

产品或服务的市场生命周期有多长？我们能否用创新的商业模式行动得更快？

规模条件——我们需要销售多少、多快，来保证回报？如果我们没有达到规模目标，我们无法收回回报的风险有多大？如果我们超过了这些目标，我们是否有快速增加规模的能力？我们是否采用了正确的创新商业模式来管理规模上的多种可能性？

最后，关于支持成本的问题——我们是否已经考虑到了所有启动、支持和不断改善新产品或产品线的成本？需要什么样的教育？是否存在支持成本比规划的高出很多的风险，或者产品一败涂地的风险？

《商学院》：哪些企业或案例给你留下了最深刻的印象？

安德鲁：在《创新兑现》一书中我们对这些例子进行了详细的讨论。以现金回报为标准，微软是商业史上最成功的创新者。微软在管理创新过程上表现突出。它们并没有沉溺于过去，而是不断地改变和进化。例如，作为交响组合型创新者，这一类型的成功在于其和其他企业合作的能力，以及进行平衡的能力。组合者与合作伙伴在创新项目上保持亲密的合作关系，这些合作伙伴都带来了一种独特的能力——就像微软与IBM、惠普、东芝、宏碁(Acer)和富士通来开发平板电脑(Tablet PC)。

何时叫停创新

文 / Kai-Alexander Schlevogt

创新可能会超出你的控制范围。创新最初的表现是令人惊喜的。可是，如果你不注意后续的一些现象，它也会给企业带来很多危险。

资源的消耗 创新并不是免费的午餐。很多时候会变成一种零和的游戏附带还有很高的机会成本。创新的成本之一是领导的重视以及追求过程中付出的时间和精力。同样，开发一项新的产品必然会转移员工对其他产品的注意力。除此之外，经理人员常常低估把一个图纸上的设想转换为主流产品再继之不断完善需要多少金钱的支撑。公司财力的消耗有时候会威胁到公司的生存。公司有可能把很多资源投入到少数新产品的开发中。如果把把这些资源投入到原有的产品中，可能会产生更多的利润。

世界著名的铅笔生产厂家——德国FABER-CASTELL(辉柏嘉)公司是一个避免过度扩张风险的好案例。该厂生产的铅笔质量极富传奇色彩，当其老板把一百多支铅笔从30米高的古堡塔楼上扔下来，铅笔居然全部保持完好无损。满怀对自己产品的信心，该企业领导人自信在他现有的主营产品中存在很多市场机会。结果，他鼓起勇气拒绝了顾问有关进入数字业务的建议。这样就避免了企业资源的消耗，能够专注于公司最擅长的方面。通过开发高端产品线比如“完美铅笔”和“防滑铅笔”，他使铅笔这种普通商品变成了一种精密工具以及地位象征。

占用别处的资金 新产品的开发可能会逐步削弱原有

的非常成功的产品。当新开发的产品不如脆弱的老产品那么成功的时候，公司可能会否定自己，在新产品尚未证实成功就毁坏过去老产品成功所依赖的资产和能力。例如，企业发布新产品的时候需要新的发行渠道。这样一来，企业很可能因为冷落旧的渠道伙伴而自毁前程。美国著名的运动用品公司——云中漫步公司(Airwalk)开始给大商场提供技术型运动鞋如签名版的滑冰板时，就疏远了专门营销此鞋的专营店。此外，善于革新的年轻人原本感到去专卖店买到与大众商场不同型号的鞋，现在也觉得被人出卖。

复杂性的增加 把一个新产品加入公司现有的产品组合，这会带来复杂性指数成倍的增长。这个成本可能会超过创新所带来的好处。例如：一家互联网银行公司引进一项新的服务，所有呼叫中心的员工，包括海外员工，都需要有关新产品的培训。这样的成本是非常高的。新增的信息量也许由于接待员在电脑上寻找数据而会导致销售介绍的延误，甚至提供一些错误的信息。

除此之外，客户也可能对不断增加的新功能感到困惑和厌倦。他们没有那么多的时间和兴趣去上网阅读上百页的用户手册。怪不得很多非专业用户对功能的简化表示欢迎。例如，索尼公司在数码相机上提供“一键通”功能，客户按键后就可以使用相机上的基本设置在购买后的几秒钟内能直接进行拍照。

作者是全球领导学专家，任教于新加坡国立大学商学院。他曾是麦肯锡大中华地区的管理顾问。 编译 中国劳动关系学院 邓小莉

栏目编辑 杨品文 yangpinwen@cbnet.com.cn 康路 kanglu@cbnet.com.cn