

要看出哪些创意有商业潜力确实不容易，
因为创新总是充满着不确定性。
本文作者介绍了3种有效工具，
帮助经理人评估创意的商业价值。

慧眼识别金点子

■ W. Chan Kim

勒尼·莫博涅 (Renée Mauborgne)

1998年，摩托罗拉 (Motorola) 隆重推出了被认为将改变整个移动电话行业的新产品铱星手机 (Iridium)。该公司宣称，铱星手机将是世界上第一部能在全球任何国家和地区的任何角落提供不中断无线通讯的移动电话。然而，这个新产品最终一败涂地。摩托罗拉在迫不及待地采用新技术的时候，忽视了该产品的许多缺点：机身很重，需要一大堆附属配置，不能在汽车、建筑物里使用，而这些场所恰恰是穿梭于世界各地、公务繁忙的高级经理人最需要用电话的地方。并且，每个铱星手机价格高达3,000美元，人们没有任何理由放弃他们的150美元的蜂窝电话 (cell phone)。

这个例子说明，即使是最受尊敬的企业也可能在产品创新方面犯大错误。有时，它们过早地把新技术推向市场，或者定价不当，有时

对于其他公司用来置它们于死地的革新思想不加理会。例如，CNN (美国有线电视新闻网) 的竞争对手们最初对专门播出新闻的CNN不屑一顾，把它的新闻戏称为“鸡汤面新闻” (Chicken Noodle News)，事实证明他们错了。

企业并非不知道创新会带来什么样的挑战。一种新产品必须能够为客户提供独特的效用，具有诱人的价格，而企业必须能够从中获得丰厚的回报。但是，创新涉及的不确定性非常巨大，就连最富有远见卓识的管理者在评估新的商业创意的可行性和潜力时也会感到力不从心，头痛不已。

在本文中，我们将介绍一套有助于减少创新不确定性的系统方法。为了弄清一个新创意如何才能获得商业成功，我们建立了一个数据库，记录了100多家多次成功创新的企业。同时，我们还收集了产品和服务被创新者打败的那些

企业的数据资料。(关于我们调研方法的详细介绍,参见副栏“我们关于创新的研究”)根据这些信息,我们设计了3个分析工具,用来帮助管理者鉴别哪些商业创意能够成功。第一个工具是“购买者效用图”(the buyer utility map),它可以显示客户将被新创意吸引的可能性;第二个工具是“大众价格走廊”(the price corridor of the mass),它可以确定什么价格能够获得最大数量的客户;第三个工具是“商业模式指南”(the business model guide),它提供了一个基本框架,帮助企业判断它们能否以及如何以目标价格推出创新产品并获得利润。

不过,仅仅采用上述工具还不够。许多创新都需要克服采用障碍(adoption hurdle),即企业内部和外部的利益相关者对新创意的抵制。虽然采用障碍在规划过程中经常被忽视,但是一个创意即便再好,它的商业可行性也可能受到采用障碍的左右。因此,在文章的最后我们将讨论管理者应如何防止采用障碍的产生。现在,让我们首先讨论效用问题。

创造独特的效用

摩托罗拉负责铱星手机的管理者掉进了一个常见的陷阱:他们沉醉于华而不实的新技术。而实际上,成功的创新者强调的是产品的效用,也就是说,他们要确定新的产品或服务将在哪些方面、以什么方式改变消费者的生活。这种视角上的不同十分重要,因为它意味着产品开发与技术上的可行性没有太大关系,而与产品对客户的效用有着更密切的关系。

购买者效用图能够帮助管理者从正确的角度进行思考。它概括了企业能够用来向顾客提供效用的6个杠杆,以及顾客能够从产品和服务上获得的6个体验阶段。管理者掌握好这个效用图,就可以确定一个产品或一项服务能够提供的所有效用。下面,让我们详细讨论效用图的各个方面。(参见副栏“购买者效用图”)

购买者体验周期的6个阶段 一位顾客的消费体验周期通常可分解成6个不同的阶段,基本遵循从购买到丢弃这个顺序,而每个阶段又包括各种各样的具体体验。

比如,购买阶段既包括浏览亚马逊网站(Amazon.com)的体验,也包括推着购物车在沃尔玛(Wal-Mart)的货架间行走的体验。(副栏“剖析购买者体验周期”提供了一系列问题,能够帮助管理者判断购买者在每一阶段的体验质量的高低)

6个效用杠杆 我们把影响购买者消费体验各个阶段的因素称之为效用杠杆,即企业为顾客提供效用的方式。大多数杠杆都是显而易见的。简单、趣味和形象、环保这3种效用杠杆无须多做解释;产品可以降低顾客的财政风险或物质风险,这种杠杆也用不着解释;产品或服务还可因为容易获得或者容易使用而为顾客提供了便利;最常用但也许是最不明显的杠杆,是顾客的生产率。一项创新可以帮助顾客更快、更好或者以不同的方式完成工作,从而提高他们的生产率。比如,金融信息公司彭博资讯(Bloomberg)提供的在线分析工具能够快速分析和比较它提供的原始数据,从而提高了交易员的效率。

从购买者效用图中可以看出,体验阶段和效用杠杆结合起来,可组合成36个空间。通过确定新产品在图中的位置,管理者就能清楚地看到新创意的效用与现有产品的效用有何不同。根据我们的经验,管理者们常常专注于在购买者体验周期的同一阶段更多地提供同一效用。这一做法在新兴产业里或许能够奏效,因为在新兴产业中一家公司有很大空间改进现有效用;但在大多数现有行业中,这一做法不会产生能够塑造市场的创新。下面就让我们一起研究成功的创新者是如何开辟效用图上新的市场空间的。

在同一阶段使用新的效用杠杆。许多成功的创新者是在消费者熟悉的体验阶段上实现创新的。一个很好的例子是,星巴克(Starbucks)对美国办公室职员的工作间喝咖啡休息(coffee break)进行了一次革命。以往

作者简介: W. Chan Kim, 欧洲工商学院(INSEAD)的波士顿咨询公司(Boston Consulting Group) Bruce D. Henderson 教席国际管理教授,该学院位于法国的枫丹白露(Fontainebleau)。勒尼·莫博涅,欧洲工商学院的杰出研究员、战略与管理学的兼职教授,并担任位于枫丹白露的一个战略研究机构ITM Research的总裁。

购买者效用图

购买者效用图一共有36个效用空间，通过确定一个新产品在其中的位置，管理者就能清楚地看到新创意的效用与现有产品的效用有何不同。

购买者体验周期的6个阶段

		购 买	送 货	使 用	配 件	维修保养	丢 弃
6 个 效 用 杠 杆	顾客的生产率						
	简单						
	方便						
	风险						
	趣味和形象						
	环保						

人们都在熟食店或快餐连锁店购买咖啡，这些店通过快捷地为顾客提供便宜的咖啡而开展竞争。用效用图来分析，这些公司都专注于在购买阶段中提高消费者的生产率。然而，星巴克完全进入了一个新的空间。该公司通过开设时尚的咖啡馆，并提供各式各样富有异国情调的咖啡，从而给咖啡购买体验注入了趣味，并打上了自己独特的烙印。结果，美国的中产阶级变成了咖啡一族，咖啡馆也成了美国的一大特色。

在一个新的阶段使用同一效用杠杆。公司也可以

通过把一种熟悉的效用延伸到消费者对产品和服务体验的其他阶段来进行创新。迈克尔·戴尔（Michael Dell）正是用这种方法改变了电脑制造业。过去，电脑制造商的竞争手段通常是提供速度更快、功能和软件更多的电脑。用效用图来分析，他们是在机器的使用方面提高了顾客的生产率。戴尔把这一效用延伸到了送货体验阶段，公司绕过了经销商，以比其他电脑制造商都快速度直接向顾客提供度身定制电脑。

在一个新的阶段使用新的效用杠杆。在一些行业，

剖析购买者体验周期

消费者的产品体验包括6个基本阶段。为了帮助公司评估购买者整个体验的质量，我们为每个阶段设定了一些关键问题。单个地看，每个问题可能浅显易懂，但综合起来，这些问题向我们揭示了购买者体验周期的全貌。

购买者体验周期

购买	送货	使用	配件	维修保养	丢弃
找到你需要的产品要花多少时间？	产品多长时间可以送到？	产品的使用需要培训或专家协助吗？	使用该产品时需要其他配套产品或服务吗？	产品需要进行外部维修保养吗？	产品的使用会产生废物吗？
购物地点是否吸引人并且交通便利？	新产品的拆箱、安装难度如何？	产品不使用时容易储存吗？	如果需要，这些产品和服务的价格如何？	产品的维修保养和升级难易程度如何？	处理废弃产品难易程度如何？
交易环境的安全性如何？		产品的特性和功能如何？			
购买速度如何？					

最成功的创新是做全新的尝试。这类创新的一个好例子是Alto——欧洲电子巨头飞利浦公司（Philips）生产的一种可随便丢弃的日光灯。大多数灯泡制造商争相给顾客提供更高的使用效率。他们没有注意这样一个事实——由于他们的日光灯含有有毒的水银成份，需要被运送到特殊的垃圾场进行处理。飞利浦发明了一种合乎环保要求的Alto日光灯，进入并控制了一个基本上被竞争对手忽视的效用空间。仅仅在推出后的第一年，Alto就抢占了超过25%的美国传统日光灯市场，并获得了巨大的利润。

购买者效用图除了能够区分哪些点子是真正的创新以及哪些本质上是现有产品的改进，还能够告诉经理们有多少种尚未发掘的创新可能性。实际上，即使是最具有创造力的创新者，最终也只能占据36个效用空间中为数不多的几个。（关于一家创新企业的商业创意在效用图上是什么样子，参见副栏“嘉信理财是如何创造独特效用的”）想一下你所在的行业，你的公司涉及了多少个效用空间呢？

制定战略价格

仅仅提供独特的效用并不能使一项创新获得成功，

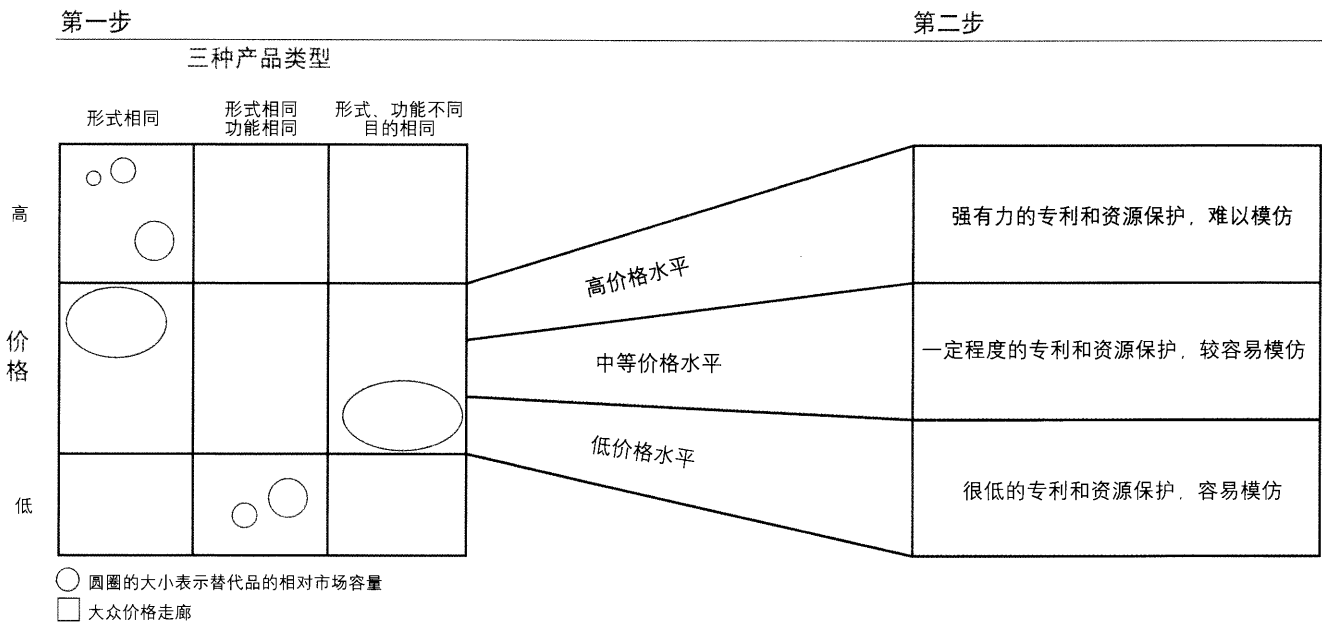
你还必须制定合适的价格。这在从前并不是一件迫在眉睫的问题。在新品上市的时候，公司可以针对追求新鲜事物、对价格不敏感的客户群推出市场测试价格，然后再逐渐降低价格，吸引主要购买者。但是在新经济中，管理者必须从一开始就知道什么样的价格将会吸引大量消费者。

为什么迅速实现很大销售量至关重要呢？原因有二。第一，企业正在发现，在越来越多的行业中，销售量能够比以往带来更多的回报，这是因为今天随着产品的知识含量增加，产品开发成本要比生产成本高得多。因此，一旦企业收回开发成本，随后的销售收入就可直接成为利润。第二，一些企业除了尽早占领大众市场之外别无选择。例如，一种产品对于客户的价值，或者一项如eBay的在线拍卖这样的服务对于客户的价值，与使用这种产品或服务的总人数有着紧密的关系。而且，如果消费者认为使用这种产品或服务的顾客寥寥无几的话，他们也不会掏钱购买。这种现象使得许多产品和服务处于一种两极分化的状态：要么销量惊人，要么无人问津。

你为某一产品选定的价格不但要能够吸引大量的顾客，而且还要留住他们。我们称之为战略定价。许

大众价格走廊

要为你的新产品制定合适的价格，你首先必须确定大众价格走廊——能够吸引最大量客户群的价格范围。然后，根据你拥有多少法律保护和资源保护，决定你可以制定什么样的价格而不会招致竞争对手生产模仿性产品。



多创新极其容易被别人模仿。比如，星巴克和家居货栈（Home Depot）的经营理念是不受专利保护的。你要维持客户的忠诚度，就必须说服他们，在模仿者那里他们不会得到更多价值。一家企业需要从第一天开始就赢得良好声誉，因为在今天这个网络化的社会中，品牌的建立很大程度上有赖于良好口碑的快速传播。因此，企业必须从一开始就向消费者提供让他们无法拒绝的产品。我们的下一个工具——大众价格走廊，将可以帮助管理者为这种不能拒绝的产品找到合适的价格。顺便说一句，这种价格未必是最低价格。这个工具包括两个独立而又相关的步骤。（参见副栏“大众价格走廊”）

第一步：确定大众价格走廊。在制定价格的时候，大多数公司首先会参考在形式上最接近他们创意的产品和服务，也就是同一行业内的其他产品。当然，这种做法仍有必要，但是，塑造市场的创新产品之所以获得成功，往往是因为开发了新的客户群，而不仅仅

是扩大了现有客户群的份额。因此，制定战略价格的主要挑战是了解人们的价格敏感度，因为人们用来与创新产品做比较的是来自传统竞争对手群体之外的公司提供的看上去很不相同产品和服务。对一些公司来说，确定一种产品的潜在客户易如反掌。比如，西南航空公司（Southwest Airlines）在为短程航线定价时，除了考虑其他航空公司的顾客之外，只需考虑乘坐长途汽车、火车和自己开车的人就行了。然而，对另外一些公司来说，也许会费点力气。让高级经理人的视线超越自己行业界线的一个好方法是，让他们列出两类产品和服务：第一类是形式不同，但功能相同；第二类是形式和功能都不同，但主要目的相同。

形式不同，功能相同。许多成功的创新产品之所以吸引其他行业的顾客，是因为他们原先使用的产品虽然与创新产品功能或核心效用相同，但两者的物理形式大不相同。比如，对大多数使用Intuit公司的财务软件包Quicken的消费者来说，购买它并不是因为它是

一个软件产品，而是因为它能帮助理清个人财务。如果不使用Quicken，人们就需要使用纸和笔——一种单调乏味、容易出错的方法，或者支付昂贵的服务费，请一个注册会计师（CPA）为自己服务。Quicken、纸和笔、会计师虽然形式各异，但提供了相同的功能或者核心效用，也就是说，它们都能帮助人们整理和了解自己的财务。

形式和功能不同，目的相同。有的创新产品吸引了来自更远行业的顾客。比如，欧洲的连锁电影院Kinepolis就分流了喜欢过夜生活的顾客，抢走了许多行业的生意。在布鲁塞尔（Brussels），它开设的第一家电影院Megaplex就使电影观众增加了40%，其中一部分观众来自与电影院的形式、功能都不相同的行业。比如，酒吧和餐馆在形式上与电影院毫不相似，在功能上也截然不同；酒吧和餐馆提供的是交谈的愉悦和美食的享受，而电影院提供的则是视觉的娱乐体验。虽然它们在形式、功能上有所不同，但人们去酒吧、餐馆或电影院的目的却是相同的——外出享受一个愉快的夜晚。

列出替代产品和服务的做法可让管理者了解他们从其他行业以及直接竞争对手那里能赢得多少客户。然后，管理者们应该在图表上绘出这些替代品的价格和市场容量（参见副栏“大众价格走廊”）。这种简单明了的方法可帮助识别最大的潜在客户群在哪里，以及他们对目前使用的产品和服务愿意支付什么样的价格。能够抓住最大客户群的价格幅度就是我们所说的大众价格走廊。在

嘉信理财是如何创造独特效用的

在我们的数据库中，最富创新精神的公司之一是折扣经纪商（discount broker）嘉信理财（Charles Schwab）。嘉信理财的第一项创新是，让客户对电话交易和后来的在线交易感到安全放心。在大部分折扣经纪商进行价格大战的时候，嘉信理财就意识到顾客实际上更关心交易的安全性。于是，它通过提供计算机即时确认服务，消除了客户的担忧。

接着，嘉信理财继续使购买股票更为便利。大多数折扣经纪商只在通常的办公时间内营业，而在这段时间里客户往往抽不开身。让客户更不方便的是，他们需要把资金从银行账户转到股票账户进行股票交易，而银行的营业时间限制更大，顾客响应速度比经纪商慢。因此，嘉信理财推出了每周7天、每天24小时的全天候服务，并推出可以开支票和使用Visa卡的Schwab One现金管理账户，这样就使客户免受了不便之苦。

从效用图中可看出，嘉信的下一个创新在由简单与维修保养组合的空间中。该公司发现客户查询他们在共同基金（mutual fund）的投资非常麻烦。通常，他们会收到许多基金公司寄来的不同的共同基金账户清单。客户要想了解自己财务状况的全貌，就必须整理合并这些零散的信息。对此，客户十分头疼。于是，嘉信理财推出了OneSource服务，该服务每月为客户提供一张综合清单，列出所有通过嘉信理财交易的共同基金投资状况。嘉信理财一直在开发新的效用空间，并领先于竞争对手。嘉信理财能否保持领先的地位取决于它能否继续抢先占领新的效用空间。

购买者体验周期的6个阶段

		购买	送货	使用	配件	维修保养	丢弃
6个效用杠杆	生产者的率						
	简单					OneSource	
	方便			24/7服务 Schwab One 现金管理帐户			
	风险			安全交易 即时确认			
	趣味和形象						
	环保						

某些情况下，价格的幅度拉得很大。比如，在西南航空公司的最大潜在客户群中，有的平均花400美元买一张短程航线的经济舱机票（短程是指在400英里之内的距离），有的驱车行驶同样的距离只要花大约60美元的费用。

第二步：在价格走廊内确定一个价格水平。这个工具的第二步是帮助管理者决定在价格走廊内制定一个多高的价格，自己能承受得了而又不会招致竞争对手生产模仿性产品。产品价格的高低取决于专利、版权的法定保护程度和公司拥有的某些专有资产，如昂贵的厂房、很大的品牌知名度。显而易见，没有这些保护的企业必须制定出一个相对的低价。再回到西南航空公司的例子，因为其服务没有专利保护，也不需要什么专有资产，所以它的票价就只能处于价格走廊内的较低水平，也就是与乘车成本相仿的价格。不过，有的产品因为有足够的保护而定出了高价。例如，凭借强有力的专利保护和出色的服务能力，戴森真空吸尘器公司（Dyson Vacuum Cleaners）生产的无袋真空吸尘器从1995年面世以来价格就一直能够居高不下。然而，能像戴森这样完全不受竞争对手威胁的公司屈指可数。所以没有明确的专利保护和资产保护的公司，应该考虑把价格定在价格走廊的中间水平。

建立赢利的商业模式

对创新来说，效用和价格并不代表一切。包括网络公司在内的任何一家公司最终都必须赢利。所以，成功的创新企业从一开始就有简洁而能够赢利的商业模式。一个好的商业模式本身就是防止竞争对手模仿的有力武器。例如，CNN能以电视网络新闻1/5的小时成本进行24小时的新闻报道，这一商业模式在15年内阻止了竞争对手进行模仿。

要找到这种商业模式并没有任何神奇的工具，不过，我们创造出一套思考商业模式的系统方法，能够帮助管理者避开某些陷阱。这就是我们的第三个工具——商业模式指南。它包括精心设计的一系列问题，用来开拓管理者考虑生产和分销方法、企业的能力以及

产品的价格结构等问题的思路。（参见副栏“商业模式指南”）

目标成本是多少？根据我们的经验，许多企业在控制新产品的成本时苦不堪言。为了补偿，他们只能给产品定出一个高价，而这一高价在战略上是不明智的。然而，成功的创新者从不让成本来支配价格，而是根据市场驱动的战略价格设定目标成本，不允许成本超支，迫使企业考虑有关降低原材料、设计和生产成本的几乎每一种可能性。事实上，这种方法往往会取得令人惊喜的成果。

瑞士手表制造商斯沃琪公司（Swatch）就是一个很好的例证。一开始，创始人尼古拉·海克（Nicholas Hayek）将手表的目标价格设定为40美元，并规定公司要设计出在这个价格水平上能够实现目标利润的手表。由于瑞士的劳动力成本很高，Swatch只能对产品和生产方法采取重大变革方可实现海克的目标。比如，Swatch舍弃了传统的金属和皮革材料而改用塑料；工程师大大精简了手表内部装置的设计，把零件数量从150件减少到51件。最后，工程师还开发了全新的、成本更低的组装技术，例如表壳改用超声波熔接技术密封，而不再使用螺丝。设计和制造两方面的改革综合起来，使直接劳动成本占总成本的比例从30%降低到10%以下。最后，Swatch的总生产成本几乎比香港竞争者的成本低30%。成本上的这些创新使这家瑞士公司能够参与大众手表市场的竞争并赢利，而这一市场原先一直被拥有廉价劳动力的亚洲厂商所控制。

我们能与谁合作？在新产品推向市场的时候，很多创新者错误地试图自己完成所有生产和分销的活动。很多时候，那是因为他们把新产品当成企业开发新能力的一个平台。然而，除非新产品受到很好的保护，不会被模仿，否则这种做法可能成为灾难的根源。时间总是对模仿者有利，而对创新者不利。

我们看一下百代唱片集团（EMI）的例子。该公司开发了医学仪器CAT扫描仪，这一创新使发明者戈弗雷·豪恩斯弗尔德（Godfrey Hounsfield）赢得了诺贝尔奖。当时美国市场对先进的医疗设备的需求最大，

但要求也最为苛刻。虽然百代没有医疗行业经验，在美国市场没有品牌知名度，但还是试图在美国建立自己的分销渠道。CAT扫描仪虽然是医学上的一大突破，但是极易被竞争者模仿，因为它的基本技术都已成熟。不到3年时间，通用电气（GE）、西门子（Siemens）等电器巨头生产的一大批CAT扫描仪就开始抢占美国市场的份额，而百代却在节节败退。就在豪恩斯弗尔德被授予诺贝尔奖的同一年，百代不得不把扫描仪业务卖给了索恩电子有限公司（Thorn Electric）。

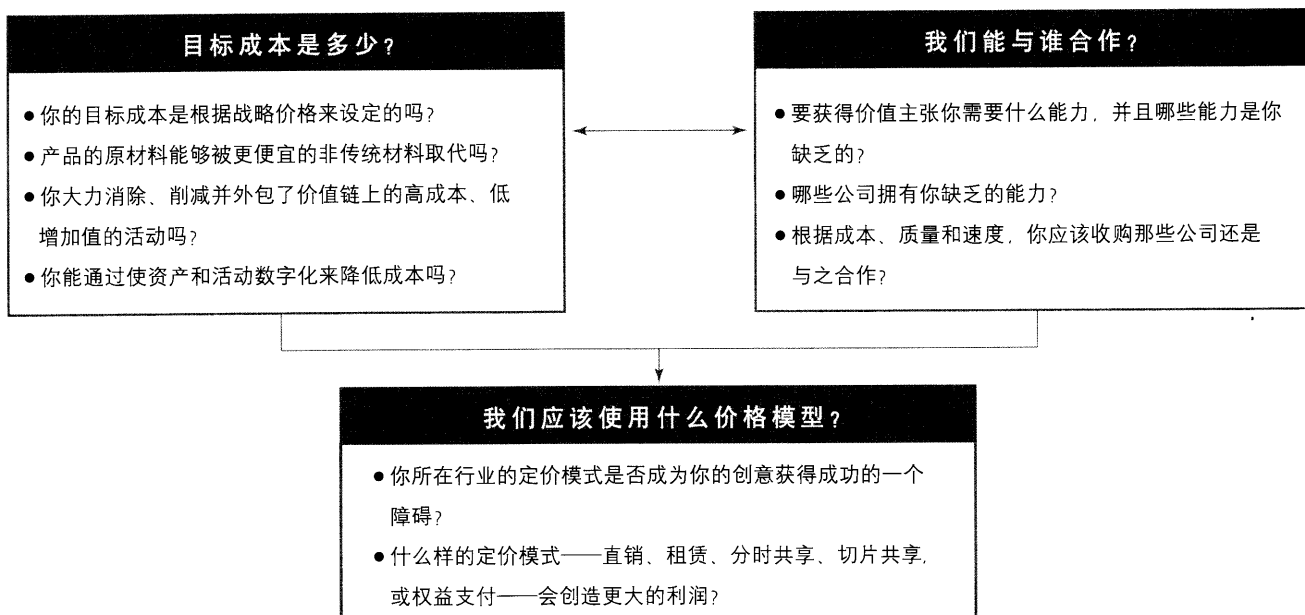
明智的创新者越来越多地通过合作和收购来弥补自身能力的不足，从而避免公司的有机增长（organic growth）。这样能够让他们更专业、更快速地发展。SAP公司运用这个方法，已经快速成长为企业资源规划（ERP）软件的全球领导者。早在1972年刚成立的时候，它在技术和分销方面的能力都很欠缺，但它采取了收购而不是通过内部培养来获得这些能力。比如，SAP与

甲骨文公司（Oracle）的合作伙伴关系，使它能在拳头产品R/2和R/3的核心部分使用甲骨文的中央数据库软件。SAP还寻找合作伙伴来帮助安装和使用它的产品，安达信（Arthur Andersen）、凯捷（Cap Gemini）等咨询公司都是它的合作伙伴，它们与SAP的目标客户群保持着良好、广泛的关系。此外，SAP收购了德国的iXOS软件公司，迅速获得了UNIX的专业技术。SAP公司主动寻求外部力量弥补自己缺乏的能力，是它得以在商业应用软件领域仍然保持世界领导者地位的原因之一。而且，它未来的成功也将依赖于它这种向外部拓展的能力。

我们应该使用什么价格模型？有时候，似乎再怎么设计商业模式或者再多的伙伴关系也无法让企业推出符合战略价格的产品或服务。在这种情况下，管理者很可能已经掉进对产品、服务的某种定价方式过于自信的陷阱。例如，当电影录像带刚面世时，定价80

商业模式指南

“目标成本是多少？”“我们能与谁合作？”这两个问题密切相关，因为一家公司的目标成本将会影响它如何获得所需的能力，而它所需的能力将影响它改变成本结构的能力。一旦为了战略价格驱动的目标成本，各项成本和所需的能力达到最优化，公司就应该挑战行业的标准定价模式，以便获得更多的客户并提高赢利能力。



美元左右，结果没什么人愿意付这么高的价钱，因为同样的录像人们最多看两三次而已。

成功的创新者从不认为一种产品只有一种定价方式。例如，百视达（Blockbuster Video）通过将定价模式从出售改为出租解决了所在行业的成本—价格问题。由于租一次录像带仅需几美元，于是家庭录像市场蓬勃发展了起来，而百视达也从中尝到了甜头。比起直接出售定价80美元的录像带，该公司靠重复出租同一录像带赚取的利润要更为可观。

除了百视达的租赁模式之外，创新者还使用其他好几种定价模式，使大众市场能够消费得起价格不菲的产品。一种模式是分时共享（time-share）。新泽西州（New Jersey）的Executive Jet公司就运用这种模式使许多企业客户能够使用喷气式飞机。顾客不需要购买飞机，只需购买一定时间的飞机使用权就行了。另一种模式是切片共享（slice-share）。比如，共同基金经理把以往由私人银行（private bank）专门提供给富人的高质量投资组合服务向小投资者们开放，不过他们出售的只是投资组合的一部分而不是全部。有的企业甚至完全丢弃价格这个概念，它们向客户提供产品，以获得客户公司的一定股权收益。比如，惠普公司（Hewlett-Packard）向硅谷的新创企业提供高性能的服务器，以换取它们未来收入的一部分。这样，客户可以马上获得一项关键能力，而惠普则会获得远远超过服务器价格的收入。这种做法的目的不是放弃战略价格，而是通过一种新价格模式去实现目标罢了。

克服采用障碍

即使拥有出色的价值主张（value proposition）和完美的商业模型，可能也不足以保证新产品获得成功。几乎从定义上就可以看出，创新对现状构成了威胁，故而常会引起公司的三种主要利益相关者的恐惧和抵触。这三种利益相关者是公司员工、商业伙伴和普通大众。如果忽略他们的反应，想要创新的企业会给自己

我们关于创新的研究

十几年前，我们对企业赢利性增长的根源进行了研究，发现创新是一个主要的驱动因素。这一发现与斯坦福大学教授保罗·罗默（Paul Romer）首先提出的经济学上的“新增长理论”（New Growth Theory）非常吻合。从那以后，我们的研究重点就一直是企业到底是如何成功创新的。我们先建立了一个综合数据库，跟踪来自各个行业的30多家创新型企业的发展。

后来，随着因特网的兴起和网络公司的激增，我们的数据库也迅速扩大，跟踪100多家企业。在这些企业中，有的在创新上获得了成功，有的遭遇了失败。我们访问了这些企业的数百名经理，并且系统地比较了他们的成功和失败。

在我们以前发表于《哈佛商业评论》上的文章里，我们描述了成功企业的创新如何重塑了它们所在的行业，甚至创造了新行业。（参见1997年1/2月号的 Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth一文以及1999年1/2月号的Creating New Market Space一文）我们还阐述了企业如何能够创造一个工作环境来创造、分享、扩展新的想法和知识。在这篇文章里，我们把重点从行业和企业转移到了创新本身，介绍了一套分析工具，供管理者评估任何创意的市场潜力。

己带来危险。就像对待大多数恐惧一样，创新者要消除对创新的恐惧就要教育那些感到恐惧的人。

员工 员工会因为创新可能影响他们的生计而忧心忡忡，如果不能充分消除这些忧虑，企业将会付出沉重的代价。例如，当美林集团（Merrill Lynch）管理层宣布将要推出网上经纪业务的计划时，公司股价下跌了14%，因为有报道说这一决定遭到了公司庞大的零售经纪业务部门的强烈抵制，并引起了内讧。因此，明智的创新者无一例外都会先与员工进行充分的沟通，表示公司已经意识到创新给他们带来的威胁。他们会和员工一起寻找消除这些威胁的办法。这样，虽然员工的角色、职责和待遇发生变化，但是公司的每个人都是赢家。与美林形成鲜明对比的是摩根士丹利添惠公司（Morgan Stanley Dean Witter），他们让员工参加内部的公开讨论，商讨公司应当采取什么战略应对因特网的挑战。公司这一努力得到了丰厚的回报。由于投资者意识到摩根的员工理解公司对电子化业务的需要，所以当摩根最终公布这项决定的时候，公司的股票上

涨了13%。

商业伙伴 商业伙伴的抵触有可能比员工的不满更具有破坏性，他们担心新创意会威胁到自己的收入或市场地位。当SAP在开发新产品AcceleratedSAP (ASAP)，即一个能更快实施的R/3版本的时候，就碰到了这样的问题。ASAP第一次使得中小型企业也可以使用ERP。但问题是，在为ASAP设计最佳实践的模板时，SAP需要得到大型咨询公司的通力合作，这些公司当时通过实施SAP其他产品正在获得丰厚利润。SAP通过开诚布公地与合作伙伴讨论，解决了这一难题。公司的高级经理让咨询公司相信，积极的合作将给它们带来更多的业务。尽管ASAP会缩短中小型企业的产品实施时间，但咨询公司将会开辟一个全新的市场，获得一个新的ERP客户群，新业务带来的收入要远大于大型企业业务减少带来的损失。此外，这种新产品还为咨询顾问提供了一种解决方案，用以消除客户日益对ERP软件实施时间过长的忧虑。

普通大众 普通大众也会发出反对创新的呼声，尤其是当创新是一项科技突破，威胁到现存的社会和政治规范的时候更是如此。普通大众的反对可导致灾难性的后果。生产转基因食品的孟山都公司 (Monsanto) 就遭遇了这种不幸。由于绿色和平组织 (Greenpeace)、地球之友 (Friends of the Earth) 和土壤协会 (Soil Association) 等环保团体的不懈努力，孟山都在欧洲消费者——他们本可成为它的客户——心中成为一家动机不纯的公司。欧洲一向就有关环境保护、大力进行农业游说的历史，这些团体对孟山都的攻击在欧洲引起了很大的反响。

孟山都的错误在于它让别人主导了这场辩论。它应该把转基因食品的好处以及转基因食品可以在世界上消灭饥馑、祛除疾病的潜力告诉环保团体和大众。产品刚推出的时候，孟山都应该在转基因食品上做好标记，让消费者在有机食品和转基因食品中自己进行选择。如果当初孟山都公司采取了这些措施，它就不会受到攻击和诋毁；相反，它最后可能变成未来食品业的英特尔公司 (Intel)，成为转基因食品关键技术的

提供商。

在教育这三类利益相关者时，关键的挑战是要公开讨论创新的必要性，阐述它的优点，清晰地预测创新带来的后果以及企业的应对方法。利益相关者需要知道，企业已经听到了他们的声音，而且将不会有任何意外的事情发生。不厌其烦地与利益相关者进行这种对话的企业会发现，它们付出的时间和努力没有白费。(要更全面地了解企业如何让利益相关者，特别是员工，共同参与创新，参见我们在《哈佛商业评论》1997年7/8月号发表的Fair Process: Managing in the Knowledge Economy一文)

诸如摩托罗拉的铱星手机和孟山都的转基因食品遭遇的失败，给创新蒙上了坏名声。但是创新一旦成功，将会创造引人注目的新业务，甚至开辟全新的行业。例如，美国在线 (AOL) 创造的不光是一个门户网站，实际上开辟了因特网服务提供商这一行业。由于创新具有种种不确定性，管理者把创新看成是一种博彩，这一点也许不足为怪。为了摸中大奖，你当然要为许多错误付出一些代价。当然，这种观点有一定道理。创新总是有一点机遇甚至魔力的成分。要知道，没有人拥有一个能预知未来的水晶球。

不过我们相信，本文中阐述的方法揭开了创新的大部分神秘面纱，使创新成为可计划的事情。如果一个新的创意通过了本文介绍的几种工具的评估，如果与利益相关者进行了充分的沟通，管理者就应该相信自己已找到了一个必胜的创意。不过，我们这个方法的作用不仅仅限于评估单个的创意，还可以通过揭示新创意获得商业成功的各个因素，帮助企业制定一个在商业创新上取得成功的有连贯性的战略。换句话说，这些工具不但能够帮助企业在看到金点子时能够识别出来，还能够帮助企业弄清首先从哪里开始去寻找金点子。



■ 翻译：王穗樱

如对本文观点有任何评论或补充，请发信至：editorial@hbrchina.com