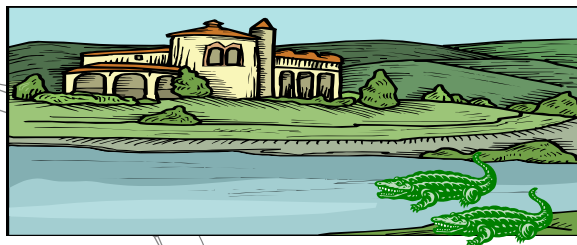


创新与创业



Zhong NING 宁钟 教授 博士生导师
School of Management, Fudan University
ningzhong@fudan.edu.cn
86-21-25011171
13818833488

There is a river you must cross. But
crocodiles inhabit it.
How do you manage it?



第四讲 如何开发消费者非 买不可的新产品

慧眼识别



金点子

铱星计划的失败

即使是最受尊敬的企业也可
能在产品创新方面犯大错误！



如何评估新的商业创意的可行性和潜力

5

三种工具



- 购买者效用图 • 显示客户将被新创意吸引的可能性
- 大众价格走廊 • 确定什么价格能够获得最大数量客户
- 商业模式指南 • 判断企业能否以及如何以目标价格推出创新产品并获得利润

6

TCL钻石手机为何昙花一现



每颗钻尽显尊贵地位

= ¥2.1

网友评论:

- ✓ 手机菜单反应迟钝
- ✓ 通话质量极差
- ✓ 给“乡长老婆”用的钻石手机

机

7

创造独特的效用

案例分析

案例分析

铱星手机

VS

成功的创新者

沉迷于华而不实的新技术

强调产品的效用

产品开发与技术上的可行性没有太大关系，而与产品对客户效用有着更密切的关系

购买者效用图

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
顾客的生产率						
简单						
方便						
风险						
趣味和形象						
环保						

6个效用杠杆

9

剖析购买者体验周期

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长时间?
- 产品多长时间可以送到?
- 产品的使用需要培养或专家协助吗?
- 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?

10

如何开辟效用图上新的市场空间

• 顾客的生产率 (购买)
↓
• 趣味 (购买)

在同一阶段使用新的效用杠杆

• 顾客的生产率 (使用)
↓
• 顾客的生产率 (送货)

在新的阶段使用同一效用杠杆

• 顾客的生产率 (使用)
↓
• 环保 (丢弃)

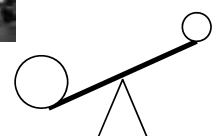
在新的阶段使用新的效用杠杆

11

在同一阶段使用新的效用杠杆

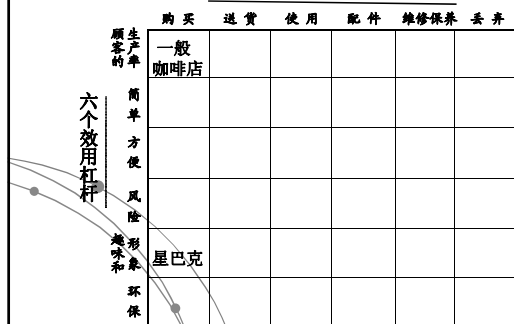
在同一阶段使用新的效用杠杆

案例：星巴克

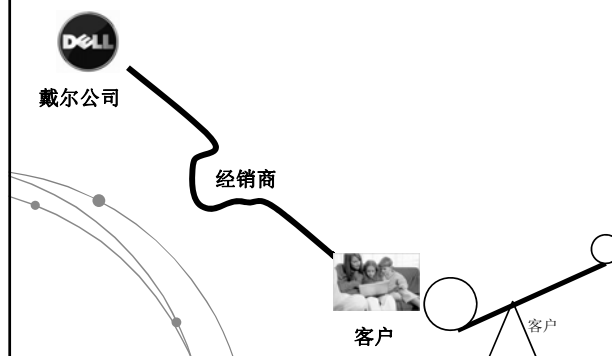


购买者效用图

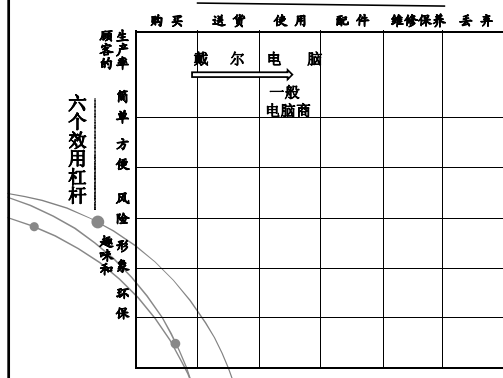
购买者体验周期的6个阶段



在一个新的阶段使用同一效用杠杆

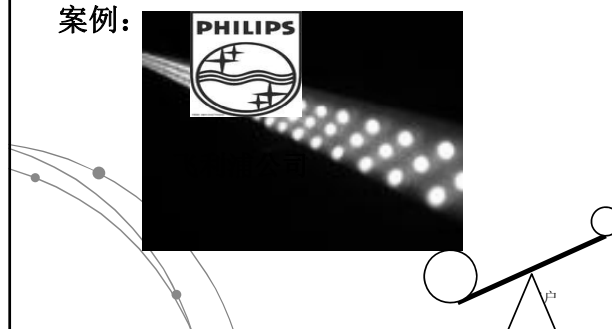


购买者体验周期的6个阶段



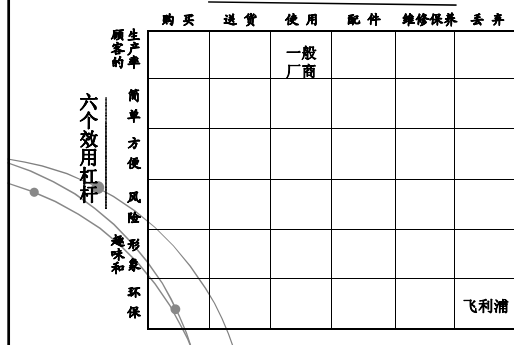
在一个新的阶段使用新的效用杠杆

案例:



购买者效用图

购买者体验周期的6个阶段



嘉信理财是如何创造独特效用的

购买者体验周期的6个阶段

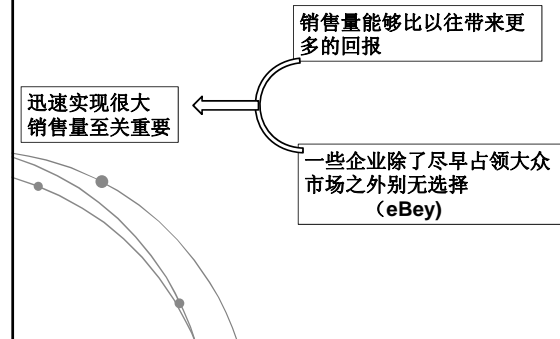


购买者效用图的作用

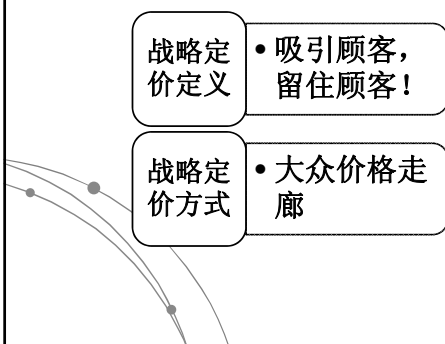


19

制定战略价格



制定战略价格



战略定价

可口可乐的低价战略



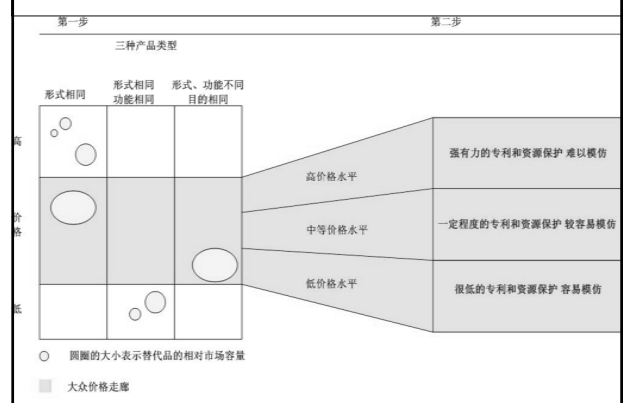
战略定价

思科的高价战略



23

大众价格走廊



第一步：确定大众价格走廊

列出竞争产品/服务的价格和市场容量

定位潜在客户群及其价格敏感度

确定能抓住最大客户群的价格幅度

25

第二步：在价格走廊内确定一个价格水平（承受力/排他性）

➢形式相同 法拉利
➢功能相同 大众

➢形式不同，功能相同

Quicken 理财软件

核心效用：帮助人们整理和了解自己的财务

纸和笔

酒吧（交谈）/ 餐馆（美食）

欧洲连锁电影院Kinepolis（视觉）

➢形式和功能不同，目的相同

26

西南航空公司为短程航线定价

	潜在客户群	价格幅度
第一步： 确定大众价格走廊	其他航空公司的顾客	\$60 — \$400
	长途汽车/火车旅客	
	自驾车主	
第二步： 在价格走廊内 确定一个价格水平	没有专利/专有资产 导致票价只能处于价格走廊内的较低水平，即与乘车成本相仿的价格	

27

建立盈利的商业模式

好的商业模式本身就是防止竞争对手模仿的有力武器！

如何找到好的商业模式？

商业模式指南！

商业模式指南

目标成本是多少

的么？

我们能与谁合作

我们应该使用什么价格模型

目标成本

• 成功的创新者从不让成本来支配价格
降低原材料、设计和生产成本等

• 案例 **swatch**：


- 目标价格 40美元
- 材料 金属和皮革→塑料
- 设计 零件数量150→51
- 组装 螺丝→超声波熔接
- 直接劳动成本 30%→10%



建立合作

- 部分创新者试图自己完成所有的生产和分销活动
 - 当新产品易被模仿或无法得到有效保护时，风险极大

案例

- CAT扫描仪  EMI 高级工程师戈弗雷·霍斯菲尔德1973
- 市场占有率 全球75%份额
- 专利保护 GE等厂商分别进入该领域
- 组织能力和流程 缺乏广泛分销渠道，缺乏对医疗市场的了解
- 后果 出售CAT扫描仪业务

建立合作

- 明智的创新者通过合作和收购获得自己所缺的能力

- SAP

- 技术：Oracle
- 分销：凯捷、安达信

中国移动与Google建立合作伙伴关系

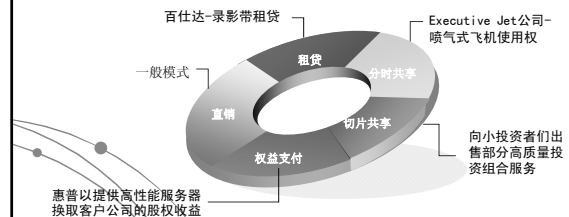


中国移动王建宙董事长表示：很高兴与Google公司合作，向中国移动的用户推出移动和互联网的搜索服务。移动搜索服务极大方便了用户获取他们想要的信息，是中国移动实现移动信息专家跨越的重要一步。Google公司作为全球互联网搜索服务的领导者，在移动搜索领域具有强大的技术创新能力，通过与Google公司的合作，将共同促进无线增值业务的发展。

Tips 明智的创新者通过**合作和收购**来弥补自身能力的不足，做到更**专业**、更**快速**地发展

33

灵活选择定价模式



克服采用障碍

联想的直销方式为何推行困难?



何为采用障碍?

——企业内部或外部的利益相关者（员工、商业伙伴、普通大众）对新创意的抵制。



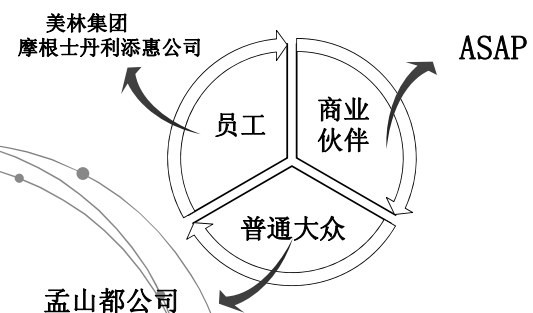
如何克服采用障碍?

- ✓ 公开讨论创新的必要性及其优点
- ✓ 清晰地预测创新带来的后果以及企业的应对方法
- ✓ 与利益相关者不断沟通，消除其忧虑

35

克服采用障碍

创新对现状造成了威胁，会引起公司的三种主要利益相关者的恐惧和抵触



生产转基因食品的孟山都公司 遭公众抵制



37

生产转基因食品的 孟山都公司遭公众抵制（续）

They should have...

✓教育大众转基因食品消灭饥馑、祛除疾病的潜力

✓在转基因食品上做好标记，让消费者在转基因食品和有机食品中自由选择



38

谢谢你的聆听！



Zhong NING 宁钟 教授
复旦大学管理学院
ningzhong@fudan.edu.cn
86-21-25011171
13818833488