

Publication: Lianhe ZaoBao, p 27  
Date: 18 May 2017

Headline: Managing adjacent innovations 企业需经营‘相邻创新’ 创造可持续发展



企业  
Q&A

德赛

Arcot Desai Narasimhalu

问：企业如何经营相邻创新

答：让企业增长是任何商业领袖技能库中非常重要的工具。一家企业可以有有机地增长，或是通过合并与收购实现增长。企业一般通过构建创新组合来取得增长，包括增强现有的产品和服务，以及研发新产品和服务。即使那些积极设计和调整自身创新组合的企业最终还是往往缺乏强大的创新组合，因为他们主要关注的是“现有的产品给当前的客户”。

美国有线电视网络实验室总裁兼首席执行官菲尔·麦金尼（Phil McKinney）在2012年指出以下的观察。该实验室是由全世界55个最大的有线电视运营商所组成的，而他本身也曾是惠普的

## 企业须经营“相邻创新” 创造可持续发展

首席技术官，在职时为惠普设立创新计划办公室。

菲尔·麦金尼说：“像大多数成功的大型企业一样，一旦取得重要的市场地位，管理层就退守到一个防守模式。这包括如何进行创新投资的决定。我愿意打赌，如果你“跟着钱的走向”，你会发现柯达在过去10年的创新投资模式中有95%是投资在现有核心产品中（如胶卷、化学品等），而5%是投资在新的产品。”

“我刚到惠普时，他们的投资模式是98%和2%。我花了超过三年，让这个模式变成70%投资在核心产品，20%在相邻领域（给现有客户新的产品、给新客户现有的产品），其余10%在新产品当中（给新客户新的产品）。”

显然的，成功的企业如惠普和柯达拥有创新组合，但却只

是专注在核心与新的产品和服务。不过，在菲尔·麦金尼的带领下，惠普的创新投资从98%核心，2%新产品，转变到70%核心，20%相邻，以及10%新产品。菲尔在构建一个包括核心、相邻和新创新的平衡创新组合方面的能力，加上强大的执行能力，是一家公司成功发展的重要因素。

传统定义上的相邻创新是把新产品卖给旧客户或把旧产品卖给新客户，但也可以创造一个新的产品线、新的产品类型或一项产品的新版本。所谓相邻并非是指设计一个创新的组合，而是通过把握相邻的创新机会和对核心与新产品及服务进行创新，从而加强现有的创新组合。

相邻创新除了包括给现有客户的新产品和新客户的现有产品，也应该包括现有产品或服务

在价值链中上游或下游的相关产品和服务。价值链中的相邻创新经常被公司所忽略或忽视，包括非常成功的企业。下游创新将带来更贴近客户的产品和服务。比方说，一家创造农业创新产品的企业可以探索使用他们的农产品推出消费品。上游创新则涉及创造比现有产品离客户较远的新组件、子系统或材料。以下例子说明从核心产品或服务的上游或下游创造出来的相邻创新。

通用汽车（GM）在汽车行业价值链中创造两个相邻的创新，一个是上游，一个是下游。通用汽车的下游创新是GMAC金融服务，让客户能通过汽车贷款购买通用汽车。为提高通用汽车车主的安全性而建立的硬件子系统OnStar，则是上游创新。

电脑磁盘驱动器的制造商已经产生一系列尺寸越来越小的存

储创新，从12英寸到八英寸，再到五英寸和三英寸。创造较小尺寸的驱动器是为了顺应电脑发展的趋势，从大型电脑主机到微型电脑、个人电脑，再到笔记本电脑。那些无法维持市场领导地位的存储公司，就是因为未能创造出与电脑世界同步发展的相邻创新产品。

接受相邻创新可能意味着必须退出一些现有的产品或服务。放弃以往成功的产品或服务的情绪成本可能是一些企业不愿落实相邻创新的原因。然而，创新的前进步伐不会因为一家公司决定不在现有产品线进行相邻创新而停止的。那些希望通过稳健收入和利润来实现可持续市场领导地位的企业别无选择，只能接受和经营好相邻创新。

作者为新加坡管理大学  
信息系统学院客座教授

Source: Lianhe ZaoBao @ Singapore Press Holdings Limited. Permission required for reproduction