

新 产 品 策 略

郭 婧

陕西交通职业技术学院运营教研室

企业为什么要开发新产品？

生命周期变化需要企业开发新产品

需求变化要求企业开发新产品

科技发展推动企业开发新产品

市场竞争促使企业开发新产品

新产品开发策略

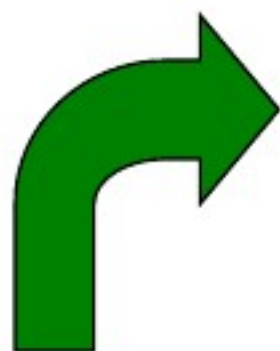
- 随着科学技术和社会经济的迅速发展，促使企业不断开发新产品，以创新求发展。
- 有远见的企业经营者把新产品开发看作企业营销的一项具有战略性的重要策略。

新产品的概念

新产品开发的意义

新产品开发的方式

新产品开发的程序



一、新产品概念

(一) 新产品定义

- 市场营销理论是从“产品整体概念”角度出发，强调消费者的观点，对新产品下定义。
- 新产品是指凡是消费者认为是新的，能从中获得新的满足、可以接受的产品都属于新产品。

(二) 新产品类型

- (1) **全新产品**。指采用新原理、新技术及新材料研制成功的前所未有的产品。
- (2) **换代产品**。指在原有产品的基础上，利用现代科学技术制成的具有新的结构和性能的产品。
- (3) **改进产品**。指对原有产品在品质、性能、结构、材料、花色、造型或包装等方面作出改进而形成的产品。
- (4) **仿制产品**。指对市场上已有产品进行模仿或稍作改变，而使用一种新牌号的产品。

二、新产品开发的意义

- 推动社会进步，促进生产力发展
- 满足消费需求，提高企业效益
- 稳定生产，扩大经营
- 应付竞争，减少风险

三、新产品开发的方式

(一) 独立研制

- 企业依靠自己的科研技术力量研究开发新产品。
- 这种方式能够形成自己的产品系列，使企业具有领先地位。
- 要求企业有较强的技术力量和较多的资金投入，一般适宜大中型企业或企业集团采用。

(二) 协作开发

- 企业与科研机构、高等院校、社会上有关专家或其他单位联合进行新产品开发。
- 这种方式可使科研机构和企业充分发挥各自特长，又使双方都能受益。

(三) 技术引进

- 企业引进国外或地区外的成熟技术进行新产品开发，或直接引进设备生产新产品。
- 采用这种方式，企业可以节省研究费用，缩短开发时间，能够较快生产出新产品并投放市场，成功率较高。
- 要重视技术或设备的先进性和适用性，避免盲目引进而造成不良后果。

(四) 研制与引进相结合

- 企业在引进别人先进技术的基础上，结合自身专长研制新产品。
- 这种方式可以使独立研制和技术引进相互补充，有机结合，加快消化吸收别人的先进技术，又能不断创新，不仅时间省、投资少、风险小，而且可使产品更具特色和吸引力。

利乐公司

- 上世纪40年代末，瑞典利乐公司尝试推出一种食品包装新技术——高温瞬时灭菌辅以无菌纸包装，结果使牛奶的保鲜期由六七天延长至六七个月，从而掀起了“牛奶保鲜技术的第二次革命”（巴氏杀菌是“牛奶保鲜技术的第一次革命”），于是风靡世界，占据了全球3/4的市场份额！一个小国的一个曾经的小企业，凭借其核心竞争力与独特的赢利模式，一步步走向全球。



青啤推出欢动啤酒 借助奥运提升品牌实力

青啤欢动啤酒激情上市

- 3月28日，在距2008北京奥运会500天倒计时之际，作为2008年北京奥运会啤酒赞助商之一的青岛啤酒在北京举行了盛大的记者招待会并发布了首款针对年轻人而设计的运动型啤酒——欢动啤酒。
- 欢动啤酒采用现代酿酒工艺与海洋生物技术完美结合，酿造出的新型啤酒具有低碳水化合物、低热量、愉快的低苦味等特点，并减少糖类、热量的摄取，在保证营养物质的同时，大大降低酒液中糖分和酒精的含量，完全有益于人体健康。其中的“欢动活力因子”来源于海洋生物牡蛎，富含牛磺酸、锌等活力元素，具有“海洋牛奶”的美誉。能让你时刻保持活力，欢动不停。

中秋节的传统食品是月饼，月饼是圆形的，象征团圆，反映了人们对家人团聚的美好愿望。

。“八月十五月儿圆，中秋月饼香又甜”，这句名谚道出中秋之夜城乡人民吃月饼的习俗。月饼最初是用来祭奉月神的祭品，后来人们逐渐把中秋赏月与品尝月饼，作为家人团圆的象征，慢慢月饼也就成了节日的礼品。





成都一金店推出黄金制成月饼 售价3万元一盒

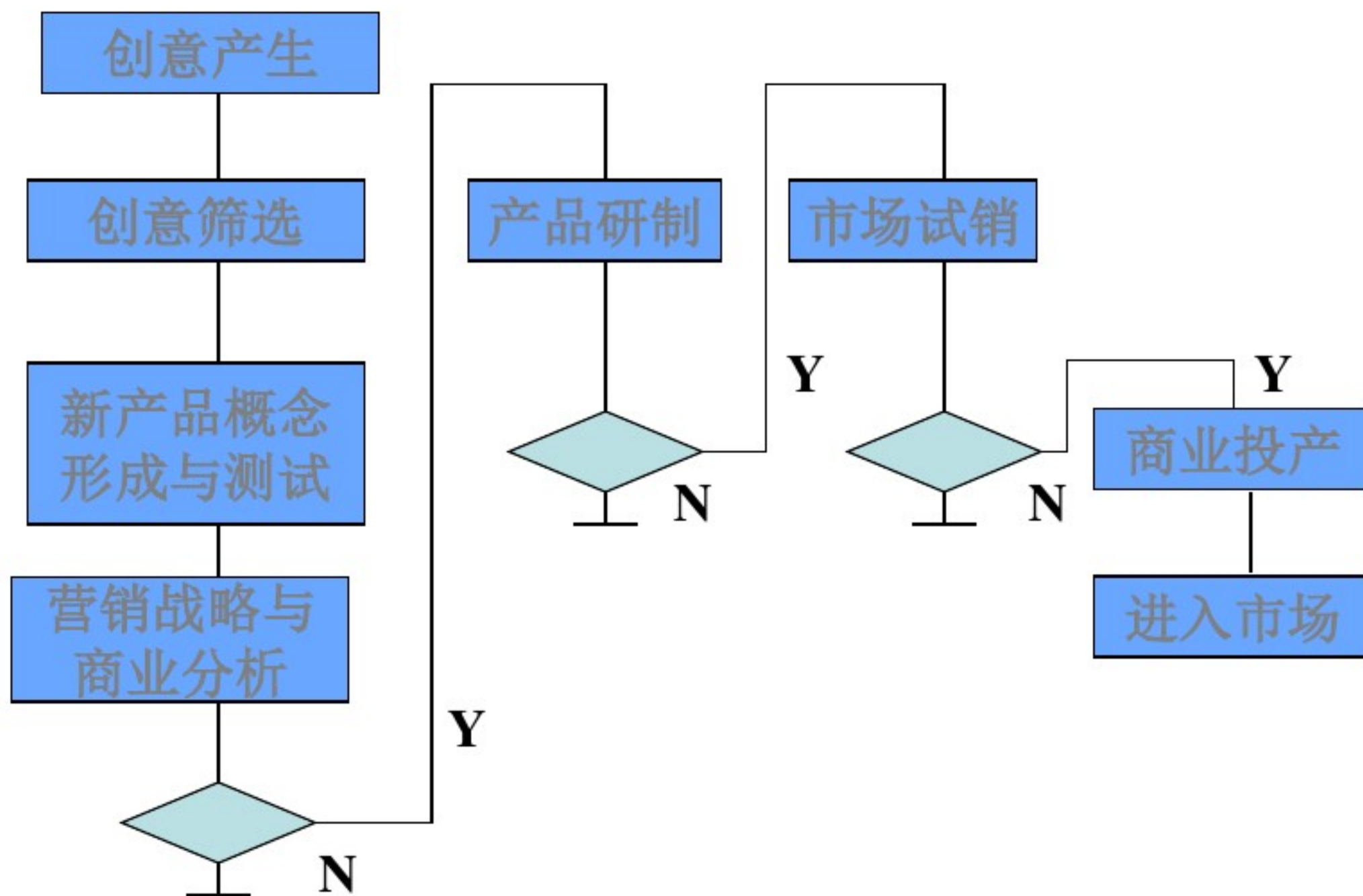


案例

- 食用油上涨。康师傅方便面市调发现，很多女性消费者在食用时，根本只用了半包油包。于是就在每包附赠的油包中，减少1公克的重量，总体省下了上亿元人民币。
- 康师傅更把“通胀求生”的技法，用到矿泉水市场。他们把矿泉水的瓶身，减薄几成的厚度，因此也比娃哈哈少了几成的瓶装成本。

新产品开发的程序

可
形
成
新
产
品
概
念



创意产生

- 创意来源

- 顾客需求和欲望

- 科学家、工程师、设计师和雇员

- 竞争者

- 销售代表

- 高层管理当局

- 创意技术

- 属性一览表法

- 引申关系法

- 需求/问题分析法

- 头脑风暴法



创意筛选

- 目标市场
- 竞争状况
- 市场规模
- 产品价格
- 开发时间
- 开发成本
- 制造成本
- 报酬率

概念的发展和测试

- **产品概念：**是指已经成型的产品构思，即用文字、图像、模型等予以清晰阐述，使之在顾客心目中形成一种潜在的产品形象。

例：

- **产品创意：**粉状牛奶添加剂产品的创意
- **概念的发展：**
 - 目标市场：婴儿、小孩、少年、青年、中年、、老年
 - 利益：口味、营养、提神、健身
 - 主要场合：早餐、上午点心、午餐、下午点心、晚餐、夜宵

- **概念形成：**

- **一种快速早餐饮料，使成年人很快的得到营养并且不需要准备早餐。**

- **一种可口快餐饮料，供孩子们中午饮用提神。**

- **一种康复补品，适合于老年人夜间就餐时使用。**

- **概念测试：**

- **给出概念说明书：一泓添加在牛奶中的粉状产品，制成快速早餐，营养丰富，美味可口，操作简便。它有三种口味（可可、香草、草莓），装成小包。每盒售价2.49美元。**

- **回答问题：**

问 题	产品衡量范围
你是否清楚该产品概念 并相信其利益	可传播性和可信度
你是否认为该产品解决了你 的某个问题或满足了某一需要	需求程度
目前你是否有其他产品满足 这一需要并使你满意	新产品和现有产品 的差距
相对于价值而言，价格是否合理？	认知价值
你是否（肯定、可能、可能不） 会买该产品	购买意图
谁可能会使用这一产品？ 在什么时间购买和使用频率怎样？	用户目标、购买时间 和购买频率

产品开发

- 产品试制
- 产品概念实体化
- 发现问题
- 改进设计

市场试销

- 试销地区范围
- 试销时间
- 试销取得的资料：试用率、再购率
- 试销所需要的费用开支
- 试销的营销策略及试销成功后应进一步采取的战略行动

商业性投放

- 投放时机
- 投放区域
- 目标市场的选择
- 最初的营销组合

新产品应具备以下几个特点

- 1、新的原理、新的结构。普通伞基础上推出的自动伞。
- 2、新的元件和材料。用塑料代替木材，玻璃代替某些钢材。
- 3、新的实用功能。例如日历手表比一般计时手表增加了功能。再如手机。

二、新产品的设计与开发

(一)设计与开发的要求

1. 以满足消费者的需要为出发点。
2. 符合国家的技术经济政策。
3. 便于使用和制造。

市场需求，国家产业政策，企业发展三大原则。

（二）设计与开发的方式

1. 多功能化。扩大产品的使用范围，增加产品的功能。如收音机改为收录机
2. 小型化和微型化。小型化和微型化发展的出发点是使之更便于携带、运输、储存：安装、操作等，如微型电视机和掌上电脑等。
3. 多样化。即发展多品种多门类的产品，满足市场上的多种需要。
4. 简化。即对产品的结构进行改革，在保留基本功能的条件下去掉某些次要的或者不必要的功能。
5. 节能化。就是使产品省电、省煤、省油、省水、节约蒸汽和煤气等，这是新产品设计与开发的一个重要方向。

三、新产品开发策略(一)

(一)领先策略

领先策略是指企业要在其他企业的新产品还未开发成功或还未投放市场之前，抢先开发新产品，投放市场，使企业的某种产品处于领先地位，然后，千方百计的扩大战果，迅速扩大覆盖面。这是进攻型的新产品开发策略。

(二)跟随超越策略

即技术引进与自行研制相结合。这种策略是以跟随为先导、以超越为目标，善于利用外界条件达至事半功倍的最有效途径。跟随超越策略最大的好处是可以大大缩短新产品的研制周期，降低研制费用。日本在1945年—1970年期间，花费60亿美元引进国外技术，而这些技术的研制费高达2 000亿美元，从而使日本付出的代价不到研究费用1 / 30。这些技术的研制时间一般为12~15年，而日本掌握这些技术只用了2~3年，只相当于研制时间的15%~25%。“先引进，后改进，不发明”已成为日本一些企业的主要开发策略。

新产品开发策略(二)

(三)更新换代策略

指在老产品的基础上，采用新技术、新材料，开发具有更高技术经济性能的新产品。

(四)系列延伸策略

一种新产品的问世往往会延伸出与该产品的使用密切联系的一系列配套需求。如电冰箱的使用会延伸出对冰箱断电保护器、冰箱去臭剂、保鲜膜、冰糕盒的需求等。

消费者调查与独特的消费主张

— “润妍” 的三年磨一剑

- 市场调查
- 产品概念测试
- 再测试
- 基本定位
- 产品研发
- 产品匿名测试
- 产品改良
- 首推
- 产品全面推广

消费者调查与独特的消费主张

— “润妍” 的三年磨一剑

- 市场调查
- 产品概念测试
- 再测试
- 基本定位
- 产品研发
- 产品匿名测试
- 产品改良
- 首推
- 产品全面推广

公司1999年调查显示，东方女性渴望有“一头乌黑的秀发，一双水汪汪的大眼睛”。

消费者调查与独特的消费主张

— “润妍” 的三年磨一剑

- 市场调查
- 产品概念测试
- 再测试
- 基本定位
- 产品研发
- 产品匿名测试
- 产品改良
- 首推
- 产品全面推广

“润妍”产品的目标定位：成熟女性。这类女性不盲目跟风，她们知道自己美在哪里。融传统与现代为一体的、最具表现力的黑发美，也许就是她们的选择。这就是宝洁最初的构思。

消费者调查与独特的消费主张

— “润妍” 的三年磨一剑

- 市场调查
- 产品概念测试
- 再测试
- 基本定位
- 产品研发
- 产品匿名测试
- 产品改良
- 首推
- 产品全面推广

公司先后请了300名消费者进行产品概念测试。

消费者调查与独特的消费主张

— “润妍” 的三年磨一剑

- 市场调查
- 产品概念测试
- 再测试
- 基本定位
- 产品研发
- 产品匿名测试
- 产品改良
- 首推
- 产品全面推广

经过反复3次的概念测试，宝洁公司基本把握住了消费者心目中的理想护发产品-----滋润而又具有生命力的黑发最美。

消费者调查与独特的消费主张

— “润妍” 的三年磨一剑

- 市场调查
- 产品概念测试
- 再测试
- 基本定位
- 产品研发
- 产品匿名测试
- 产品改良
- 首推
- 产品全面推广

宝洁的日本技术中心研制开发出了冲洗型和免洗型两款“润妍”润发产品。其中，免洗型润发露专门为忙碌的职业女性研制。

消费者调查与独特的消费主张

— “润妍” 的三年磨一剑

- 市场调查
- 产品概念测试
- 再测试
- 基本定位
- 产品研发
- 产品匿名测试
- 产品改良
- 首推
- 产品全面推广

- 1.模拟货架，匿名测试产品包装，并据此进行进一步的调查与改进。
- 2.聘请专业的广告公司拍摄系列广告，根据绝大多数消费者的意见，将广告画面进行在组合，进一步呼应“润妍”产品的现代东方美的定位。
- 3.此外还有生产、计划、销售、市场、公关等各环节的密切配合。

消费者调查与独特的消费主张

— “润妍” 的三年磨一剑

- 市场调查
- 产品概念测试
- 再测试
- 基本定位
- 产品研发
- 产品匿名测试
- 产品改良
- 首推
- 产品全面推广

产品研制出来以后，宝洁公司不会马上投放市场，而是继续请消费者做使用测试，并根据消费者的要求，再进行产品改进，最终推向市场的“润妍”产品特别适合东方人的发质和发色。

消费者调查与独特的消费主张

— “润妍” 的三年磨一剑

- 市场调查
- 产品概念测试
- 再测试
- 基本定位
- 产品研发
- 产品匿名测试
- 产品改良
- 首推
- 产品全面推广

1999年11月，西子湖畔、苏杭美女、黑发飘逸，市场上荡漾着润妍的黑白之美。

消费者调查与独特的消费主张

——“润妍”的三年磨一剑

- 市场调查
- 产品概念测试
- 再测试
- 基本定位
- 产品研发
- 产品匿名测试
- 产品改良
- 首推
- 产品全面推广

- 1.2000年阳春3月，北京恭王府，著名画家陈逸飞让人们领略东方艺术的魅力。
- 2.2000年6月，“感受黑发的风采，领略发秀之神奇”-----“润妍黑发节”在京、穗、沪展开。
- 3.2000年9月，一场名为“东方之韵入画来---‘润妍’记者俱乐部水乡行”的活动在“中国第一水乡”江苏周庄举行。
- 4.2000年11月，“东方女性美，梳妆好年华”，“润妍”赞助《花样年华》在穗、京举行电影首影礼。

新产品开发的必要性

- 1、产品生命周期理论
- 2、消费需求的变化
- 3、科学技术的发展
- 4、市场竞争的加剧

新产品开发的重要性

- 1、顾客的满足是相对
 - 2、顾客需求不断变化
 - 3、创新产品是应付竞争的利器
 - 4、创新产品可以减少企业风险
- 生产一代，试制一代，
研制一代，构思一代



企业增加新产品的方式

1、收购： ♠ 收购其它公司

♠ 从其它公司购买专利权、许可权或特许权

2、开发： ♠ 公司内部实验室开发

♠ 与研究所或开发机构签订合同开发产品



新产品的扩散

创新产品在市场的普及速度

1、创新采用者 “消费先驱” 2.5%

年轻、良好教育、经济宽裕、富有革新冒险精神



新产品的扩散

2、早期采用者 13.5%

年轻、对新事物较敏感且有较强的适应性，经济状况良好

3、早期大众 34%

谨慎、较少保守思想、良好的工作环境和收入



新产品的扩散

4、晚期大众 34%

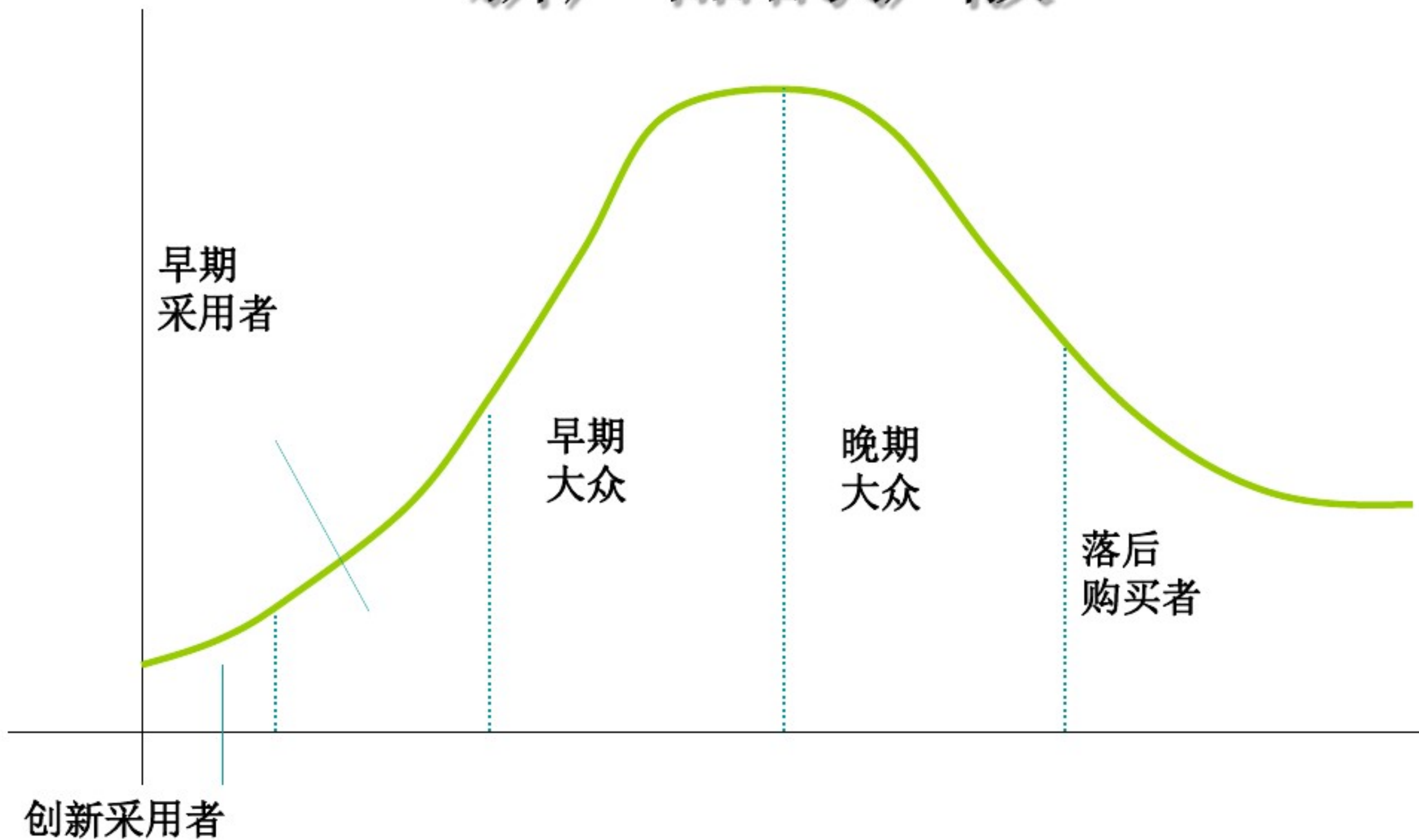
多疑、信息来源于周围的同事和朋友

5、落后的购买者 18%

保守和传统



新产品的扩散



杜拉克的创新理论

- 七个创新机会的来源
- 意外的事情
- 不协调
- 程序需要
- 产业和市场结构
- 人口变化
- 认识的变化
- 新知识

机会一：意外的事情

- 意外的成功
- 意外的失败
- 意外的外在事情

一、意外的成功

- 企业未想到而得到的意外成功，比其他各种机会来源能够带来更多的成功创新的机会，而且利用他进行创新时风险最小，探索的过程也最省事。但相反的是，企业领导者总是忽视或排斥这种机会。**

案例：梅西公司

- 50年代的纽约有一家最大的百货公司—梅西公司。该公司一向将时装定点为占总销售量的70%才算正常，而家电是公司不予重视的商品。突然一段时间，家电销售旺盛，占到公司销售总额的60%，面对如此意外的好事，公司总裁反而苦恼起来，他将此视为不正常，不是顺势而为，而是拼命想将家电销售增长的势头压下去，以提高服装销售的比例，结果是20年里，梅西公司一直再未有起色，直到1970年以后新的管理者进入梅西公司，改变了经营策略，接受家电产品的销售贡献，梅西公司才再度繁荣起来。

。

- **在梅西公司把意外的成功拒之门外的時候，紐約另一家零售商店布魯明戴爾卻利用了同樣的意外成功。他抓住了這個機會，並對此進行了細緻的分析，然後，在他的家庭用具部附近選擇了一個新的地點，改換了銷售重點以招徠新顧客。從而上升為紐約市的第二名百貨市場。**

不愿意接受意外成功的原因

- **思维定势**
- **认为长时间存在的就是“正常的”和“不变的”，与他们认为的所谓自然法则相违背的事便是不合理的、不正常的。**
- **没有发现意外的成功**

案例：忽视大学市场

- 一家医疗设备供应公司提供的一批新的生物和临床测试仪器十分不错，于是，工业和大学实验室都要订货。但他们并不是这家公司的医院类老客户，也无人注意到这一点或向上反映，公司没有派销售人员去招揽这些新客户，也没有设立服务组织。5 - 8年以后，另一家公司占据了这个新市场，而且由于巨大的市场潜量，新公司很快以低价格和更优质的服务攻进了医院市场，排挤了最初的市场领先者。

发掘意外成功的三个步骤

- **1、确定意外成功能够被发现，要确定它能否引起注意。它必须要准确体现在管理人员可获得并研究的信息中。**
- **2、管理人员应该带着问题看待每一个意外的成功：**
 - **如果开发他，结果将可能如何？**
 - **怎样着手才能使他转化成机会？**
 - **了解意外成功必须具备的条件，并投入相应的力量，才能促使创新成功。**

案例

- 在美国东海岸有一所重点大学，曾为具有高中学历的成年人开设了“成人教育”夜间课程，原因是有一小部分从二战归来的退伍军人必须获得大学文凭才能就业，所以吵闹着要求给他们一个机会来获得文凭。校方本来以为这个课程会失败，但是出人意料，课程非常成功。许多够资格的学生来报名，上课时表现也非常出色。这种情况反而造成一种窘境。假如要利用这个意外的成功，校方就应该配备齐全的、一流的教职人员，但这样做，又会削弱他的主要任务，即大学生教学。另一个方案是关闭这个新课程。校方权衡之下，决定运用低薪、临时人力，大部分是正在攻读更高学位的助教来充当该课程的教员。这种凑合了事的决策造成了恶果，后来整个课程被摧毁了，还严重影响了学校本身的声誉。

二、意外的失败

- 失败分为两类：
- 一类是各种失误造成的，例如是贪婪、愚蠢、盲目追求、或是设计和执行不精心的结果。这种失败谈不上创新机会。
- 另一类是经过精心准备、规划与小心执行以后仍然失败，他通常反映了情势的变化，以及随变化而来的机会。如客户改变了价值观和认知，或产品的用途发生了改变。这些都是创新的机会。

案例：挂锁的故事

- 一家美国公司一直向印度大量出口便宜的挂锁，但是到了20年代，挂锁以惊人的速度下降。老板于是重新设计了挂锁，使质量大有提高。但是改进以后的挂锁仍旧卖不出去。四年以后，这个公司被其他人收购了。而挂锁在印度市场的失利是造成它衰落的主要原因。
- 那么，意外失败隐藏的主要原因是什么呢？

。

- **原来，印度的乡间在门上挂锁不太需要钥匙，只要有锁合在门上，是一种神秘象征，小偷就不敢撬它。因此钥匙常因带不好而丢失，人们倒是希望有一种不用钥匙而直接用手就可以打开的简单挂锁。另一方面，城市中迅速增加的中产阶级却需要真正的好锁。而老式锁不牢靠，新改进的锁仍旧不适用，这样，这个公司同时失去了两种顾客。**

。

- **与此同时，该公司的一个小竞争对手却趁虚而入，他把挂锁分成两种不同的产品：一种没有锁头和钥匙，只有一个简单的拉拴；另一种非常坚固，有三种钥匙，这两种改进了的产品立刻适合了印度两种顾客的不同需求，开始畅销。**

做有心人，故意寻找意外事件

- **企业家要善于打听，留心注意别人成功或失败的意外事件，并从中寻找创新机会。**
- **如麦当劳的创始人克洛克就是注意到了他一个客户的意外成功。当时他正在向汉堡包小摊贩购买了比其他摊点规模正常需要多好几倍的牛奶搅拌机。他调查发现了其中使快餐业系统化而重振快餐业的原因，于是克洛克购买了这位业者的全套设备，并把它发展为数十亿美元的麦当劳。**

三、意外的外在事情

- 所谓的外在事情，是指发生在一个企业或行业所关注的本业之外的事情，利用这些看来好象“与己无关”的事情，常常可以拓展延伸本行的业务范围，取得意想不到的成功。但这些外在事件，必须适用自己本行业的知识和技巧。**

案例：百货超市经营图书

- 在美国，历来个人购书习惯就不是很普遍，而在50年代初电视问世之后，包括学生在内的很多美国人把更多的时间花在了电视上。人们都以为这样一来，书就更不好卖了。但是，出乎意料的是，后来图书数量大增。
- 出版商和书店竟然对于自己主业内的这一意外事件毫无反应。反而是一些百货商店零售商，倒是注意到了这一本业之外的事情，并违反书业常规，不是在低租金地带而是在高租金大人流量的购物中心地带，建立了连锁书店。这些新式连锁书店跻身于美国零售业最成功和发展最快的领域，而且也是美国发展最迅速的新兴行业。

机会二、不协调

- 不协调的经济现状**
- 现状与设想之间的不协调**
- 设想客户与实际客户价值期望的不协调**
- 程序步骤或逻辑中的不协调**

1、不协调的经济现状

- 如果某个产品或服务的需求稳定增长，经济效益也应该稳步提高，但如果这个产业中得不到利润，就说明经济的现状之间出现了不协调。
- 如美国的大钢铁厂，曾在战争期间大赚其钱，然而，和平时期以来，一方面是钢铁需求在稳步上升，而另一方面却是大型钢铁厂效益日益下降。为了改变这种不协调的困境，美国人创办了迷你工厂，在原料、生产技术产品单一化、自动化等方面，都掌握了优势，使得成本不足传统炼钢成本的一半。它能以十分经济的方式、低幅度增加产量，满足现有市场的需要。

2、现状与设想之间的不协调

- 如果一个行业的人们对现状作出错误的判断，并作出改变现状的设想和措施，然而这种主观设想和行动的结果却依然没有改变现存的问题，即现状与设想之间产生了不协调。
- 如50年代，海运的运输成本不断上升，港口越来越拥挤，偷窃现象也严重起来，运输时间也延长了。导致这种局面的原因是船运业多年来努力的方向错误，它企图设计并建造更快、更省油和省人的船，专注于船只在海上与港口之间运输经济性。
- 后来发明了集装箱，在30年里，货运量增加了5倍，而整体成本下降了60%，船只在港口的时间缩短了3/4。

3、设想客户与实际客户价值期望的不协调

- 在50年代初期的日本，东芝公司很大，而松下公司还是一个小公司。但东芝公司认为，他国家的穷人还买不起电视，但是松下公司认识到，电视不仅是一个奢侈品，更是一个改变人们生活方式的渠道，因此，农民也有购买的欲望。所以，他们推销给农民，获得了成功。**



- **一家位于美国中西部城市的证券公司，成为美国发展最快的证券公司。因为一般大公司认为人们投资股票就是为了发财，但是该公司认识到：有一部分客户只需要保值，并弱有赢余。如成功的职业人士，有闲钱的农民或小镇的商人。这家公司通过投资债券与股票等业务，提供确保个人储蓄不贬值的机会，销售的是华尔街的券商们从来没有出售过的平和心态。**

4、程序步骤或逻辑中的不协调

- 20世纪50年代后期，一名制药公司的职员决定创立自己的企业，于是他开始探索医疗操作过程中的不协调。而且很快就找到了。多年来，在白内障手术中都有一个步骤，眼科医生切割韧带，扎血管时，常常会出现流血的现象，进而损伤患者的眼睛。经过研究，人们已经发现了一种酶，可以立即分解这种韧带，但是一直没有找到保存这种酶的方法。他用“试错法”找到了一种化合物，可以保存该物质，后成为全世界眼科医生都使用的方法，公司的收益十分好。

机会三：程序需要

- 1、从程序本身的中的不良环节中产生创新需求
- 在19世纪80年代，印刷业的各种生产程序都大有改善，已有快速造纸机和印刷机等。只有排字程序仍旧是手工作业。后来有人用莱诺排字机改善了这个工序
- 2、人口统计资料
- 1909年左右，贝尔电话公司的一名统计员设计出了未来15年的两条发展曲线：一条是美国人口的增长曲线，另一条是处理日趋增长的电话通讯量所需要的中心站接线员的人数。这些曲线表明，到1925年或1930年如果人工处理呼叫继续存在，那么每一位17-60岁的美国妇女都必须担任电话接线员的工作。这其实是将未来的程序不协调，通过人口统计方法显示出来了。

程序创新成功的五个基本要素

- 一个独立的程序
- 一个薄弱或欠缺的环节
- 一个清晰、明确的目标
- 解决方案的规则可以清楚地加以规定
- 具有可行性

机会三：产业和市场结构

- **从表面上看，产业和市场结构很稳定，可以持续很多年，但实际上，他们十分脆弱，遇到一点点冲击就会崩溃。在其中，蕴藏着击败领先者，使自己成为领先者的重要机会，面对变化，只有创新才能有生存。**

汽车业的创新案例

- **20世纪20年代，汽车市场发生了巨大的变化，汽车的销售量以每三年一倍的速度增长，他的销售对象已经不仅仅局限于富裕者这个狭窄的市场，有四家厂商分别从中寻找到了机会。**

。

- **一是年轻的亨利.福特，认为美国汽车不再是富人享受的专利，他的对应措施是为平民设立一种主要由半熟练的工人操作，能够完全批量生产的汽车，一种能够由车主本人驾驶和维修的汽车。**

。

- **二是美国人杜兰特，将市场结构的变化当作一家专业型管理型汽车公司的大好时机。他预测到巨大的全方位的市场，并打算向市场的各个阶层提供汽车。1905年，他创立了通用汽车公司，开始收购已有的汽车公司，并将他们合并为一个大型的现代企业。**

。

- **三是意大利的阿涅利，他觉得汽车可以成为军官的指挥车，成立了菲亚特汽车公司，短短的几年时间，该公司成为向意大利、俄国和奥匈帝国军队提供军用汽车的主要供应商。**

。

- **四是成立于1904年的英国罗尔斯-罗伊斯公司，他没有去迎合这种平民化的潮流，而是生产并销售带有皇家尊严的轿车，用手工制造方法，并确保车子的质量极优，用专业驾驶员。只将车子卖给有资格的客户，最好是有头衔的人。将价格定得与游艇一样高。但是拥有了自己的专门市场。**

圈外人的好机会

- 当产业发生变化的时候，一些本行业内的人会对此视而不见，而一些业外人士会抓住机会。
- 美国60年代初，医疗保健业的结构开始快速变化。有三名年轻人，是美一家大医院的高级管理人，他们确认这是开创自己事业的好机会。他们认为医院在食堂、洗衣、维修等方面，将越来越需要专业化服务，于是他们承包了该领域，与医院签订合同，20年后，公司年销售额达到10亿美元，而许多专业的服务公司却没有能够抓住这个机会。

机会五：人口变化

- **多年前，英国罗氏家族一直掌握着世界的金融，但是，他们没有理解跨大西洋移民潮的意义，他们认为只有社会渣滓才会离开欧洲，结果在1870年左右，他的主导地位就被摩根家族接替，因为摩根一开始就将此当作一个机遇，在纽约建立了一家世界性银行，为这些移民融资。**

。

- **在美国，大多数公司到了80年代，还把那些数量众多受过高等教育的年轻知识女性当作一个就业的难题，但花旗银行却成为唯一从中发现机遇的公司。70年代，公司就招募该类妇女，培训他们，将他们分配到全美作放贷办事员。这些雄心勃勃的妇女十分努力，从而使花旗银行成为第一个真正的全国银行。**

机会六：认知的变化

- **过去，只要美国的卫生保健事业略有进步，也会被知足的美国人认为前进了一大步，但是，60年代-80年代，是美国卫生保健事业前进最快的二十年，但美国人这时认知却发生了变化，更关心健康，这种变化带来了大量的机会，《美国健康》两年内发行了100万份。“天国调味食品”将山上的草药包装出售，15年后，年销售额达数亿美元。健身器材也大为畅销。**

机会七：新知识

- **注重知识的聚合和长时间的探索。**

四种市场创新策略

- 1、无限扩张-----抢占统治权
- 2、攻其不备---模仿与柔道
- 3、构筑要塞-----防守战术
- 4、创造新客户

1、无限扩张-----抢占统治权

- 瑞士大药厂是全球最大的药厂之一，但在1920年以前，它只是一家很小的公司，生产一些普通的纺织原料，后来，它孤注一掷将全部资金压在维生素的生产上，而当时还没有人承认这种物质的存在。不但买了专利，还高薪聘请了专家来研究。甚至借款发展。60年后，当其专利到期的时候，世界维生素一半的产量出自该厂。**

该策略的运作条件

- **策略目标是瞄准新产业与市场**
- **策略必须一次集中要害**
- **在行动上推进该策略时还要付出专一的努力**
- **降低产品价格**

2、攻其不备---模仿与柔道

- 1947年，贝尔实验室发明了晶体管，人们立即意识到晶体管会取代真空管，但美国人没有对此立即作出反应，日本索尼公司总裁盛田昭夫立即前往美国，以2.5万美金的低价买下专利。5年后，日本收音机占领了全球市场。**

3、构筑要塞-----防守战术

- **关卡战术（油井防爆器）**
- **关卡内的产品必须对某种生产过程有绝对性的影响力。**
- **技术要塞（旅行指南书）**
- **必须在一个产业起步时马上动作**
- **市场要塞（COTY公司的高级香水市场）**
-

4、创造新客户

- 邮政故事—创造实用性**
- 刮胡刀片—价格创新**
- 依顾客的处境创造新方法**
- 满足顾客的价值感**