，他已经推出了三个成功企业，并获得了麻省理工学院的泰坦创业秘密会议席位。迈克尔是《彭博商业周刊》的一名特色专栏作家。

路易莎·尤里亚特是 Maddock Douglas 的合伙人兼负责研究执行副总裁。路易莎在管理研究拥有超过 20 年的经验，负责的国际范围的咨询项目覆盖全球 30 多个国家和地区。

贾维尔·弗莱姆曾是 Maddock Douglas 的一名执行副总裁，是市场重新定位和推出新产品、新品牌领域的专家。作为营销研究和创新公司 Markitecture 的前首席执行官，是一个致力于帮助纽约地区弱势青年获得所需的技能来实现财务独立的非营利性组织职业基金会的一员。

布雷特·S. 米勒是 Maddock Douglas 的创新副总裁，20 年营销资深人士，已经率先开展国内外创新活动，服务的客户包括好事达、蓝十字蓝盾、BP、美国大通银行、通用电气、美国金宾酿酒集团、凯洛格、起亚、科勒、卡夫、LG、李维斯、大都会人寿、米勒酿酒公司、三星、星巴克、丰田、联合利华、沃尔玛和惠而浦。

作为《纽约时报》的长期撰稿人，保罗·B. 布朗是《商业周刊》《金融世界》《福布斯》等杂志的作者和编辑，他是无数畅销书的作者（合著者），包括与卡尔·休厄尔共同完成的《终生客户》以及与马克·史蒂文斯一起写的《你的市场很糟糕》。保罗是麻省理工大学《斯隆管理评论》《社经研究公司评论季刊》的特约编辑。

目 录

第一部分 准备工作和策略

第一章 创新悖论	003
数字观察	003
它真的崩溃了吗	006
我们出发去哪里	008
一个独特的过程	008
创新战略	009
执 行	010
第二章 创建高效的和有效的创新过程	012
三大要点：产业变化如何创新	012
第三章 环节1：寻找需求	020
洞察第一，创意第二	021
缩小焦点范围：市场细分	024
做洞察的不可知论者	030
“这是一个美妙的需求……只是不适合我们”	044
在寻找需求时，请记住这些	045
第四章 环节2：制定想法	051
开始构思过程	052

发散你的思维 057

丰富你的创意 061

投入工作 063

你会怎么做：利用出发点 064

聚集：将概念提炼分类 067

概念发展 069

测试你所提出的 071

意念创造力的 12 个步骤 074

第五章 环节 3：用你所想到的成功沟通并从中获利 076

一个沟通不好的绝妙想法变成了一个坏主意 077

几条规则，改善你的沟通能力 079

用他们的话作为跳板 081

注意他们的讲话时机 085

记住，你的故事可能不是他们的故事 086

“嗯？”——清楚地表达你的意思 087

商业化（如果你不能解释你有什么，你永远不会赚到钱） 089

如何利用社交媒介：为了更好，改变游戏规则 091

掌握沟通技能 095

第六章 构建你的创新“组合” 098

多样化你的创新“投资” 098

四类创新 099

如何分割你的创新“资产” 103

用战术提高你的成功率 106

制定创新“组合”预算 107

第二部分 工具和策略

第七章 走出困境：如何将外部专家注入创新过程	113
实践智慧	114
组织左右脑的整合	121
考虑创意来源	122
外部专家在构建创新组合中的作用	123
第八章 可持续创新：绿色、白色空间创造（盈利）	127
交付需求并制造差异	128
找到绿色空间的三个理由	129
将可持续性发展融入创新过程的方法	132
行动胜于雄辩	135
可持续创新的 5C 策略	136
第九章 “创新力评分” 介绍——测量创新潜力的方法	139
洞察力评分	140
想法评分	145
沟通评分	148
结 论	150
关于 IPS 优势的三个“常见问题”	152
第十章 投资工具：将创新过程用于工作的案例研究	154
投资工具创新悖论	155
如果你做过一次	159
结 论	160
致 谢	161
索 引	163

PART **1**

第一部分

准备工作和策略

第一章 创新悖论

“创新”这个问题很简单，实际上也是矛盾的。研究表明，顾客喜欢并想要 3
新的产品和服务。然而实际上，他们总是用自己的方法去试图找到新产品和服务，而企业在提供满足顾客需求的产品和服务方面实在很糟糕。

在 20 世纪 80 年代，研究表明每 10 个新产品里有 9 个是失败的。快 30 年过去了，一切都没改变。目前所确认的调查表明，10 个新产品里仍然有 9 个是失败的。

此外，我们将在 1 分钟之内带你看看我们的专利数据，你实际上将会找到第二个悖论：企业成功引进新产品和服务来确保一个健康的未来。但它们很容易承认并未投入充分的资源来让它发生，并且这个风险听起来相当现实。（那些在另一个里面“筑巢”的俄罗斯套娃。）现实是在第二个悖论里还有第三个悖论：企业都知道它们有一个问题，它们公开承认它们不擅长引入新产品和服务，但也没有做出很明显的努力来提高自己的命中平均值——显然值得确信的是引入新产品在本质上是一个击中或未击中的过程。

当你把所有这些都放在一起的时候，很容易理解为什么在企业传达给消费者的创新能力和消费者对新产品的需求之间存在很大的代沟。我们称这个为创新悖 4
论。现在的情况比很多资深经理人和营销专家深信的还要严重得多。

数字观察

让我们用几分钟通过回顾我们的研究来看看问题的严重性。在 2004 年、