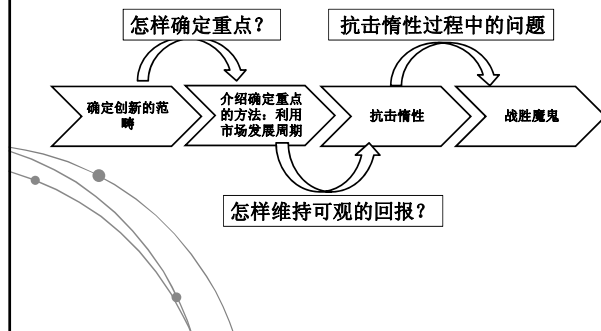


## 创新与创业



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

## 第五讲 新产品开发周期管理



## 杰弗里·摩尔——硅谷最有影响力的思想家



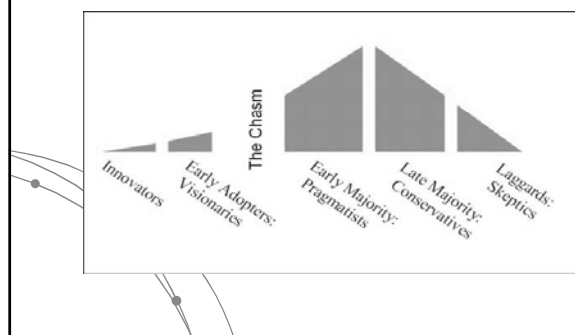
TCG Advisors顾问公司总裁兼  
Mohr Davidow Ventures风险投资  
公司的合伙人

他创立新摩尔定律

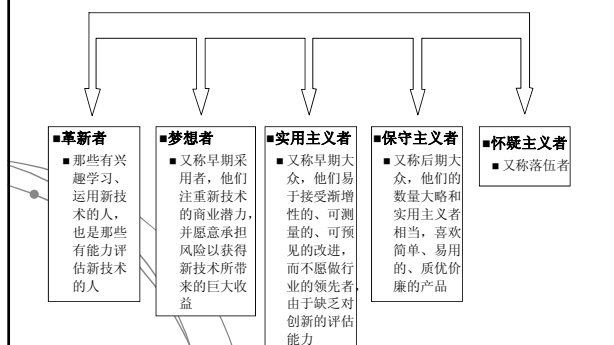
他的研究以公司盈利的关键点“销售”为切入点，把精力都集中于公司的生存和发展上。惠普、微软、甲骨文等公司都是摩尔的客户。他的著作已经成为哈佛、斯坦福等许多商学院的必读书。

■著作：《跨越鸿沟--向主流客户兜售科技产品的营销之道》入选福布斯20年间20部美国最伟大的商业著作

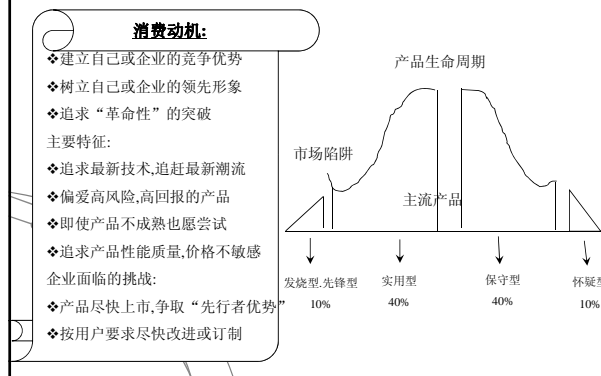
## 技术采用周期的消费者群体构成



## 采用者（消费者）群体构成



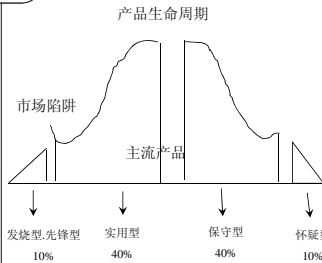
## 先锋型消费者——有远见的一批人



## 实用型消费者——很现实的一批人

### 消费动机:

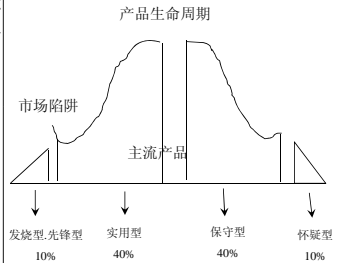
- ❖ 提高生产效率或改善生活质量
- ❖ 不断追求“革新型”的改进与提高
- 主要特征:
- ❖ 已有成功范例,真实可靠
- ❖ 愿跟踪先锋型消费者的足迹
- ❖ 产品基本成熟,便于使用
- ❖ 对产品、服务和效益很敏感
- 企业面临的挑战:
- ❖ 可信赖的有代表性的成功经验
- ❖ 基本完整的产品解决方案



## 保守型消费者——很谨慎的一批人

### 消费动机:

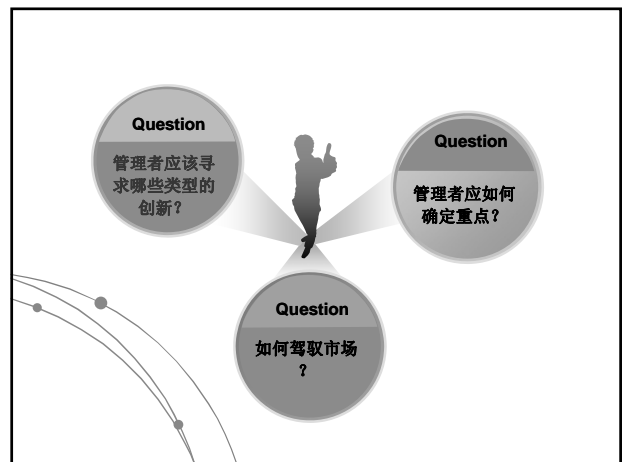
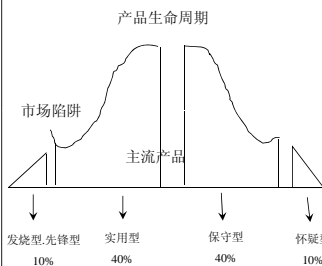
- ❖ 只有大多数人都消费时才考虑
- ❖ 迫于环境或竞争压力时才消费
- ❖ 跟大家一样,不愿出风头
- 主要特征:
- ❖ 不愿承担任何风险
- ❖ 对价格很敏感,对产品很挑剔
- ❖ 不想花时间去学习使用某产品
- ❖ 相信并依赖于专家或好朋友
- 企业面临的挑战:
- ❖ 非常完整的产品解决方案
- ❖ “千锤百炼”的成熟产品



## 怀疑型——落伍的一批人

### 消费动机:

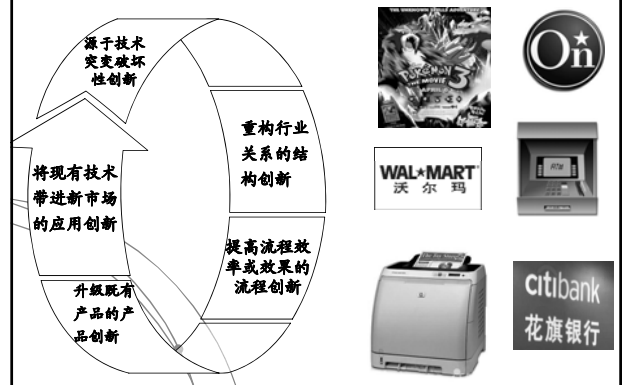
- ❖ 维持现状,得过且过
- ❖ 不冒任何风险
- 主要特征:
- ❖ 不相信新技术/产品能提高生产效率/生活质量
- ❖ 对新生事物持有怀疑态度
- ❖ 尽量不花钱,不投资,节约度日
- ❖ 总把自己放在反对者的立场上
- 企业面临的挑战:
- ❖ 有充足的理由证明其价值和效益
- ❖ 能证明这是最佳选择



## 创新的分类



## 创新有哪些类型



## 创新有哪些类型



## 创新有哪些类型

### 营销创新

【案例】



“中国航天员专用牛奶”

“喜欢上海的理由”

病毒式营销是指发起人发出产品的最初信息到用户, 再依靠用户自发的口碑宣传

## 创新有哪些类型

### 体验创新

【案例】



迪斯尼乐园



宜家家居——“软销”体验式创新



Fedex

## 创新有哪些类型

### 商业模式创新

【案例】



直销商业模式



低成本商业模式



产融结合模式

把不同类型的创新 视为市场生命周期不同阶段的优先之选

Question

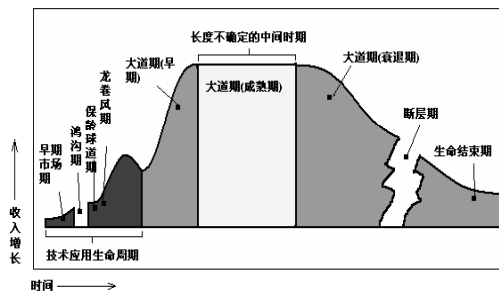
管理者应该寻求哪些类型的创新?

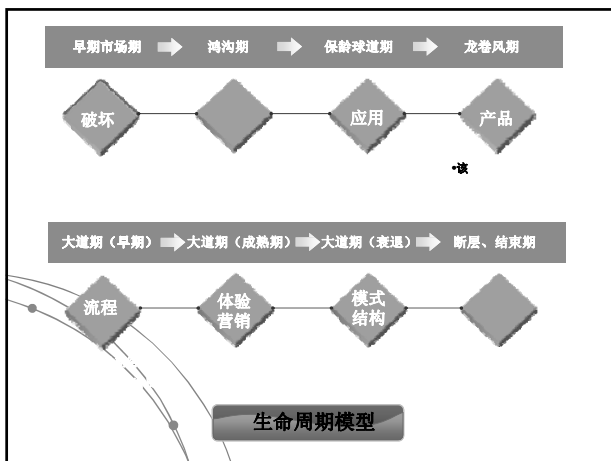
Question

管理者应如何确定重点?

Question  
如何驾驭市场?

## 市场发展生命周期





## 技术采用生命周期：早期市场期

- 市场状况
  - 技术吸引革新者、梦想者的目光
  - 实用主义者产生好奇心
  - 媒体竞相宣传
- 适用创新类型
  - 破坏性创新
  - 应用创新
  - 产品创新

## 案例分析

## 技术采用生命周期：鸿沟期

- 市场状况
  - 革新者与梦想者正对此技术丧失新奇感
  - 实用主义者也未能安心购买
  - “痛苦的实用主义者”是唯一动力

## 技术采用生命周期：保龄球道期

- 市场状况
  - 技术在一个或多个缝隙市场上得到了实用主义者的认可
  - 开始拥有忠诚支持者和合作伙伴
  - 在缝隙市场之外，该技术还是知者甚少
- 适用创新类型
  - 破坏性创新
  - 应用创新
  - 产品创新

## 案例分析

## 技术采用生命周期：龙卷峰期

### ■ 市场状况

- 技术被证明真正有用，被认为是必需的和标准的技术
- 实用主义者全部冲入市场
- 销售收入以2到3位数增长
- 竞争开始激化

### ■ 适用创新类型

- 破坏性创新
- 应用创新
- 产品创新



## 案例分析



## 技术采用生命周期：大道期（早期）

### ■ 市场状况

- 产品超高速和长期增长结束，但仍保持不错的增长。
- 首轮并购结束，市场份额格局稳定
- 顾客关注产品或服务的系统化改进

### ■ 适用创新类型

- 流程创新
- 体验创新
- 营销创新



## 案例分析

网上销售化妆品  
DHC



## 技术采用生命周期：大道期（成熟期）

### ■ 市场状况

- 市场增长放缓，同质化情况增加
- 第二轮合并淘汰末位企业，市场领导者扩大销售规模
- 保守主义者也能接受该产品

### ■ 适用创新类型

- 流程创新
- 体验创新
- 营销创新



## 案例分析

IBM下一代零售商店

化妆品直销



## 技术采用生命周期：大道期（衰退期）

### ■ 市场状况

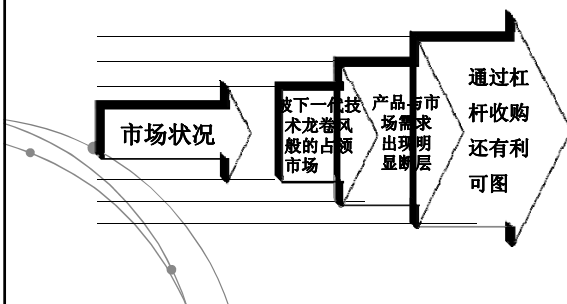
- 整个产品类别开始僵化
- 客户开始积极寻找替代技术
- 颠覆者可能是一项创新技术或是突破性创新的商业模式
- 落伍者开始接受产品

### ■ 适合创新类型

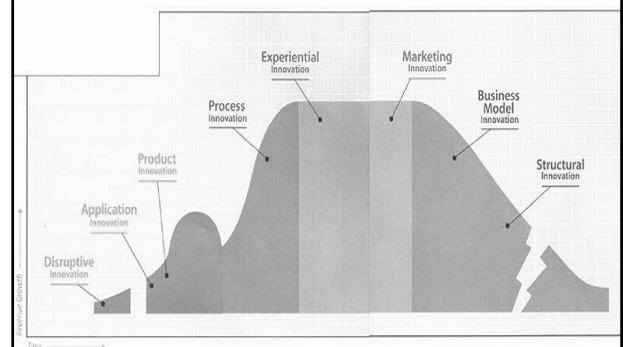
- 商业模式创新
- 结构创新



## 技术采用生命周期： 断层和生命结束期



## 放眼全局：让创新与生命周期一致



## 放眼全局：让创新与生命周期一致

- 破坏性创新，应用创新和产品创新支配了整个技术应用生命周期
- 进入大道期后，这三种创新失去作用（过度反应），主要是流程创新，体验创新和营销创新。
- 进入衰退期后，上面三种创新又失效，还常常伴随新技术的威胁。主要是商业模式创新和结构创新。
- 市场在价值链的某一点开始同质化，同时也会在另一点开始非同质化。（汽车产业：维修服务VS路边救援服务），企业改造自身以截然不同的方式来满足顾客需求

## 维持可观收入：抗击惰性

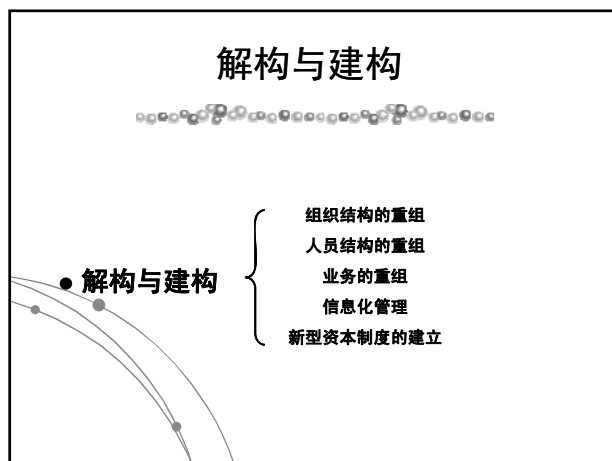
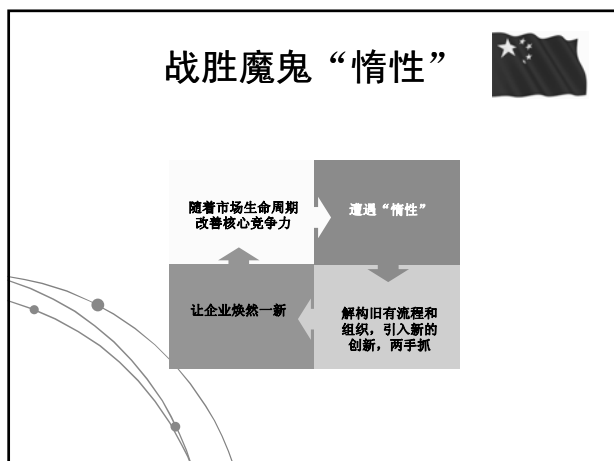
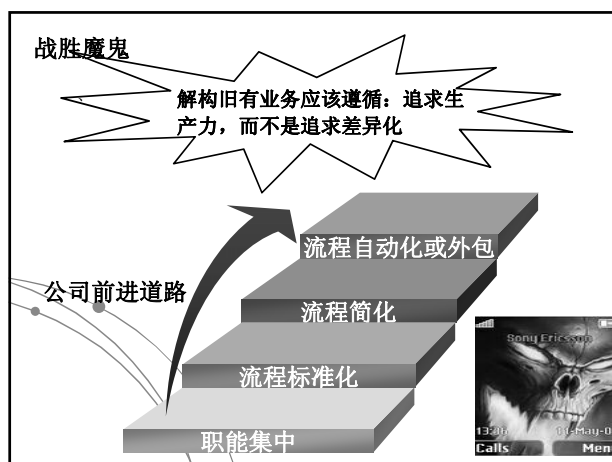
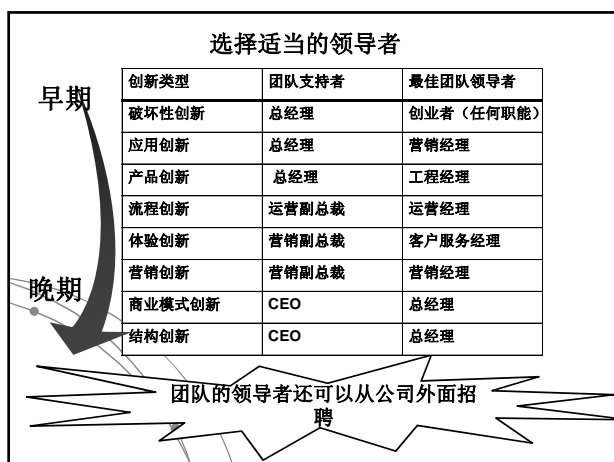
●企业必须不断转变其核心竞争力才能维持可观的回报

●企业越靠近生命周期的后期，企业越是成功，就越容易重返老路

●克服惰性，在解构旧的流程和组织的组织的同时，要引入新型创新

●构建应该得到高级经理的支持，并由热衷而且精通这种创新类型的负责

**IBM**  
ON DEMAND BUSINESS



### 谢谢你的聆听！

Zhong NING 宁钟 教授  
 复旦大学管理学院  
[ningzhong@fudan.edu.cn](mailto:ningzhong@fudan.edu.cn)  
 86-21-25011171  
 13818833488