

产品创新的陷阱

文/IBM 中国商业价值研究院 丘琪铮

谁能跳出“追随者”困境
产品创新的陷阱
破局之道：六项创新修炼

谁能跳出“追随者”困境

中国企业更倾向于做追随者，而非领先者。比如，“尾灯战略”曾被很多企业所推崇——在雾中驾驶时跟着前面车辆的尾灯灯光，它往哪开我也往哪开。然而，随着竞争环境的恶化、全球化挑战、消费者日趋理性，这种“追随者”策略正遭遇巨大的挑战，一个后果是，中国企业更关注价格竞争而非产品的差异化。而 IBM 中国商业价值研究院咨询经理邱琪铮在接受《中国企业家》采访时，则直言不讳批评道，“不是中国企业想做追随者，而是没有能力做领先者。”

《中国企业家》：我们杂志曾做过一个关于中国企业家素质的调查，与印度企业家相比，中国企业家的本土创新能力要弱很多。在你看来，中国企业家在创新上的最大挑战和障碍是什么？

丘琪铮：最大的挑战应该是很多企业对产品创新没有正式和规范的方法，中国企业市场增长非常快，以前做事情不需要很规范，但产品创新如果要达到很好的效果，很多的流程和管理方式要非常正式，我们很多中国企业没有这样做。

《中国企业家》：IBM 的一份调查报告提到，大多数中国 CEO 将自己定位为追随者，这是否是中国企业产品创新缺乏的原因？

丘琪铮：我认为不是中国的企业想做追随者，而是没有能力做领先者，我们现在的产品还是比较低端，企业在利润很低的时候，很难投入大量资金做创新。但是，也不是说这是一步登天的难题，应该以现有的产品来提高我们的创新能力，慢慢从比较基本的方面改进，延伸到更好、更新的产品上。

《中国企业家》：产品创新有两种驱动力，一个是市场驱动型，比如海尔曾研发一种洗土豆的机器。另一种是技术驱动型，比如从 MP3 升级到 MP4。这两种不同的力量是否有一些矛盾，如何平衡？

丘琪铮：创新是有内因和外因的，内因是由内而外的动作，外因是由外而内的动作，这些都是产品创新要考虑的。企业做技术研究的时候，要考虑在哪方面具有独特的优势，怎么样把优势转化为产品，进而给企业带来利润。企业做市场规划的时候，要看市场上有什么样的需求、针对什么样的人群，有时候，市场驱动是一个重要的创新因素，我们的技术不一定很先进，但是设计的東西很好用，满足了特殊人群的要求，这也是好的创新。

《中国企业家》：有不少中国企业在产品创新上是很强的，但是，他们的一个致命问题是缺乏持续性的产品创新。中国企业家为何不擅长持续性的创新？

丘琪铮：你的观点很对，中国人不缺乏新的想法，就是不能耐心长久的做一个事情。现在很多中国企业，比如海尔、华为等，他们已经体会到产品创新是用公司的机制培养起来的，不是靠一个人搞发明就可以的。另外，很多人认为制造业更需要产品创新，事实上，有些服务业也越来越认识到产品创新的重要性，比如地产公司，他们想多了解怎样管理产品创新，他们尝试把产品创新和服务创新融合在一起。

产品创新的陷阱

创新的理念正在发生变化

中国企业已经改变了全球市场以及供应链的格局，最显著的是，中国作为“世界工厂”提供了全球需求量巨大的价格低廉的商品。但是，中国企业正在准备走向全球化，力图在国际市场中赢得更大利润，确保持续增长。实现这一计划的重要路径就是开发并推出更多的创新产品和服务。

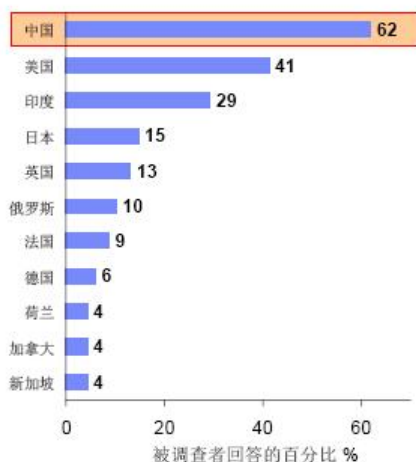
1、中国正在成为研发投资和活动的重要中心。中国政府已经制定了诸多政策来推动企业创新，例如，更具吸引力的税收政策；更有效的知识产权保护政策。在政府采购中，中国的“创新产品”被给予优先权；创新企业可以得到中国国家开发银行等机构提供的无息或低息贷款；中小型企业可以更容易地获得风险投资以开展研发活动——鼓励创新的各种机制正在逐步建立和完善中。

中国的研发支出增长非常迅速，2006年研发支出已达到2450亿元人民币，从1998年至2006年研发支出的复合年均增长率（CAGR）达到23%。但是，尽管增长迅速，中国研发投入占GDP的比重仍然只有1.4%，而同期日本为3%、韩国为2.8%、美国为2.6%。一项对研发支出的深入分析发现，所有研发支出的38%来源于国内大中型企业，31%来自于高等教育机构和科研院所，小型企业也占到了17%。尽管大型港澳台企业及外资企业仅占全国研发支出来源的14%，但是我们发现跨国公司正掀起在中国进行研发投资的热潮。截至2006年底，外资企业已经在中国建立了980家研发机构，并且有调查显示，62%的跨国公司认为未来设立研发机构时最有吸引力的地区是中国，有41%的跨国公司选择美国，有29%的公司选择印度（参见图1）。跨国公司中国研发热潮的主要原因可能是低成本的研究人员，以及在全世界增长最快的市场进行产品开发所具有的优势。鉴于中国市场对于跨国公司的战略重要性和中国作为研发基地吸引力的增加，我们预期外资企业在中国的研发支出将会进一步上升。

图 1

尽管目前跨国公司在中国的研发投资占总体比重不大，跨国公司正掀起在中国从事研发投资的浪潮

跨国公司认为最具有吸引力的研发地区，
2005-2009



在中国设立研发中心的全球领先企业

阿尔卡特	惠普	北电
思科	本田	甲骨文
戴姆勒克莱斯勒	IBM	飞利浦
戴尔	英特尔	理光
杜邦	微软	Roche
爱立信	摩托罗拉	三星
通用电气	National Semi	西门子
Google	诺基亚	索尼

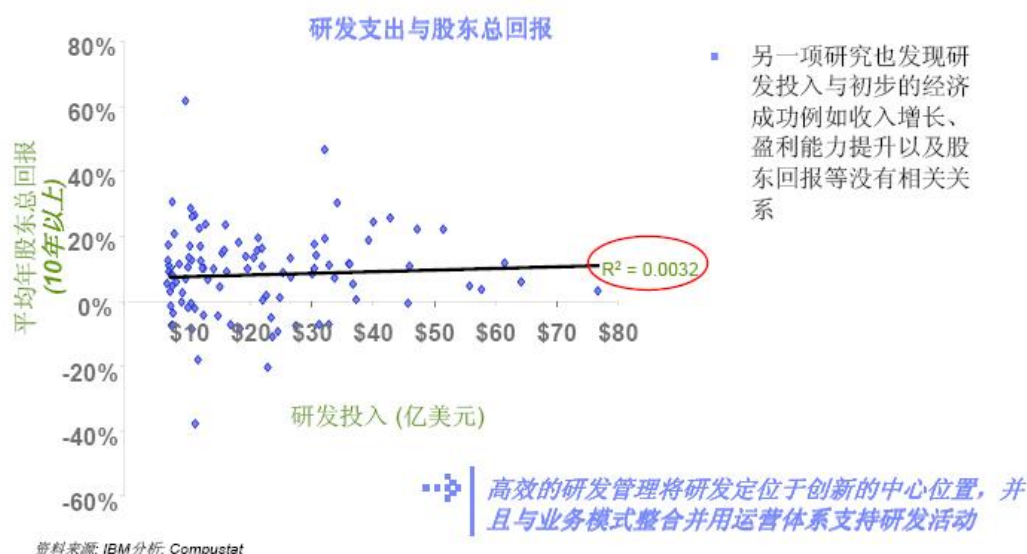
外资企业已经在中国建立了
980家研发中心

资料来源: 世界投资报告World Investment Report 2005, UNCTAD; 经济日报; 中国科技统计年鉴, 2004; 商业价值研究院分析

2、创新的理念正在发生变化：产品创新不仅仅是研发。不论本土投资还是外国投资，在中国研发投入总量的增长带来了这样一个关键的问题：大量的研发投入能帮助中国和中国企业开展创新并且创造价值吗？尽管重视并加强研发是众心所向，但是我们仍然要强调，产品创新不仅仅是研发和产品发明。此前，我们将创新定义为采用不同的方式来做事以获得客户和公司的价值。今天，产品创新需要与运营体系和业务模式进行整合。产品创新需要协作，特别是和外部利益相关者之间的协作。产品创新必须按照一整套流程实现端到端的管理——而不是仅仅被当作创业家乍现的灵感。IBM 一项全球研究得出了令人惊讶的结果，即研发投入和总股本回报之间相关度非常低（相关系数低于 0.0032），这表明二者之间几乎没有什么关系（参见图 2）。我们将这一研究总结为：在面对诸多影响产品创新效率和成果的挑战时，许多公司没有很好地管理他们的研发部门。

图 2

IBM所做的一项研究表明研发支出与股东总回报之间几乎没有相关关系



产品创新的三大内部挑战

在 IBM 2006 年 CEO 调查中, 我们问中国的 CEO 们, 如果要将他们的产品创新能力与行业竞争对手相比会有怎样的结果。中国的 CEO 中只有 31% 的被调查者认为他们是创新的领导者, 而全球 CEO 调查的结果是 43%。大多数中国的 CEO 将自己定位为同行中的追随者, 并有 18% 的被调查者认为他们所在的公司落后于同类企业。

在研究中, 我们还发现超过 40% 的中国企业更倾向于对现有产品和服务进行改良而不是开发全新的产品。通过比较, 仅有 4% 的被访者希望开发出全新的产品, 这与全球 CEO 调查的结果有着显著的差异 (全球 CEO 调查的结果为 18%), 而与印度相比, 对比更加明显, 印度 CEO 中有 32% 的受访者关注于根本性的产品变革。激烈的竞争和生存的压力使得中国企业更关注价格竞争而非产品的差异化。中国公司传统上更注重在全球低端市场求胜, 在低端市场中低价格比产品差异化更为重要。另外, 产品的低利润率限制了对高成本基础性研究的投资。面对来自跨国公司和成本更低的新兴市场的竞争, 中国企业必须为中国客户或者国际化的客户提供更高附加值的产品和服务, 他们需要进行不同形式的产品创新。内部管理问题是产品创新的关键障碍, 表面上看, 的确有一些宏观的因素阻碍了中国企业的创新投入。最常见的问题是缺少合适的人才、知识产权保护不力以及缺乏将创新思想和发明从学术机构到企业进行有效的转化和商业化的机制。但是, 中国的 CEO 们告诉我们, 内部管理的挑战才是当前产品和服务创新的关键障碍。

我们将企业关键的内部管理挑战分为三类: 战略与管理、组织与人、流程与技术 (参见图 3)。

图3 中国企业从产品创新中实现商业价值的关键内部挑战

战略与管理	组织与人	流程与技术
<ul style="list-style-type: none"> 缺少战略规划流程决定产品研发应该关注的领域 关注短期收益使创新活动限于改良改进而不是根本的突破 缺少正规的产品组合管理方法：投资但是不聚焦 缺少技术孵化组织对新的创意或创新产品进行管理 	<ul style="list-style-type: none"> 研发部门孤立地运营：缺少与内部其他部门或外部机构的协作 人才缺乏：既有内部技能的差距又存在关键人才的不足 缺少评估的指标：大多数企业没有适当的指标用来评估研发绩效 	<ul style="list-style-type: none"> 没有标准的开发流程或者新旧开发流程不一致 研发收益低：每一项创意构思和争取投资的成功率低 流程不鼓励客户需求、市场洞察与市场趋势的结合 没有持续使用支持研发流程的技术

资料来源：IBM中国商业价值研究院分析，2007

挑战 1：战略与管理

中国企业的一大优势在于它们身处高速成长的市场。但是，如果始终满足于用现有的产品来获取更大市场份额，而没有关注长期的方向和战略，那么企业的优势就会大打折扣。尽管对现有产品进行小幅修改和升级可以保证短期的收益，但是，只有基于对市场发展和客户需求的理解而寻求重大产品突破，才是企业在长久征途中取胜的前提。

许多中国企业在分析未来市场的发展趋势时，多采用“凭直觉”的主观方式，而不是遵循正规的流程——通过搜集市场和客户信息——来确定产品开发的重点领域。通常情况下，投资新产品或者产品线的决策可能仅仅是应对竞争对手的一种自卫行为。这种缺乏正规流程和整体规划的做法后患无穷。在对产品或者项目的收入、利润目标没有清晰的战略意图时就进行业务规划或决策，其结果呢？由于产品组合范围太宽并且彼此差异太大造成推广和管理的成本过高，或者新产品上市后市场反馈冷淡。

中国企业还需要面对这样一个问题，即目前国内缺乏产品孵化机制以将创意转化到实际应用和新产品中。一个经常被提到的原因是，中国的管理体系通常根据短期的绩效来奖励企业领导，而没有考虑管理者对于企业长期的战略发展产生的价值。许多公司还缺少必要的管理机制，以筛选、实验、投资并确定一新业务的未来走向，因为他们没有认识到“新业务”需要与“日常业务”分别管理和衡量，包括采用不同的关键业绩指标对它们进行评价。在新业务还没有机会尝试成功之前过早地中止它们，其结果和没能及时结束不成功的项目一样糟糕。

挑战 2：组织与人

人是创新的核心。只有把具有适当的知识技能、能力以及文化背景的个体组成一个团队，企业才能获得成功创新的力量。中国的 CEO 们已经认识到“人”的重要性，不过他们依然认为“人”的问题是创新所面临的关键内部障碍：企业的专业人员普遍缺乏适当的教育背景及培训经验；企业中技能和经验俱备、能够推动产品创新的人才相当匮乏；由于缺少支持创新的文化氛围，企业员工的创新潜力受到了限制。

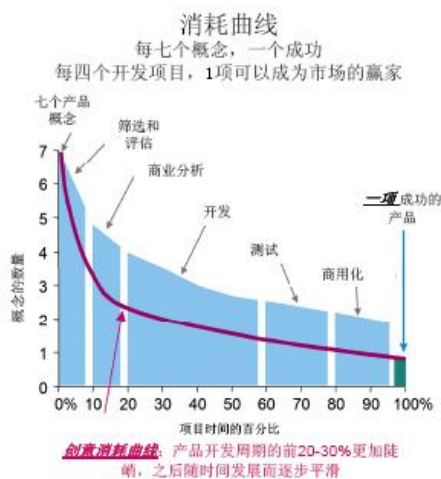
建立创新文化不仅要高层管理人员定义创新行为，鼓励“团队协作”和“创意的自由流动”，还需要相应的管理实践和流程，以及配套的激励机制与创新文化保持一致。我们发现，一些中国公司难以将个体行为与公司整体创新目标结合在一起，所以难以形成鼓励创新的企业文化，员工的创新行为也得不到保护。一些公司陷入了“创新指标”的陷阱，过多的评估和测量创新的指标成为企业沉重的管理负担，没有什么实际的成效。与此相反，有的公

司对产品创新的种种努力缺乏正规的评估手段。考虑到一些公司每年将销售收入的 10%投入研发当中，企业不对创新成果进行评估是比较危险的。

创新文化的另一个重要组成部分是协作的能力，其中包括公司内部的合作和与外部合作伙伴的协作。我们的研究发现，中国公司的确把业务伙伴、竞争对手和学术机构作为他们创新思想的来源，但是与国外的企业相比，中国公司不大愿意与它们的客户合作。在外部来源方面，中国公司比外国公司更多地依赖于从内部的研发部门获取创意，而对公司内部其他的员工的依赖较少，例如销售和服务部门。这一结果表明，中国公司倾向于把创新视为研发部门的责任，并且较少与其他部门协作。

图 4

一项全球研究表明，四项新产品开发项目中只有一项能够取得成功，并且用于开发的资源中近50%都浪费了



- 大量的创新思想都无法付诸实施
- 产品开发管理协会（PDMA）称七项产品创意中只有一项可以通过各项检验流程成功上市
- 进入市场的产品也面临着高平均失败率
- 产品开发管理协会（PDMA）估计上市的产品有近41%的失败率
- 宝贵的资源被浪费在失败的产品上
- 用于产品开发和上市资源中有46%被浪费在那些在市场上失败的、或者根本没有能够上市的新产品中

资料来源: Robert G. Cooper, *Winning at New Products*, 2001; IBM 商业价值研究院分析, 2002.

挑战 3: 流程与技术

尽管企业对研发进行了大量的投资，但是成功推出新产品的机率却很低。一项全球性的研究表明，在每七项产品概念中，只有一项可以通过企业所有的开发流程成功走上市场。即便是那些能够上市的产品，其中也只有四分之一能够在竞争中取胜（参见图 4）。如此一来，大量有价值的资源通常被浪费在那些没有能够上市或者中途夭折的新产品上。研究结果显示，85%的产品开发成本在设计的初期便被确定，这成为许多公司代价高昂的致命错误。

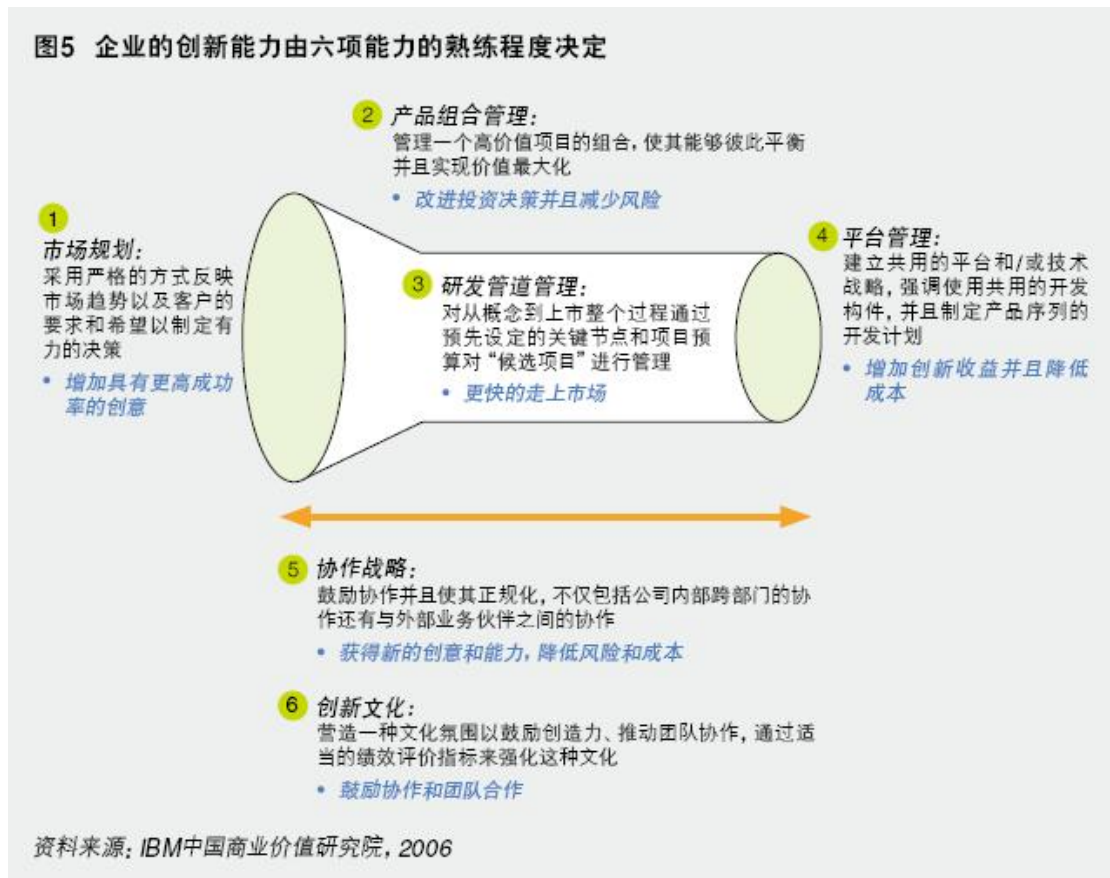
落后的产品开发流程是低成功率和高开发成本的关键原因之一。许多企业，特别是一些中国公司缺少标准的开发流程，有的即使确定了开发流程也可能没有与整个企业进行适当的衔接。相反，领先的企业一直坚持不懈地消除开发流程中效率低下的环节。它们还设立清晰的关键节点来评估项目的进程。采用这种方法，管理层能够迅速评估并决定是否要中止绩效较差的项目，而将资源集中到潜力较大的项目上。

一些企业还缺少清晰的技术战略来协调产品创新的各个环节。本文技术的定义包括行业特定的核心技术，支持产品或流程的应用技术以及“平台”技术。没有清晰的战略，企业可能对多个分散的系统或技术投资过多，造成不必要的高投入，忽略对核心技术的系统规划——这些核心技术应当在一个产品序列中得到反复应用。更大的危险在于，产品战略可能无法

与整体业务战略保持一致，技术投资不能支持产品创新和业务目标的达成。

破局之道：六项创新修炼

为了战胜上述关键挑战，我们建议企业需要熟练掌握六项基本的创新能力。这六项能力可以互相补充、互相强化，同时在图 5 中描述的产品开发流程中带来不同的收益。



修炼 1：市场规划

企业应该采用一套规范的方法来收集市场趋势和客户需求，并将这些信息与产品开发流程相结合。精通市场规划的公司可以重点关注在市场上获胜潜力最高的项目，在增加销售收入的同时降低成本。

为了使产品更加接近客户的真实需求，三星电子采用一种价值创新的方法来展示某一产品或服务之差异化特征的清晰视图。三星电子这一做法将客户需求及市场趋势与所有产品线的开发紧密结合，由此推动了三星的收入、利润及市场份额增长。

例如，三星启动了一个名为“波尔多”的项目来提出平板电视的功能及外观设计的思路，这种平板电视的销量预计将至少达到一百万台。项目团队对于消费者的需求有不同的看法，设计师们建议采用光滑的、较重的造型设计，而工程师们则强调技术功能、最佳画质和音质的整合。为了明确应该突出的领域，团队成员绘制了价值曲线图，在曲线图上各种因素（例如画质、外观设计等）的重要性从 1 到 5 排序，表示从很差到非常好，将设计中的新产品与竞争对手的产品和三星现有电视产品进行对比。他们还特别关注消费者调查的结果，调

查发现人们不仅仅注重电视的各项功能，也关注平板电视的美学效果——看起来像一件家具。在参观访问了家具店以后，项目团队决定重点考虑电视的外观设计而非功能，去掉了一些高科技的功能，使得电视即使在关掉电源的时候也很美观。这项新产品上市一个月，三星在液晶电视市场的份额便从 12.1%（市场第三位）提升到了 25.4%（市场领导者）。

修炼 2：产品组合管理

领先的企业会运用产品组合管理方法对多个项目进行优选。项目经过评估、筛选以及优先排序，有限的资源被分配到最需要的地方。这样，企业可以平衡业务目标各异的项目，获得长期的盈利能力和市场份额。

摩托罗拉公司认识到，正确的投资组合可以确保新产品和现有的成功产品之间的最佳平衡，这一点非常重要。为了保持项目和资源投入的正确组合，摩托罗拉公司的政府和企业移动解决方案事业部将产品组合投资按照 70:20:10 的比例来分配，其中 70% 的投资被分配给与核心业务相关的项目，20% 分配给现有产品需要开拓新项目的项目，剩余 10% 被分配给涉及全新市场和新产品的项目。

修炼 3：研发管道管理

从产品概念到产品上市这一过程中，企业需要具备在事先确定的监测点对每一个项目进行确定、筛选和评估的能力。这个流程可以增加运营效率，减少研发支出，缩短产品进入市场的时间。

卡特比勒（Caterpillar）按照一套严格的门户评估流程来保证他们的开发项目可以执行。在每一个评估点，所有的产品都必须按照确定好的标准接受评估。卡特彼勒公司甚至在开发项目开始之前就设立了四个评估门户，以便强化投资决策的精确性。在每一个门户，卡特比勒都会设计特别的标准去评测一项产品，例如是否拥有核心技术、产品可靠性、产品可支付能力以及产品是否能够支撑整体的战略目标。

修炼 4：开发平台管理

领先的企业具备建立共用的开发平台和/或技术战略的能力，强调同一产品序列采用共用的开发构件和开发计划，这样，不同产品和产品线之间表现出共用性、兼容性和标准化的特征。这种做法的优势非常显著，不仅可以降低研发支出还可以减少其后的生产和维护费用。此外，产品开发的成本也降低了。

东风标致雪铁龙公司是由东风汽车集团与法国 PSA 标致雪铁龙汽车集团建立的合资企业。东风标致雪铁龙公司打算在今后的八到十年内以每年至少推出一款新车型的速度在中国开发并推出 10 款新车型。这项战略的一个关键推动因素是利用共用的平台开发所有在中国上市的新标致和雪铁龙车型。其原则是，不同车型在顾客看不见的地方（指内部构造）使用相同构件，而在车型外观中添加更多的中国元素，以满足中国市场的特殊要求。同时，重用开发平台可以使零件种类降低了 60% 到 65%，大大降低了总采购成本。因为大多数共用零部件都是由中国生产，东风标致雪铁龙期望，在公司的采购部门与其欧洲母公司合二为一之后，全公司的采购成本可以再降 30%—50%。

修炼 5：协作战略

目前，管理协作的能力是创新的一个关键驱动因素。企业需要鼓励公司内部跨部门的协作以及公司与外部业务伙伴之间的协作，并使协作规范化。协作创新的好处非常多：企业可

以获得新的创意、新的技术和能力，进入新的市场，减少资源消耗，降低产品开发风险。

在 IBM 商业价值研究院一份关于协作对创新的驱动作用的白皮书中，我们总结了美国礼来公司 (Eli Lilly) 的案例。礼来公司发起了“无障碍研究”战略以让更多的合作伙伴参与和加强研发管道中来。业务发展部与预期的合作伙伴进行沟通，从而保证相关机构及时介入，例如业务部门、法律部门和研发部门等。礼来公司还成立了一个特别的联盟管理办公室对超过 100 个研发合作伙伴以及 160 个制造合作伙伴进行系统化管理。这套系统确保礼来公司能够吸引最好的合作伙伴，有效管理联盟关系，为自己和合作伙伴实现联盟的价值。

修炼 6: 创新的文化

企业需要营造一种文化氛围以鼓励创造力、推动团队协作。需要建设适当的绩效评估指标和激励体系以鼓励并强化员工的行为。

3M 是一家以推动和激励创新文化而闻名的公司。3M 公司允许研究人员用他们 15% 的工作时间从事个人感兴趣的研究项目，并且不给他们任何指示和限制。这项“百分之十五”政策强化了失败是成功之母的理念。3M 还通过一套独特的激励体系来鼓励创新，这套激励体系与产品的市场价值紧密相关。例如，当一个初级研究人员的创新产品走上市场的时候，他就可能获得晋升。之后在一些关键节点还会有晋升的机会，例如当他的创新产品销量超过 1000 万美元和 2000 万美元的时候。一旦销售额超过 5 亿美元，这位研究人员就将被任命为一个新产品部门的开发经理。

整合六项创新修炼

具备多种创新能力的企业能够互相强化各项能力而扩大总的收益。

例如，朗盛中国是一家化学制品生产商，它试图通过利用多种产品创新的能力组合与已经树立起市场领先地位的企业（例如，杜邦和陶氏化学公司）进行竞争以获得市场份额。朗盛一直强调并且整合一些概念，例如用严格的研发管道管理方式来缩短进入市场的时间并且降低风险。不同的部门（例如市场部、质量管理部门、环境安全部门等）组成一个产品核心小组，对项目各个特定的方面进行评估，并按照一套非常明确的标准来判断每一个监测点上的产品安全和项目进展，从而决定是否能够进入下一个阶段。朗盛中国还利用亚太地区的技术中心来收集和反馈市场及客户信息以制定市场规划，这个技术中心与客户和销售部门保持着定期的联系。朗盛中国利用这些信息来决定是否开发新产品、调整现有化学产品的配方或者对产品线进行更大的调整。朗盛中国还与中国及全球领先的学术机构协作，获取行业洞察，促成新创意和新技术。通过建立多种产品创新能力，朗盛中国大大降低了产品开发的风险，并缩短了产品开发周期——通常在化学行业平均开发时间为 5 至 10 年，并且成功地向已经在中国市场上建立领先地位的竞争对手发起挑战。

因此，企业需要采用一套全面的管理框架来利用前文阐述的六项能力以实现高效的产品创新管理。我们提出以下的管理框架（参见图 6），并融入了中国以及全球客户在成功实施后得到的最佳实践及经验教训。

图 6 产品创新管理路线图



首先是整合产品开发。整合产品开发（Integrated Product Development，简称 IPD）是一套用来优化成功的产品开发和交付的管理系统。在中国这样的竞争性市场，通过实施 IPD 缩短产品进入市场的时间是在短期内提升竞争能力和利润水平的一个主要方式。不少企业把实施 IPD 获得的“速胜”收益用于投资更多战略性、长期性的产品创新改进项目。

其次是业务和产品规划。在实施 IPD 以后，企业缩短了研发管道里现有产品进入市场的时间并从中获益，此后他们所面临的挑战通常会：怎样更加有效地推出这些创新的产品，充分挖掘其中的商业价值。这时，企业应当关注业务和产品规划，中国公司也不例外。通过业务和产品规划，企业可以深入分析市场并发展市场聚焦战略。如果中国公司改变现行做法，转而采用更加规范的、经过验证的方法来进行业务和产品的规划，就会获得显著的收益。

第三是新兴商业机遇。上述两个段落强调了如何更好地抓住现有的机遇，然而企业面临的更大的挑战是，如何持续地搜寻、建立并且管理全新的产品或者业务以点燃增长的引擎。在确定了商业机遇之后，包括中国公司在内的很多公司都犯了一个共同的错误，那就是采用现有的文化、系统和流程来管理那些新的商业机遇。这样做的结果常常是，产品创意还没有得到机会证明其价值便被扼杀，例如，因为它们早期没有达到预期的利润或者销售额。

第四是研究/技术管理。基于长期的战略性的考虑，企业需要了解如何管理他们的研究部门以持续地通过研究创造商业价值。在此我们强调四条可供企业参考的关键原则：使业务战略和技术战略协同一致；配备人才；评估研发结果；建立协作战略。

结论

中国企业正日益重视产品创新，一些公司已经采取行动提高他们的创新能力。为了使企业获得更丰厚的利润、更高的价值以及在全球市场上具有更强竞争力，企业的领导们应该深刻地认识到产品创新的性质已经发生了重大改变。简单地对研发进行投资或者是寄希望于开发出的产品一定能创造商业价值，这样做已经不能确保成功了。产品创新需要与整个企业的业务战略、业务模式相统一，并且能够得到高效运营体系的支持。研发部门是创新的主力军，不仅关注于发明，还促进了公司的创新。现在，研发部门更是协作的中心，除了利用企业中其它部门的强大力量，还要加强与外部合作伙伴的协作，包括学术机构、客户以及业务伙伴。

这一新的产品创新模型具有更强的综合性，需要进行有效的管理，从而规范市场洞察和市场动态，推动协作并强化管理基础和流程。全球以及中国的领先企业已经开始着手构建前文提出的六项关键能力，并且正在采用已被证明获得成功的管理框架。成为领先的产品创新者的道路可能是漫长的，但是企业可以在短期内获得速胜的收益。在长期的道路上，致力于提升产品创新能力的企业，将在市场上获得最大化的商业价值。

(丘琪铮系 IBM 中国商业价值研究院咨询经理)