

PEARSON

FROM CONCEPT TO CONSUMER

创意金点子系列丛书

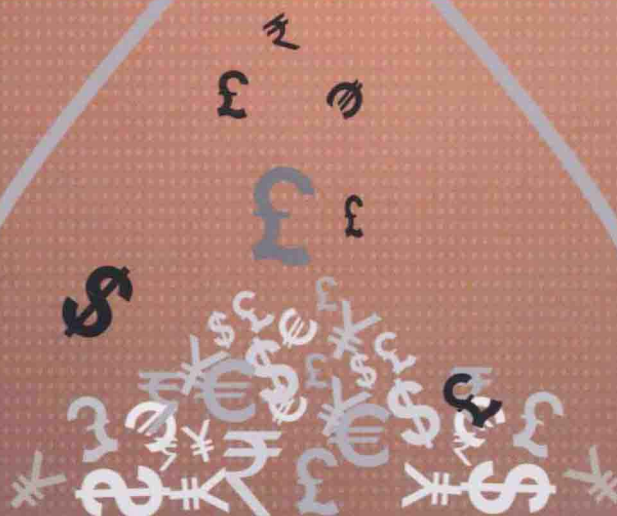
HOW TO TURN IDEAS INTO MONEY

[美] 菲尔·贝克尔 (Phil Baker) 著
潘 帅 廖晓娇 译



从概念到消费者

如何将你的好点子变成钱



清华大学出版社

PEARSON

FROM CONCEPT TO CONSUMER

创意金点子系列丛书

HOW TO TURN IDEAS INTO MONEY

[美] 菲尔·贝克尔 (Phil Baker) ◎著
潘 帅 廖晓娇 ◎译

从概念到消费者

如何将你的好点子变成钱



清华大学出版社

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2013-5166

Authorized translation from the English language edition, entitled FROM CONCEPT TO CONSUMER: HOW TO TURN IDEAS INTO MONEY, 1st edition, 0-13-713747-8 by PHIL BAKER, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2009.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED Language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD. and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright © 2014.

本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给清华大学出版社出版发行。未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

从概念到消费者: 如何将你的好点子变成钱/(美)贝克尔(Baker, P.)著;潘晓峰译. —北京:清华大学出版社, 2014

(创业类——成功学)

书名原文: From concept to consumer: how to turn ideas into money

ISBN 978-7-302-33760-7

I. ①从… II. ①贝… ②潘… ③廖… III. ①商业经营 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第211431号

责任编辑: 朱敏悦

封面设计: 汉风唐韵

责任校对: 王荣静

责任印制: 杨 艳

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 三河市兴旺装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 148mm×210mm 印 张: 4.5 字 数: 114千字

版 次: 2014年1月第1版

印 次: 2014年1月第1次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 23.00元

产品编号: 050351-01

致 谢

长期以来，我一直在考虑写这本书，但最终是我的妻子简说服我开始下笔。我为圣地亚哥《商务日报》（*Daily Transcript*）的每周科技专栏撰稿多年，这些年来简就像是我的私人编辑。她也帮助编辑了本书，为本书做出了巨大贡献。

在此，向圣地亚哥商务日报前执行编辑雷欧·卡尔（Reo Carr）表示感谢，是他建议我为每周科技专栏撰稿，同时也感谢圣地亚哥商务日报出版人鲍勃·卢米斯（Bob Loomis）一直以来对我的支持与鼓励。斯图尔特·埃默里（Stewart Emery）是我二十多年的朋友，也是资深作家和商业顾问，在我尝试写作本书的过程中给予我指导，在此向他表示感激。还要感谢金融时报副总裁兼出版人蒂姆·摩尔（Tim Moore）和我的编辑人露丝·霍尔（Russ Hall），他们给了我很多有价值的建议。也要感谢艾米·奈德林格（Amy Neidlinger）、朱莉·费佛（Julie Phifer）、吉娜·卡诺斯（Gina Kagnouse）、劳拉·扎加（Laura Czaja）、梅根·科尔文（Megan Colvin）和切尔西·马蒂（Chelsey Marti），在本书从手稿到出版的过程中，他们给予了很多帮助。

很多拥有专业知识的朋友和同事也给我提供了帮助，他们帮忙复阅手稿，并给出建议和劝告。他们包括詹森·布鲁克（Jason Brook）、罗伯特·布鲁纳（Robert Brunner）、利亚姆·凯西（Liam Casey）、马丁·库伯（Martin Cooper）、詹姆斯·法洛斯（James

Fallows), 陈黄 (Chen Huang), 布雷特·约翰逊 (Brett Johnson), 唐·诺曼 (Don Norman), 雷·奥利佛 (Ray Oliver), 拉里·赖希 (Larry Reich), 约翰·唐 (John Tang), 肯恩·沃特 (Ken Wirt), 和路易斯·吴 (Louis Woo)。多年来, 我还从贾尔斯·贝特曼 (Giles Bateman), 赖安·西尔 (Ryan Cyr), 和约翰·雷费尔德 (John Rehfeld) 身上学到很多, 他们每个人都将毕生事业投入到了消费品零售领域中。

同时也感谢英业达电子公司 (Inventec Corporation) 董事长理查德·李 (Richard Lee), 是他将我带入中国台湾地区的原始设备制造产业, 并以自身为例向我展示了一个公司应该如何满足消费者、员工和股东的需求, 且不损害任何一方的利益。

我非常感谢我的女儿凯伦 (Karen) 和儿子丹 (Dan), 虽然我职业生涯的很多时间都在旅行, 可他们从不抱怨, 但事实表明我的旅行确实成果显著。在对市场营销的探讨中, 凯伦 (Karen) 也提出了建议, 市场营销是她的专业领域。最后要感谢的是我的母亲芭芭拉 (Barbara), 她对我同样很重要, 并且总是鼓励我迎接新的挑战, 还有我已故的父亲, 如果他还在, 一定会喜欢读这本书的。

前言

我一直为科技产品及配件所深深吸引。在我的整个职业生涯中，有幸能与很多科技消费品龙头企业合作开发产品，如宝丽来的 SX-70 相机、苹果的 Newton MessagePad 个人数字助理和强力笔记本电脑（Powerbook）等。

结合我三十多年的所见所闻和亲身体验，我写下本书，希望能与读者分享我将概念转化为成功产品的经验。

我的体会之一便是，想要创造一件成功的产品，仅有一个点子还远远不够。事实上，想出点子仅仅是开发新产品最简单的环节。开发新产品涉及各个设计项目，需要整合多个学科，包括设计、管理、分销、营销等所有阶段。每一个阶段都像是一根链条上不同环节。任一环节出现断裂，都将导致前功尽弃。

在本书中，我将为大家讲述如何将概念转化为成功的产品，这是一件很有意义的事情，其他书都无法像本书一样综合考虑所有的环节。虽然市场上已经有工程管理、项目管理及市场营销等特定领域的书籍，但大部分只讲述方法、步骤和理论，只有少数涉及第一手的真实案例。这些书大部分没有关注真实的日常问题，提出的解决方案也都源于传统思维，其内容近似商学院里教授的书本知识，而本书则是绝无仅有的真正实战课程。

本书涵盖了如何将概念转化为产品的新规则，这些规则是综合产品开发速度、生命周期缩短、产品外包和网络等多种因素总结出

出。所有这些因素改变了产品开发的老路子，其中最大的变化就是中国在产品开发和制造上产生的巨大影响正改变着我们产品开发的方式。

不管读者是想开发自己的产品，还是对产品开发背后那些鲜为人知的故事感到好奇，本书都是很好的读本，并会为读者提供一些有用的实例。

无论你是作为企业家自己开发产品，还是帮助别人开发产品，无论你身在大公司还是小公司，阅读本书后，你都将对产品开发的步骤有更深入的了解，创造出自己成功的产品，并学会如何利用新资源和新思维。反对者们总是在告诉你不要违背现有的开发体系，前人怎么做，你就怎么做。我想说，想要开发出成功的产品，就不要去理睬他们的言论。最重要的是，阅读本书后，你会更加懂得如何去做出选择，如何预测结果。

写完本书，我颇感欣慰，也希望大家能够喜欢。

目 录

致谢	4
前言	6
第一章 新世界，新规则	1
开发之后未必是成功	3
新规则	6
亚洲	8
第二章 放手去做	12
优化组织，快速开发	12
获取顾客反馈	16
利用产品外包	17
谨记少即是多	19
莫因追求完美而影响进程	21
第三章 产品开发的基础	25
产品开发	25
市场营销	30

销售额预估	31
产品规格	32
开发日程	33
产品成本	35
第四章 工业设计至关重要	41
工业设计开发	44
工业设计流程	51
第五章 为何需要外包?	53
OEM 和 ODM 模式的兴起	53
中国台湾	55
中国大陆	56
亚洲的优势	57
所有产品都适合外包吗?	58
知识产权保护	60
产品质量	61
中国工厂	63
第六章 挑选亚洲伙伴并合作	66
妥善经营伙伴关系	71
生产成本	71
生产质量	72
耐用性检测	73
第七章 市场营销组成元素	75
产品定义	76

市场测验	76
产品定位	81
市场公关	83
客户服务	85
定价	89
 第八章 销售：将产品送到消费者手中	 92
你有哪些选择	92
零售分销	93
销售成本	95
实际销售	98
许可经营	103
 第九章 适时省略法律事务	 105
专利	105
协议与合同	109
开发和生产协议	110
 第十章 接下来要做什么？	 116
 结 语 产品开发的未来	 123
 附录1 十大规则	 125
 附录2 产品与环境	 126
 附录3 中国制造——有利还是有弊？	 129

第一章 新世界，新规则

促成成功的因素很多，其中发明创造的作用仅占5%。

还记得1967年6月在宝丽来公司（Polaroid）上班的第一天，我乘电梯到了三楼，一出电梯门便是一扇毛玻璃门，门上赫然印着“产品开发”四个大字。穿过毛玻璃门便是公司的安全区域，一些世界知名的消费品就在这里发明和设计，而我将成为这里的一员。宝丽来首席执行官艾德文·兰德（Edwin Land）的神话就在这里诞生。兰德堪称现代的爱迪生·托马斯，拥有数百项专利。在他的带领下，宝丽来发明了瞬时拍摄技术，并成为有史以来最伟大的消费品公司之一。我曾一直着迷于科技配件和消费品，但是对这幕后的故事全然不知，现在我终于有机会来学习这一切。这是我梦寐以求的工作，也是我研究生毕业后第一份很不错的工作。

我在宝丽来早期参与开发的产品包括其第一款低价塑料外壳彩色相机——Color-pack II。这款相机获得了巨大成功，一天便售出5000多部。我对这部相机的贡献并不大，仅为其设计了一个很小的潜望镜装置，使人透过取景器可以看到镜头所设置距离的物体。

我亲眼见证了Color-pack II从生产到上市的全过程。这款相机以一分钟一台的速度在装配线上生产出来，然后进入莱奇米尔大卖场（Lechmere Sales，马萨诸塞州坎布里奇市当地的打折店），第一天销售消费者便蜂拥抢购。对于产品设计者来说，最大的回报之一就是想法转化为数百万人购买和喜欢的产品。

宝丽来在其快速发展的那些年里堪称高科技领域的明星企业。我在这里任职 16 年，在很多岗位工作过，包括产品设计、质量控制、制造、营销、产品管理和业务开发，同时还管理着宝丽来在日本的很多产品开发活动。每个岗位对我来说都是一次全新的学习体验，将我带上了从概念到消费者这条产品开发之路。我学到了很多东西，如协同设计、工业设计的重要性、专利权的问题、外包和设计批量生产的产品等，这些为我以后的发展打下了坚实的基础。

不幸的是，历经三十年的辉煌之后，面对数码摄影技术的发展，宝丽来已无法做出快速的反应。宝丽来没有完全采用数码摄影技术，而是极度轻视其重要性。等宝丽来意识到数码摄影对其生意的重要性时为时已晚，不得不在 2001 年 10 月宣告破产。

研究生毕业后，我在一些或知名或不知名的公司开发过很多产品，包括宝丽来所有型号和尺寸的个人及工业相机，日本精工株式会社（Seiko）的智能标签打印机、袖珍电子词典和配件，苹果公司的 Newton MessagePad 个人数字处理和强力笔记本电脑（PowerBook），宝施玛公司（Proxima）的电子投影仪，宝利通（Polycom）的会议产品、音频设备、电脑配件、硬件、玩具、掌上电脑和可放进口袋的全尺寸可折叠键盘。一路走来，我累计拥有 30 多项专利，有些很有价值，有些则没什么用。

我对产品开发，包括产品开发的方方面面的热情一直持续到现在。事实上，我在加州的牌照就是“产品开发”（见图 1.1）。

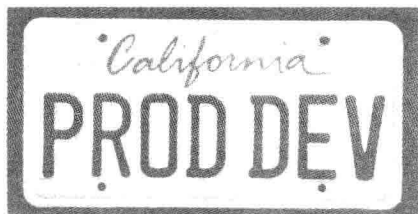


图 1.1 我的牌照

开发之后未必是成功

想个好点子，将其转化为产品，并在市场上取得成功对公司的发展的生产至关重要。公司想要成功需要做到这些，但仅这些还远远不够。

我过去一直以为产品的成功取决于好的想法，践行这些想法，自然就会成功。这也是大部分工程师在培训时所接受的理念（见图 1.2）。

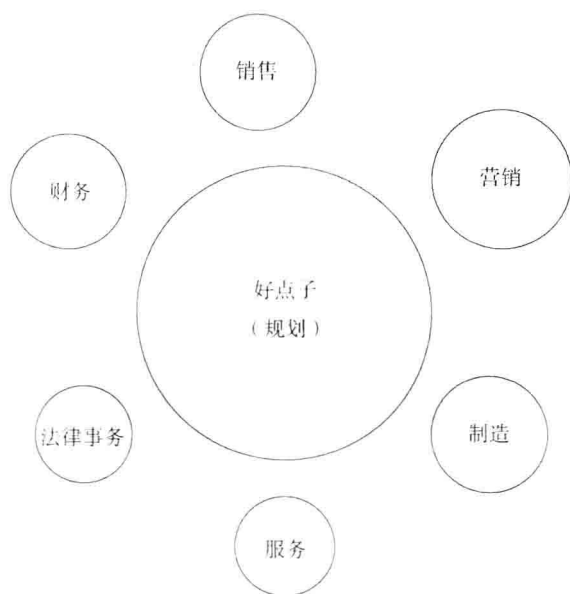


图 1.2 工程师对于产品成功的看法

但我做的产品越多，就越意识到成功还源于很多其他因素。其实，在促成成功的所有因素中，发明创造的作用大概仅占 5%。那么其他因素到底有哪些呢？那就是你在进入市场时，必须时机恰当，产品适合，价格合理且可盈利。你需要愿意购买的顾客；你需

要有效的市场营销和销售，以使产品进入人们可以看到、试用并购买的合适地点。最重要的是，你需要恰当的时机和不错的运气。这就好比一根链条，任一环节出现断裂，后果将不堪设想。

所有产品都始于某个想法或者概念，如预见了一种远景，需要满足某种需求，或为了改进现有设备等。在这一阶段，产品外形和工作原理可能尚不清晰。接下来的第一个挑战就是将无形的想法变为有形的实物。产品从概念阶段到消费者手中整个过程的实现取决于各种不同的环节和决定，每个环节和决定都影响着整个过程的成败。

我参与创立的 Think Outside 公司便是建立在一个极富创意的想法之上，那就是发明一种能装进衬衫口袋的可折叠全尺寸键盘。我的合伙人和我都意识到，计算设备的尺寸正变得越来越小，而手掌尺寸却相对不变，人们需要一种更加舒适的方式来输入文本。我们尝试了各种设计方案，最后采取了其中一种，“偷渡者”键盘就随之产生，我们公司也因此声名鹊起（见图 1.3）。但在产品设计之初，我们对于要做的产品只有一个粗略的想法，并没有切实可行的设计方案。

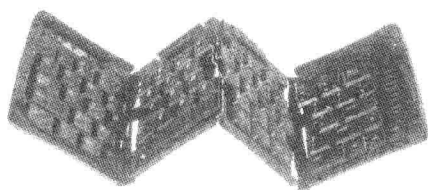


图 1.3 “偷渡者”键盘

公司前进的路上困难重重，除了要设计和开发产品，还会遇到很多意料之外的问题，这些问题不仅对产品创意毫无益处，甚至有可能使公司运行脱轨。

我在很多产品的开发过程中真真切切地遇到了这些问题。20 世纪 80 年代，我参与成立了 Presentation Technologies 公司，并为个人电脑开发了一种 35 平方毫米的幻灯片产品。我们克服各种困难

成功设计出该产品后却意外受到了来自彩色打印机的挑战，这种打印机可以制作彩色投影幻灯片。这一新技术引起了颠覆性的变革，占据了 35 平方毫米幻灯片的整个市场。

我以技术副总裁的身份加入宝施玛（Proxima）公司时，该公司在电子投影仪领域只有两个竞争对手。这种投影仪可以将电脑影像投放到屏幕上。但不到一年数十家竞争对手便涌现出来，使公司利润从 40% 陡然降至 16%。我在宝利通（Polycom）工作时曾开发过一款十分成功的会议室使用的麦克风，但是我为其开发管理的第二款产品——一种高射投影仪却失败了，这款投影仪毫无市场。

我为很多公司工作过，也与很多公司合作过，开发过很多产品。这些丰富的经历使我很难对某款产品感到新奇，普通的产品设计和营销累书籍中描述的开发方案也鲜有能让我眼前一亮的。

想出好的创意是产品开发过程中最简单的部分。创意到处都是，每个人都能想出几个，甚至有时会对自己说：“这家公司为什么没有把产品做成……”但是想出创意与产品开发和成功还相去甚远。在我的职业生涯中，曾与很多开发大师共事过，这些经历让我明白即使是专家也有失败的时候，比如艾德文·兰德（Edwin Land）的即拍电影产品，优秀发明家狄恩·卡门（Dean Kamen）的赛格威自平衡双轮电动代步车，史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）创立的 Next 电脑品牌都遭遇了失败。

再好的创意也不能确保成功。赛格威代步车作为一款电动交通工具，解决了一些最复杂的技术难题，比如开发了复杂的电脑控制陀螺仪和发动机，可以使这款两轮产品保持平衡和直立。用户可以向前、向后或一侧倾斜身体以驱动其向前、向后或者转向。但是这款产品太贵，受到了很多人的反对，他们认为这一交通工具会撞到行人，最后的结果表明这款产品基本没有市场需要。但就在这款产品问世之前，那些见过它的人，包括公司总裁、风险投资家和业内专家都认为其具有革命性意义，甚至会带来新城市的规划。从这些

失败中，我们得到的教训就是没人能保证一定成功，成功人士也会有偶尔失败的时候。

开发成功的产品需要技术纯熟且能团结协作的团队。但凡成功运营的项目，都有一个优秀且善于管理和激励团队的项目领导。经费预算再充足也无法弥补团队涣散的不足。我曾见过有的队员因不喜欢团队所设计的产品而怠工，有的队员因想按自己的想法设计产品去和总裁争论。队员们对开发新产品充满热情，但对于要添加还是舍弃某项功能又常常各执己见，甚至有人因此而退出团队。每个产品背后都有一个引人入胜的故事。即使是一款接近完美的产品，幕后也少不了团队成员之间的争论。史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）将苹果手机电池封在机身内的想法就曾引起公司内部很多人的反对。开发产品就像是制作香肠，人们有时并不感兴趣手机里有什么，只要使用方便就够了。

我还领悟到，成功与否不取决于公司规模大小。一些资源有限的小企业有时会比世界五百强企业更具竞争优势。虽然大企业有更多的工程师、大型的测试实验室、巨额的市场预算、律师、庞大的销售团队和商标，但常常团队协作效率不高，决策欠佳。

这是为什么？因为他们整天参加各种会议，关注组织问题，常常担心自己每天的表现会影响到职业发展，而非关心如何将公司做到最好。但是小公司的员工却相反，他们懂得公司成败取决于产品成败，很少将事件浪费在这些次要问题上。

新规则

历经一个时代后，产品开发、制造和营销发生了根本性变化，新的规则俨然确立。产品生命周期从几年缩短到几个月，加工制造资源由一国转向全球，互联网销售和各大卖场成为潮流，小型私营店铺关门歇业。

产品比以往更加复杂。我们现在拥有的不仅是设备，还有系统和平台，如苹果的 iPod 音乐播放器配有 iTunes 和网上音乐商店，亚马逊 Kindle 电子书阅读器也有自己的网上书店和 Whispernet 无线网络。这些系统使消费者可以快速购买并尽情享受。

如今我们开发产品的方式与上一个时代截然不同（见图 1.4）。从设计到制造到营销再到销售这样的传统流程周期太长，我们不能再这样按部就班地开发产品。现在所有的环节都是协同完成，从开发之初所有部门便协同合作，一起努力，直到项目结束。这样做不仅缩短时间，产品也更加完美。

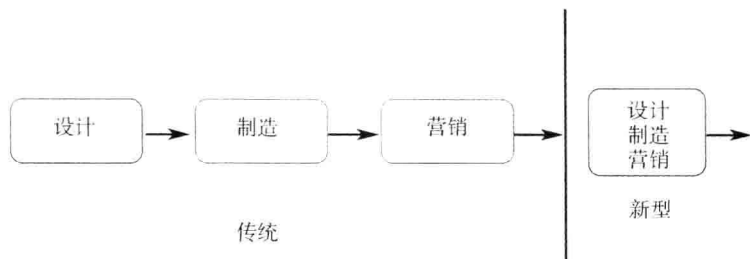


图 1.4 传统和新型的方式

此外，公司再也不像之前，所有的工作都由自己完成，而是开始利用外部资源。越来越多的公司只做自己最擅长的领域，不擅长的领域则交给其他公司去做。不论大公司、小公司还是个体户，都被全球资源赋予新的巨大力量。由于数字技术、互联网和高速通信不断发展，我们可以在亚洲进行生产，在印度设立客服中心，在欧洲设立研发中心。

现在的产品通过软件进行设计，可以清晰地描述所有细节，工程师可以在几秒之内把数字文件发送到全球任何角落。中国台湾地区的产品模型制造商几天内就可以制造出产品原型，中国大陆的模具工厂很快就可以制造出塑料模具，用以批量生产。数字文件还可以输入机器，一个下午就可以打印出三维模型图。

任何一家供应商都可以通过亚洲资源（Asian Sources）和阿里