

# 创新 与 研发

Innovation · Research & Development

专题

## 开放式创新

内部开放式创新：  
大型企业实施开放式创新的安全途径  
如何成功构建开放式创新体系

观点

从打车 APP 看“互联网+”落地

对话

携手全球创客 打破创新边界

——对话海尔开放创新平台 HOPE

无限极：

“借力”思维引导开放式创新

TIPS

巧用 Excel 制定可折叠式项目计划  
并行工作安排小技巧

[www.innovationview.org](http://www.innovationview.org)



2015年8月

创刊号



# 创新与研发

创刊·开启专注

2015年8月8日



# 创新

## Innovation

领袖和跟风者的区别

在于创新

CONTENTS 目录



04 导语

05 CASES

开放式创新不得不看的八个经典案例

10 企业实施开放式创新的愿景

开放式创新模式给企业带来的价值与收益

12 如何成功构建开放式创新体系

构建开放式创新体系的关键过程与难点

15 内部开放式创新：

大型企业实行开放式创新的安全途径

17 Q & A

产品创新专家说

对话

20 携手全球创客 打破创新边界  
——对话海尔开放创新平台 HOPE

24 无限极：“借力”思维引导开放式创新

观点

28 从打车 APP 看“互联网+”  
落地

31 浅谈跨界思维对企业产品规划  
的影响

TIPS

32 巧用 EXCEL 制定可折叠式项  
目计划

33 并行工作安排小技巧

资讯

34 美的集团：积极创建“第二跑  
道”，激发创新活力

34 飞凡电商正式上线  
打造购物中心“互联网+”开放平台

36 海尔美国新研发中心挂牌运营  
开放式创新体系逐渐落地壮大

37 中天华夏咨询推出开放式创新  
专题课程及咨询服务

## 创新与研发

### 联系我们

内容查询：  
0755-86590274

业务联系：  
0755-86653751

E-mail：  
contact@innovationview.org

深圳中天华夏企业管理咨询下属刊物

《创新与研发》编辑部 主办

# 开放式创新

## 导语

【当今的产品和技术创新，不能仅仅依赖内部的资源，更应该开发和利用好外部资源。而且在很多时候，来自外部的创意和能力可以让企业获得更快、更高效的发展，以更低的成本实现创新。】

文 / 杨飞 图 / navyxia

在过去的数十年中，中国的企业以制造为核心能力，以自主研发和创新作为构建核心竞争力的主要手段。所有的产品和技术都由企业自身的资源来承担，借助中国改革开放的大背景，众多企业取得了骄人的成绩。

然而，在当下的知识经济时代，越来越多的企业意识到，仅仅依靠自身内部的资源进行高成本的创新活动，已经难以适应快速发展的市场需求以及日益激烈的企业竞争。越来越多的企业开始寻求与外部的合作，互联网技术的发展，更是助推了这一理念的快速实现。

在封闭式创新的概念中，企业需要遵循“扑克规则”来展开竞争——每个企业都对外保持高度神秘感，企业研发信息作为高度的机密，绝不能让竞争对手看到“底牌”。在这种情况下，企业的核心技术是决定成败的关键。

然而，在当下的时代，出现了很多成功的企业，他们采取了完全不同的思维方式来参与竞争。大量地整合外部资源，构建自己的生态链，从而实现了全新的竞争态势。出现了新的创新手段、盈利模式和管理模式。这些企业当中包括苹果、英特尔、微软、谷歌、华为、腾讯、P&G、联合利华、小米等著名企业，也包括不计其数的中小微企业。他们通过大量的实践证明，当今的产品和技术创新，不能仅仅依赖内部的资源，更应该开发和利用好外部资源。而且在很多时候，来自

外部的创意和能力可以让企业获得更快、更高效的发展，以更低的成本实现创新。

开放式创新是各种创新要素互动、整合、协同的动态过程，这就要求企业与所有的利益相关者之间建立比以往更加紧密的联系，从而实现创新要素在不同企业、个体之间的共享，进而建立具有整合、共享和创新能力的网络体系。

在这个模式之下，公司的内部员工、供应商、顾客、外部研究机构，甚至竞争企业都会成为利益链条的参与者。

《创新与研发》策划团队在选择本期主题的过程中，恰逢中天华夏在国内率先举办了《开放式创新模式与案例分析》的大型主题讲座活动。这次讲座，吸引了包括中兴、美的、海尔等众多著名企业中高层的关注。这让我们毫不犹豫地选择了“开放式创新”来作为《创新与研发》创刊号的主体。

作为创新与研发的专业期刊，我们希望通过各位专家的介绍和讲解，以及对一些资料的收集和整理，来为读者掀开开放式创新的神秘面纱。希望我们的努力能够帮助您对开放式创新模式了解一二！

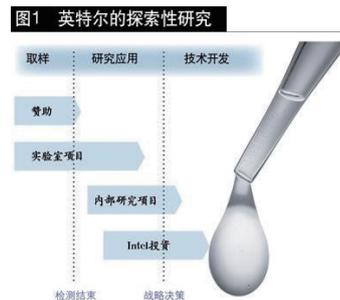




# CASES

## 开放式创新不得不看的八个经典案例

本文转载自海尔 HOPE 平台 图 /nipc



上图描绘了英特尔的探索性研究方法。整个英特尔在过去十年内大幅增加研发投入，每年发布的专利都在增长，2005年，英特尔在全世界获得的专利数量大约为5000项。这表明，英特尔的探索性研究战略取得了成功。流程始于扫描环境和有潜力的研究领域。有意向的研究项目通过赞助、实验室研究、内部研究或者英特尔投资发起，直到能够看清成果时再做出是否将这项产品、技术进行商业化的决策。

英特尔赞助了五百多家大学，并且将其开放性合作实验室布局在相关领域领先的大学周围。这样的实验室一般有20个英特尔的研究人员和20个来自大学的研究员。尽管这种实验室是英特尔所有的，但是研究的环境相当开放，并且部分项目是公开的。英特尔更加注重从大环境中快速学习，获得大量的新想法并获得知识产权。当然它也有自己的内部研究活动来获得有前景的发明。英特尔鼓励实验室从英特尔内部和各个业务单位角度出发提出有价值的创意。英特尔公司每两年就会更新一次研究开发的战略规划，以此来保护未来的发展。此外，实验室中基本一半的研究员都是学生。

2015年达沃斯论坛上，李克强总理讲到，“面对多变的经济形势，我们主张要大力推动开放创新，也就是说，要激发开放创新的活力。”总理所说的开放创新可谓是宏观层面上国家之间的开放与合作。

进一步说，国家之间的开放合作终究是要落实到企业这个市场主体上，因此，企业如何更好地进行创新就是一个关键的问题。因为在知识经济时代，企业仅仅依靠内部的资源进行高成本的创新活动，已经难以适应快速发展的市场需求以及日益激烈的企业竞争。于是“开放式创新”正在逐渐成为企业创新的主导模式。

具体来说，企业把外部创意和外部市场化渠道的作用，上升到和封闭式创新模式下的内部创意以及内部市场化渠道同样重要的地位，均衡协调内部和外部的资源进行创新，不仅仅把创新的目标寄托在传统的 product 经营上，还积极寻找外部的合资、技术特许、委外研究、技术合伙、战略联盟或者风险投资等合适的商业模式来尽快地把创新思想变为现实产品与利润。

从“由内到外”到“由外到内”，开放式创新的理念和实践正在得到不断的发展和丰富。本文通过八个案例，具体分析开放式创新的类型有哪些，又有哪些部分是值得我们所借鉴的。

### 一、英特尔：应用外部资源

英特尔开放式创新的方法，是在创新过程中应用外部资源。英特尔的研发战略由四项构成：大学研究赞助、大学周边的开放式合作研究实验室、公司内部研究项目以及公司收购。

### 二、思科：并购实现整合

思科的创新策略是内部开发、战略联盟和收

购相结合。在创新型企业中，它是活跃的收购者和投资者。1993年以来，共收购了108家公司，30%的收入来自收购和开发活动。另外一个重要战略就是合作。在上个世纪八、九十年代，它的收购和合作策略在高技术产业中比较独特，这一战略使它更快地获得了新技术和新解决方案。

一家公司大到一定程度后，如果一些员工有好的想法，会发现在公司里推动它的阻力也很大。于是，很多员工一旦有了好的想法，就倾向于出去创业。对于这种人才的流失和再利用，思科的办法值得很多公司借鉴：如果公司有人愿意创业，公司又觉得他们做的东西是好东西，就自己投资支持他们创业。这些公司一旦创业成功，思科有权优先收购，如果小公司没办好关门了，思科除了赔上一些风险投资也没有额外的负担。

思科收购是为了获得稀缺的智力资产，基本上是人力资源。在思科，人们经常会遇见“二进宫”甚或“三进宫”的同事。为了确保收购的成功，思科确定每次收购必须达到的三个目标：员工保持率、新产品开发的延续和投资回报。

对于潜在收购对象，思科有特定的筛选标准：近25%的收购初始投资都不大，并购必须为思科和被收购企业提供短期和长期的双赢局面；被收购企业必须与思科拥有共同的愿景和融合，而且其位置要与思科靠近。思科用情景规划方法来决定是否收购，以及怎样快速收购。

就这样，思科几乎所有的生产都采用了外包的形式，并且通过内部风投扶持创业、并购的方法，思科基本上垄断了互联网路由器和其他重要设备的技术。

### 三、特斯拉：开源与企业创新联盟

特斯拉的成功被业界归为是互联网思维的成功，而马斯克的开放专利之举，也正是体现了互



联网“自由、平等、开放、分享”的精神，但他真的就是活雷锋吗？

特斯拉开源所有专利的目的就在于——让更多的人或企业，在一个较低门槛上，就可以站在巨人的肩膀上，投入到世界电动汽车发展和普及的浪潮当中。开放专利表面上看，是让竞争对手占了便宜，然而此举却无形中提高了特斯拉技术的普适性，使得它在未来标准制定中抢占了有利的地位。因此，隐藏在这背后的效应便是，倘若特斯拉专利开源一旦达到一定规模，其技术盟友成长到一定体量之时，他们不得不兼容特斯拉的充电标准。显然，如果特斯拉建立了一个以特斯拉技术为支持的产业联盟，那么相信超级电池工厂的富余产能将会被特斯拉的盟友所消化，这时特斯拉不仅是一个电动汽车的制造者，更是上游核心电池资源的掌控者。

2015年1月23日，马斯克现身底特律北美车展。这一次，马斯克说到特斯拉真正面对的敌人，未必是传统厂商和经销商，而是已经习惯了内燃机车的用户，以及根植于传统业态的庞大产业惯性。要打破这个桎梏，联盟是最好的手段。

因此，特斯拉欢迎其他汽车商进入电动汽车行业，是想形成一个“电动汽车的矩阵”，而不再单打独斗，这样一来，整体的电动汽车行业就会有更大的势能，在市场培育、政策突破、技术积累、电动汽车产业链的形成等方面，就会形成群体的生态效应，增大电动汽车体量。

所以，特斯拉需要盟友，而不是敌人。此前特斯拉开放专利，也是出于这一目的。特迷们认为，特斯拉有望组建类似 Open Handset Alliance 的联盟机构，当初 Google 三星等公司就是靠这个联盟从苹果嘴里掏出大部分披萨的。

正如马斯克所说，电动汽车要想成功，需要汽车行业之外、其他很多领域的技术，这种整合、创新的能力，特斯拉比其他任何传统汽车制造商更擅长。特斯拉是个很好的例子，告诉我们通过开放与合作的形式，可以获得一个产业生态圈的发展，可以建立企业技术创新联盟，从而带动整个电动汽车行业的创新。

### 四、赫芬顿邮报：读者变为记者

《赫芬顿邮报》(The Huffington Post) 号称“互联网第一大报”，2011年2月，美国在线以3.15亿美元收购该报。它是一家新闻与分析网站，创办于2005年。2011年1月，它的独立访问量是2800万，接近《纽约时报》、《国际先驱论坛报》3000万的独立访问量，这意味着它已经跻身主流媒体。2010年它的营业额是3000万美元，在美国报业都在为广告跳水、发行量骤减，以及读者向网络免费新闻迁徙而苦苦挣扎之时，《赫芬顿邮报》却一枝独秀。

像特斯拉的开源专利、安卓开源性平台一样，把读者变成记者，这是赫芬顿成功的法宝。《赫芬顿邮报》有1万多名“公民记者”，类似传统媒体的“通讯员”，每时每刻都在为它提供报道。2008年美国大选，《赫芬顿邮报》将一个采访任务分给50到100名“公民记者”，每人每天用一个小时，就能完成一个记者两个月才能完成的工作量。赫芬顿称之为“分布式新闻”。“分布式”网罗了大量高质量的撰稿人，UGC的能动性得到激发，媒体才能真正活起来。

《赫芬顿邮报》这种建立在社区基础上的内容生产的模式，值得从事内容生产的公司借鉴。它只有150名带薪工作人员，但依赖超过3000名投稿者为每一个可以想到的话题制造内容。它有另外12000名“公民记者”，这是它的“眼睛和耳朵”。它的读者也生产了网站的许多内容，每个月有多达200万条投稿。《赫芬顿邮报》的共同创建人乔纳·柏瑞蒂(Jonah Peretti)认为新闻模式再也不是新闻传递的消极关系，而是“一个在生产者和消费者之间共享的事业”。

这种所谓“共享事业”是个同心圆模式：内核是网站最坚定的具有原创能力、质量非常高的博客作者；外面一环是公民记者，散布在美国各地；而最外的大环则是读者，在这个过程当中和网站博主发生互动。这种新的、更开放的新闻模式可以被视为一种“众包”模式，其中两个重要的贡献群体是博客与公民记者。

总之，开放式平台对于媒体固有的采编形式是一种颠覆，虽然现在一些媒体也在探索UGC信息源的建立，但还比较集中于非严肃新闻，像赫芬顿这样从灵魂中跳脱还是不能企及的。赫式



的开放思维是否是中国媒体的福音，我们又该如何借鉴，还需要好好斟酌一番，但这种开放式的内容生产已经是趋势了。

## 五、海尔：搭建开放创新平台

在与阿尔斯蒂尼的对话中，张瑞敏曾经说，“现在，我们变成一种开放式创新，在和用户交互的过程当中，不断迭代，并把各种资源都整合进来。迭代过程是一个试错的过程，重要的是用户要参与，如果没有用户参与，不管是渐进的还是突破性的创新，可能都没有太大的意义。”

仔细分析海尔近期的智能家居产品海尔星盒、空气魔方、无压缩机酒柜等，无不是开放式创新的产品。例如，海尔空气魔方是全球首款可以模块化组合的智能空气产品，实现了加湿、除湿、净化、香薰等多个模块的自由组合，为每个家庭带来了可定制的专属“空气圈”。空气魔方的最特别之处，在于它是海尔基于开放式创新理念研发成功的一个智能产品。空气魔方不是企业基于自身能力在实验室里规划和研发出来的产品，而是基于海尔开放创新平台组成的来自8个国家的内外部专家和学者团队128人，历时6个月与全球超过980万不同类型用户交互意见，利用大数据分析，最终筛出81万粉丝最关注的122个具体的产品痛点需求，成为空气魔方核心功能研发的初衷。

在互联网时代，海尔的理念便是“世界是我们的研发中心”，研发的过程要让用户参与进来，也要让全球创新者参与进来。基于此，海尔开放创新平台于2013年10月正式上线，2014年6月进行了改版升级，新增的海尔生活创意社区也将成为用户全流程参与研发设计的线上互动平台。

海尔开放创新平台遵循开放、合作、创新、

分享的理念,整合全球一流资源、智慧及优秀创意,与全球研发机构和个人合作,为平台用户提供前沿科技资讯以及超值的创新解决方案。最终实现各相关方的利益最大化,并使得平台上所有资源提供方及技术需求方互利共享。目前,在海尔开放创新平台上成功达成的技术合作已有 200 余案例。

## 六、乐高：分布式共同创造

乐高创意平台 (LEGO IDEAS) 于 2008 年在日本推出,2011 年推出全球版。在网站上,用户可以方便地注册、提交方案说明(通常提交的方案是需要非常详细的,包括图片、说明)。粉丝对业余设计师的新套件创意进行投票。任何获得 10,000 张选票的创意都会进入审核阶段,然后乐高会决定哪些可以进入生产阶段。所以前期的这个方案征集也是产品上市前的用户互动、市场调研和预热工作。到目前为止,该流程已创作出十几个可用的套件,包括由女性科学家组成的模型试验室和大爆炸理论公寓。

乐高也积极和外部合作,如 MIT media lab,借助外部的研发力量缩短开发时间。而促成更大幅度的开放式创新,则不得不提到“破坏规则者”这个顾客族群。当时乐高公司与 MIT 合作开发的 Mindstorm 机器人玩具,一推出没多久,就被这类型的顾客公开程序代码,起初乐高公司暴跳如雷,但后来乐高公司选择开放平台,果然创造出更多更有创意的点子。

自此之后,乐高公司便利用这类型的顾客进行新点子或机会的探索,同时也成立乐高 Mindstorm 的交流社群,也积极和教师们共同开发课程,现在 Mindstorm 已经是许多学校老师教学用教材,藉以启发学生更多的创意。由乐高、MIT 和使用者社群共同形成了一个包含供应者、合作伙伴顾问、外围制造商和教授等的完整生态体系。而乐高也藉由利润共享、智财保护等配套措施完善了开放式创新。

乐高也建立了“design by me”的设计平台,让顾客下载软件使顾客也可将自己的创意上传到乐高的平台中,然后再经过顾客票选,胜出的概念可进入乐高的新产品开发中,最后进行商品化



上市贩卖。“design by me”是一个利用群体智慧集结创作的平台,配合开放式创新的政策与相关的知识产权保护,让每一个人都有可能是产品设计师。乐高运用开放式的顾客共创平台,成功地缩短产品开发周期,由原来的 24 个月降至 9 个月,同时也大大地提升了顾客的满意度。

同时,乐高开放创新也有利润共享模式,并且成功应用在多个项目中。为了保证利润共享模式的顺利完成,乐高采用了知识产权保护等配套措施。通过分布式共同创造的形式,把志趣相投的各方力量汇聚起来的创新模式,乐高公司是这种创新模式的典型代表。

## 七、三星：加速器、投资和收购

开放创新,将会是开放软件后,另一个改变世界的力量。自从三星将开放源码做为软件经营的主要战略后,现在又更进一步,在硅谷设立开放创新中心 (Samsung Open Innovation Center),藉此打造更大的人才平台。

三星的开放源码战略,仍至于开放创新中心,都围绕在“人才”的层面。三星开放创新中心的工作,主要为创业加速器 (accelerator) 和投资。创业加速器与投资,很明显就是从天使投资人的角度,成为创业者早期的投资人。首先,传统的招募制度,已经无法吸引到优秀的软件人才;传统的招募制度,可能完全失灵。因此,三星通过开放创新中心将“天使投资”与“收购”做为主要业务,不但能取得大量的外部创新资源,也能达到直接吸纳(收编)人才的目的。

三星开放创新中心的 Marc Shedroff 说：“做加速器、投资和收购已经不是三星的一个选择，而已经是一项关键业务。开放创业是一项业务（Business），所以三星与创业者之间，应该是一种生意关系。”

2014 年 8 月，三星收购了创业公司 SmartThings。SmartThings 是一个智能家居平台，可以让用户通过智能手机、平板电脑或个人电脑控制家中的所有联网家电。被收购后，SmartThings 将继续独立运营，但其办公地点正在由华盛顿特区迁往加利福尼亚州的帕洛阿尔托（Palo Alto），靠近三星的开放创新中心（Open Innovation Center）。

对于此次收购，三星开放创新中心的负责人戴维·恩（David Eun）表示，“我们相信开放的力量。消费者家庭中的家电来自各个不同的公司。作为一个消费电子公司，我们可以致力于将这些家电整合到一个平台上。我们确实需要 SmartThings 这样的公司，因为它具有一个连接所有这些设备的软件平台。”

在三星开放创新的生态系统中，创业家、天使投资机构与收购者，是最主要的三个角色。预计从 2013 年底开始，这会是开放创新模式的主要商业模式；并且会持续至少五年的时间。现阶段看来，三星不但掌握住了未来五年的产业主流价值，而且还在这个开放创新的主流价值浪潮中，扮演天使投资机构与收购者的双重角色。

## 八、苹果：软、硬件皆开放

对于苹果公司，至少有三条重要的经验特别值得借鉴。

第一，创新既来自于企业内部，也来自于企业外部。苹果擅长于将自己的想法和来自外部的技术结合起来，然后用一流的软件和漂亮的设计进行包装。不要单纯依靠自身的创新，要善于接受外部的创意。苹果的创新特色，经常使人们将它与爱迪生和贝尔实验室相提并论，人们印象中创新是公司将工程师锁起来，大家一起寻找灵感。而苹果的创新是将自己的策划与外界的技术巧妙结合在一起，并在一流的软件和时尚的设计方面进行充分的包装。

比如 iPod 音乐播放器的创意就是由苹果聘用的一个项目顾问首先提出来的，将现货供应的零件与内部优势结合在一起，比如有特色、方便的控制操作系统。通过设计，iPod 音乐播放器与苹果的自动点唱软件 iTunes 紧密结合在一起，而这个软件也是苹果从外部购买并经过升级改造的。苹果公司成为一个将各种技术综合在一起的管弦乐队，同时不排斥来自外部的创意，并能通过自己的手法将这些技术融合在一起。

第二，苹果阐释了围绕使用者需求而非科技本身的要求来设计新产品的重要性。苹果描绘出了设计新产品应当围绕着用户的需要、而不是技术的需要这一观点的重要性。很多科技公司认为自己的技术处于领先地位，这样就让产品畅销了，实际上最后研发出的只是一个工程师为另一个工程师设计的小玩意儿，并不为市场所接受。苹果一直以来就善于将先进的技术和简单的应用结合起来。

第三，苹果公司计划通过 App Store，统一管理 iPhone 应用软件的销售。发送、收费、宣传由苹果公司全面负责，因此，开发者可以专心于开发优秀的应用软件。由此可见，iPhone 改变的并不是自己一款产品的销售模式，而是突破以往移动平台的四分五裂局面，建立一种全新的统一平台，从而让生态系统中的多方都获益的新模式。

切萨布鲁夫在接受《21 世纪》的采访时说道，“开放式创新是指在一个人才遍布各地的世界，企业要想在创新上胜人一筹，就必须利用外人的智慧。iPhone 小程序现象和开放创新很有关系。苹果手机面市时被看重的是它独特的触摸屏，但后来令它成功的却是小程序。这些小程序的开发不需要很高的编程水平，因此它很快传播开来。苹果手机面市第一年，就产生了 20 万个小程序。依靠小程序，苹果手机很快拉开了和其他手机的距离。”

通过以上案例，我们可以看出，开放式创新讲求的是充分发挥市场配置资源的作用，最大限度调动和激发技术人才和社会的创新活力。无论是人才流动、创意获取，还是技术合作、企业联盟，开放式创新作为一个新的发展模式，已经成为科研和创新活动新的游戏规则。■

# 企业实施开放式创新的愿景

## ——开放式创新模式给企业带来的价值与收益

【很多企业在看到 IBM、宝洁、联合利华、华为、海尔等成功的开放式创新案例后，对于开放式创新模式很崇尚，但要在自己的企业中开展开放式创新，却是望而却步。究其原因，很大部分问题在于企业对构建开放式创新模式能够给自己带来哪些增值不够确定。本文剖析了企业实施开放式创新模式的愿景，侧重于阐述开放式创新给企业带来的主要价值和收益。】

文 / 金咸勇 图 / navyxia

企业一旦成功构建开放式创新体系，将给企业业务收益与业务模式带来显著的变化。宝洁公司实施开放式创新 (Connect & Develop) 模式后，通过开放式创新平台成功上市了 200 多种新产品，包括玉兰油、佳洁士和潘婷等众多品牌的产品。国内知名家电企业海尔集团自 2009 年开始构建开放式创新平台并于 2014 年正式上线了 HOPE (Haier Open Partnership Ecosystem)，至 2015 年已经成为引领家电行业的创新平台，吸引了大批用户、创客与外部专家，成功孵化了“天樽”空调、“空气魔方”、“微酒酷”等众多明星产品。

不同行业的开放式创新平台会有所不同，主要是由行业特点决定了侧重点不同，但一般情况下开放式创新平台应具备以下能力：

### 1) 资源与信息搜索能力

行业信息与区域或全球资源搜索能力是开放式创新平台能够“开放”的基础，有了资源搜索能力，才能把企业所需的用户、专家、合作者资源汇集到平台上，为企业所用；

### 2) 高质量创意与客户需求收集能力

高质量创意与更广泛的客户需求收集能力往往是开放式创新平台的直观体现；

### 3) 用户交互能力

与目标客户群进行交互，充分挖掘客户需求“痛点”，激发用户创意，让用户参与设计、开发与测试验证环节，以提升研发产品的用户体验

价值；

### 4) 开放式开发能力

利用外部资源进行开放式开发，有利于企业更快、更多、更好地开发出符合市场需求的产品；

### 5) 第三方服务能力

一个有影响力的开放式创新平台应该具备跨行业、跨领域的影响力，能够为第三方提供更广泛的服务。

由于开放式创新平台具备这样的能力，可以预期企业构建开放式创新体系之后的收益：

### 企业运作理念更开放

实际上开放的理念也是开放式创新体系得以成功构建和运行的前提。企业实施开放式创新体系后，创新将融入企业任何角落，成为企业的基因。最显著的改变在于更多地利用外部资源合作开发，与外部资源利益共享的观念深入人心。笔者咨询的一家企业老板甚至喊出“除了核心技术，什么都可以开放”的口号。

### 客户满意度极大提升

开放式开发与封闭式开发最明显的区别在于开放式开发中用户参与了产品设计与开发，真正实现了“由用户设计 (Design by user)”的理念。小米粉丝几乎参与了小米手机从外观到功能、性能设计与开发全过程，这也是小米成功的关键要素。

## 产品开发成功率极大提升

开放式用户交互极大地保障了产品贴近市场需求，从而提升了产品市场竞争力。例如海尔集团开发的空气魔方，基于海尔开放式创新平台（HOPE）历时6个月与全球超过980万不同类型用户、8个国家内外部专家和128名学者进行交互，以电商众筹模式开发的创新产品，上市14小时内即售出3万台。

## 企业业务提升，研发费用反而大幅度降低

由于开放式开发占比逐步提升，完全利用企业自身研发资源开发产品的模式逐步减少，企业研发费用逐年下降。据宝洁集团2009年年报，通过开放式创新，创新成功率从2000年的35%提高到60%左右，而创新成本降低了20%。研发投入占销售额的比例，则由2000年的5%下降2008年的2.6%。

## 企业创新能力大幅提升

开放式创新平台具备收集大量高质量创意的能力，实施开放式创新模式极大提升了企业创新能力。海尔集团凭借开放式创新模式，入选本土创新企业TOP10中唯一上榜家电企业。

## 企业声誉、品牌影响力大幅提升

在由“中国制造”向“中国创造”转型之际，企业优秀的创新能力往往能够引领行业的发展潮流，为企业声誉与品牌影响力带来难以估量的好处。

可见开放式创新模式给企业带来的好处是很清晰的，但能否实现美好的愿景取决于是否有足够的勇气去改变。“新起点、新愿景、新动力！”希望更多的企业能够明确愿景并为之努力，早日实现开放式创新并享受其带来的收益和成果。■

Value & Benefit



# 如何成功构建开放式创新体系

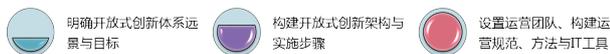
## ——构建开放式创新体系的关键过程与难点

【开放式创新模式在国内越来越受推崇，但我们发现更多的企业管理者还止步于理论探讨，对于如何构建、运行开放式创新体系缺乏系统的思路。本文旨在阐述如何“整体规划、分步实施”构建开放式创新体系。因不同行业的差异性，笔者主要论述构建开放式创新体系的一般模式与经验。如果企业打算构建符合业务需要的开放式创新模式，笔者建议要结合行业特点与企业的实际现状，构建一个“切实可行的、中长期能够带来收益的”开放式创新体系。】

文 / 金咸勇 图 /edward1006

对于企业而言，倡导开放式创新文化，构建开放式创新模式，并非一朝一夕之功。宝洁 2000 年开始构建联发创新模式 (Connect & Develop)，2006 年实现 50% 创新源于企业外部。海尔开放式创新 HOPE 平台 2009 年初创，到 2015 年已成功孵化上市多款创新产品，享誉业界。

企业如何成功构建开放式创新体系，并最终为企业带来可持续、实质性的利益？首先是企业需要对自身研发能力做出正确的分析与判断，并对企业所处的行业进行深入分析，明确适合自身发展需要的开放式创新体系；其次，构思整体开放式创新架构，分阶段实施，逐步搭建开放式创新平台；最后，筹备负责运营管理的开放式创新组织团队，构建 IT 系统与相关流程规范，使开放式创新体系能够实质运作起来，如下图：



我们先看第一步，明确企业开放式创新愿景与目标。很多企业领导谈到开放式创新愿景与目标时，往往很少考虑到行业特点与企业业务实际需要，倾向于构建一个大而全的开放式创新体系。这常常是开放式创新体系构建碰到的第一个困难，也是最大的难点。InnoCentive 是美国礼来的一家公司，InnoCentive 的开放式创新体系明智地定位于精细化工行业。海尔的 HOPE 平台初期聚焦于为企业业务提供来源于企业外部的技术解决方案，4-5 年后才开始为其他企业提供第三方服务。

聚焦往往是成功的前提，企业能够制定一个切实可行的、短期“够得着”的、能够尽快为业务提供增值服务的愿景与目标，通常是企业成功构建开放式创新体系的关键前提。

第二步，构思开放式创新整体架构与实施方案。下图是我们提供开放式创新咨询服务的一般架构与思路：



“磨刀不误砍柴工”，构建思路与框架通常需要团队反复讨论、修改，通常情况下需要 2-4 周甚至更长时间，目的是通过讨论澄清构建开放式创新体系的思路，同时凝聚团队共识，避免开放式创新体系构建过程中的反复。

第三步，筹备开放式创新运营管理团队、规范相关流程与方法、构建开放式创新 IT 工具。这往往是工作量最大、时间也最长的环节，通常情况下需要一个团队集中精力来攻关。



关于开放式创新管理团队有几点思维误区需要澄清: A. 这是管理性质的工作,不需要专业的人; B. 开放式创新仅仅是这个团队的工作,和公司其他人没有关系。根据顾问多年的咨询服务工作经验,开放式创新工作与专业方向紧密关联,需要运营管理团队具备良好的行业素质与技能,因此开放式创新管理团队最好由公司行业经验丰富的人组成。开放式创新工作不仅仅是管理团队的工作,企业业务部门同样需要对开放式创新提出业务需求,最好有一个窗口与开放式创新团队进行对接,有利于业务充分利用开放式创新平台。

配置了专职的开放式创新运营管理团队,同时构建开放式创新能力、方法与流程规范,开放式创新体系具备了初步运行的基础。到了这个阶段就可以一边进行开放式创新体系试运行,一边继续完善开放式创新平台。

开放式创新作为一种新的开发模式,在构建、运行过程中企业往往会碰到前所未有的问题,具体来说有下面这样的常见难点:

第一是企业研发思想的转变。从封闭式开发走向开放式开发,对于研发而言需要建立能够识别新的价值、获取外部新技术并消化吸收、应用到商业目的上的新的技术管理能力。构建这样的体系,对于企业研发管理层与研发员工而言都是一个挑战。是否能够转变思想,拥抱开放式创新模式是关键基础。

请我们做过咨询服务的是一家企业是一个典型案例,该企业老板是思维转变最快的人,他经常说的一句话就是“除了核心的东西,能自己不做就自己不做”。该企业管理层在老板与顾问的影响下,很顺利地构建了开放式开发模式,2年内就把企业制造设备减少了30%以上。

第二是开放式创新运营管理团队的专业能力。体系与模式设计得再好,没有专业的团队来运营管理也不会达到预期的目标。目前国内开放式创新还是新鲜事物,相关管理运营人才基本不太可能从外部引进。那么什么样的人适合从事开放式创新管理工作?需要具备哪些关键技能?

第三是识别有价值的用户。有价值用户能够有效与研发进行交互,提供有价值的创意、需求,能够成为产品粉丝群体,为产品提供互联网营销,快速提升新产品市场知名度。

什么样的用户是有价值的用户?有哪些判断准则?微软亚洲互联网研发中心认为高价值用户有这样的特点: A. 高参与度; B. 高传播性。高参与度是指用户在与研发交互过程中的参与积极程度高,需要注意的是以物质激励的用户,其积极性是不可持续的。高传播性用户指的是具备自发的、多渠道的、高影响力的产品用户,也就是产品粉丝群体。

小米是国内企业中开发并应用高价值用户成功的企业之一,小米新产品开发与现有产品改良非常注重与用户交互。小米工程师包括雷军每天要花一个小时在论坛上与用户交互,小米所有的开发工程师是否及时回复论坛上的问题是他们工作考核的重要指标之一。

第四是构建合理的利益分享机制,吸引外部资源加入开放式创新平台。合适的利益分享机制对于是否能吸引到足够好、足够多的外部资源来说至关重要。对于企业来讲,首先要过心理关,其次是根据行业实际设计合适的利益分享模式。

什么样的利益分享模式既能吸引到足够的资源同时也能保障企业的利益?对于外部专家、机构而言,利益分享模式更多体现在专利出让、专

利许可。对于“创客”来讲，需要一套合适的利益分享机制来激励企业内外部“创客”团队为企业服务。

在互联网思维下，“众筹”模式大行其道，企业也可以考虑采用“众筹”模式来募集创新资金，降低创新风险，聚集高端用户为企业提供资金、营销能力。例如北京的一个微创业公司 352 开发的一款空气净化器，通过京东众筹平台成功募集到 1,599,467 元。企业解决了新产品开发上市的

资金问题，用户实现了“参与并获利”的目的。

开放式创新体系构建与运行过程中还会存在各式各样的问题与困难，关键在于是否能够以发展的眼光来看待和解决问题。一般来讲一个行业只能容纳 1-2 个开放式创新平台，后来者基本上很难再吸引行业资源，笔者建议有实力的企业应趁早抓住机会，构建行业内开放式创新体系，为企业转型发展奠定基础。■





## 内部开放式创新：

### 大型企业实行开放式创新的安全途径

文 /Stefan Lindegaard<sup>[1]</sup> 图 /cuijiujiang

现今大部分的公司已经了解并开始了开放式创新，但他们的成就却各自不同。有的已经获得了成功，有的毫无收获，而还有的仍然还在探索试验中。

20%左右的大公司（员工数 >500 人）清楚地了解开放式创新或外部创新，并已经开始着手一部分工作。开放式创新在公司里早已不再是新奇的事，但寻找到正确的创新途径仍是他们创新工作中最为关键的部分。他们现在仍然在尝试寻找正确的途径并进行内外部资源的整合，但这同时也表明他们已经开始走上了正确的道路。

寻找合适的创新途径一般由有着强烈先遣意识的团队（最早和外部创新伙伴接触的团队）来驱动，这些团队对公司内部业务部门已经产生了良好影响。业务部门看到外部资源引入所带来的好处并开始吸收外部资源介入内部业务及创新活动中。他们显然已经摆脱了“非我发明症”（注：指团队拒绝使用不是自己发明的技术），这种综合症对许多公司来说都是一个需要克服的巨大困难。取得这些进步发展的一个关键因素是越来越多的企业高管开始接受这种新的创新模式，他们和你一起战斗，而不是反对你。

已经开始开放式创新的20%中包括通用磨坊、宝洁和乐高等公司。这里虽然列出了宝洁，但其实宝洁已经走得更远。它已经不再刻意去区分内部创新和外部创新，它所有的努力都融合为创新。

约70%的公司对融合内外部创新资源很有兴趣。他们已经试行了一段时间，但是他们还没有在资源、认可、关注、支持等创新成功所必须的要素方面给出完全的承诺。大部分这类公司会因为两种原因而被推到一个更高的水平：一种是受

到越来越多的内部牵引，这给公司指明了一个崎岖、但更稳定也更快速的路径去获得创新成功；另外一种感受到竞争对手因开放式创新而大获成功所带来的压力，从而被推动去重新布局创新战略。后者更困难也更痛苦，但是来自竞争对手的威胁也更能迫使其做出正确的决定。

拿医药行业来说，医药行业的创新本身是建立在一种技术、产品、服务、流程和商业模式的完美结合之上的，而这种结合本来是开放式创新的完美配置，但是整个医药行业在开放式创新上却是走得很慢的，这让人很困惑。因此找到医药行业开放式创新破解方法的医药公司在未来几年将会创造出很有意思的竞争优势。

这样剩下的10%的大公司则因为各种原因（很大一部分原因是因为领导力缺乏）没有真正触及开放式创新。

#### 内部开放式创新——试验和发展之路

有一种安全的开放式创新途径允许公司去尝试，而且通过这种方式即使出现错误和失败，它所带来的后果也没有使用其他方式失败时那样严重。我们称其为内部开放创新。

大型企业都有数个甚至更多的业务部门，他们是一起创新吗？是的，但是却并没有发挥到最大作用。我们经常能看到同一企业中不同业务部门之间缺乏协同创新，这令人非常惊讶。他们往往更像竞争对手，而非伙伴。

曾经我参与过一个项目，项目目标是驱动促成公司的内部创新。在项目中我迅速地发现有些“空白”机会有着非常巨大的潜力。所谓的“空白”是指各部门之间的裂缝，这一部分没有人管控，因此各业务部门的管理者很有可能扼杀了潜在的

创新，而不是向前驱动。中层管理者们大多只是在完成属于自己职责内的既定目标，他们往往比较缺少远见。你可能会说他们的老板——各业务单位的领导们应该能看得更为长远全面，所以可以为整个公司带来机会，但事实也并不都是这样。只关注自身的职责和工作结果，而对内部开放创新理念缺乏理解是造成大量“空白”出现的主要原因。

要挖掘这些“空白”机会，你需要一个专门的不携带过往投资和既得利益的跨部门、跨职能的团队。他们必须能够用全新的视角来判断和评估机会的可行性。他们将要开启的“空白”理念和项目极有可能处在渐进式创新（渐进式创新以现有知识为基础，是对现有技术的改善和延伸）和突破性创新（突破性创新建立在新的科学和工程知识的基础上，是非线性的、革命性的，彻底改变现有企业生存和发展的技术基础）两者之间。这也是我认为大多数公司能够得到的最好的创新投资回报。你可以为业务单位引入渐进式创新，你也可以为突破性创新建立保护性的、安全公平的组织结构，但是实现后者很困难。对处于渐进和突破之间的创新项目，你需要对输入、过程及输出有更高的控制能力。

我们认为这即将接近创新核心了，这也是最靠近成功的地方。现在，你找到了非常好的位置开始你的内部创新举措。

为什么是这样？首先，当你已经开始解决将创新带向市场的相关事务的时候，你有能力去辨别新的、机遇较好、极有可能成功的业务机会，这本身是非常强大的价值命题；其次，你也获得了一个更为安全的环境去试行你未来的外部开放式创新。在你试着让内部各部门共同努力来完善企业内部开放创新的同时，你可以学习到很多。如果你可以建立一套流程，不仅是让这些创新工作运转起来，还能够从试行过程中学习到所有成功和失败经验，你就已经准备好可以开始外部创新了。实际上当你开始进行内部开放创新的举措时，对学习的关注和对经验的收集就应该是既定目标之一。



内部开放式创新与外部开放式创新的工作流程有多相似呢？我可以这样说你在做内部开放式创新时所面临的挑战有大概 60%-80% 与外部开放式创新的挑战是一样的。虽然你的内部团队了解彼此，并且你们所使用的知识体系，以及所创造的知识产权都归属于自己的企业，这些都是很大的优势，但是要做好内部创新工作你仍面临着许多的挑战。

有一些公司非常专注于内部开放式创新的举措，包括西门子和巴斯夫。他们致力于创建强大的知识管理体系和共享系统来支持他们的创新活动。3M 也是其中之一，尽管他们在某一方面也是不好的示范。3M 有 40 多个跨业务部门的技术平台，这是非常有力的创新工具，而且已经带给它们很大的成功。然而我们却很少听到 3M 关于开放式创新这方面的消息。可能是他们更相信自己的内部能力？或许他们有太多“非我发明症”的企业文化？而对 3M 来说好的事情是一旦他们真正开始拥抱开放式创新，会有很大的潜力来通过创新实现长远的发展。只要他们建立了正确的观念模式，这对他们来说并不困难。他们已经从现有的技术平台上获得了非常多的操作经验。

你的公司也有非常多的内部开放式创新潜力。你准备好开启它了吗？

注：[1] Stefan Lindegaard，开放式创新领域的作家、演讲家、战略咨询师。本文转载自 Stefan Lindegaard 发布在 [www.innocentive.com](http://www.innocentive.com) 网站上的博客，由本刊编辑进行编译。

# Q & A

## 产品创新专家说

【当下随着消费者个性化需求增多，产品迭代速度加快，消费热点变化迅速，对企业的产品研发创新也提出了更高的要求，包括在产品定义、设计、研发、管理等方面。许多企业在转型或寻找新的解决方案时会有一些困惑。本期Q&A摘取了一些问题，请到中天华夏咨询董事长、产品创新与研发管理专家杨飞先生来进行解答。】

本文转载自《世界经理人》杂志 2015 年 7 月刊

### 问题一：当下研发创新的新趋势是什么？

**吴晞敏 问：**我们光莆电子从LED封装、LED背光产品，到面向消费者的LED照明产品，一直奉行的都是产品优先战略，通过研发创新、品质方面的优势，赢得了富士康、LG等大型企业的产业配套订单，并成功打入沃尔玛等商超渠道。过去我们主要是给大企业做产业配套，都是大订单，现在我们进入LED照明领域，从“to B”到“to C”转型，需要对消费级市场的产品需求特点有更深入的了解，以改善我们的产品研发创新战略。请问当下的研发创新趋势是怎么样的？



特约专家\*

**杨飞**  
深圳市中天华夏  
企业管理咨询公司  
董事长



提问人

**吴晞敏**  
厦门光莆电子股份  
有限公司副总经理

**杨飞 答：**第一个趋势是去规模化。以前强调产品的规模效应，创新方向是降低成本。但现在很多行业成本优势在丧失，简单的复制国外产品的方式已经走不通了；第二是个性化，消费者下单后生产线再进行组装；第三个是互联网的智能化，现在很多产品都在结合大数据、互联网，在产品上实现人机交互、数据分析等新功能；再有一个是用户参与；还有一个重要趋势是“开放式创新”，用平台化思维，整合多方智慧，来解决企业面临的问题。整合的对象既可以是消费者，也可以是上下游的合作伙伴等等。

### 问题二：企业应如何建立创新型的研发体系？

**杨飞 答：**产品创新最核心的两件事：一是做正确的事，就是做对的产品；二是把事情做正确，就

是把产品质量做好，成本降低。很多公司后半段有基础，但是你让他开发对的产品，他很茫然，往往就是跑到市场上去简单模仿。要摆脱这一局面，需要建立一套科学系统的产品规划方法，从凌乱复杂的市场环境里找到趋势，寻找到符合企业核心竞争力的方向，进行合适的产品定位，开发合适的产品。

比如华为实施的MM体系(Marketing Managing)从前端的市场研究开始，对市场环境、竞争进行分析，然后得到自己的市场机会，再结合顾客需求，逐步找到产品的定位，以及产品策划的方向。这样策划出来的产品是市场导向的。

很多企业做产品，往往10个有9个是错的，因为没有符合市场需求。我见过典型的做电视的例子，公司开发了100款电视，但真正好卖的只有3-5款，其他要么卖不掉成库存，要么根本没有量产。这就是规划了不该做的产品，浪费了大量的资源。

其实现在在很多企业降成本还停留在卡原材料成本、人员成本的阶段，实际上做正确的产品决策，避免不应该规划的产品被开发，对减少浪费的效果比什么都好。中国很多企业的产品项目开发是直筒型的，立多少项，开发多少产品。而在国外成熟的公司，会有一个比例，大概是7个创意，真正开发出来的只有1个。据统计，这能够带来40%-60%的成本降低。

### 问题三：传统行业企业如何应对创新新趋势？

**杨仲阳 问：**我们公司已经17年了，是陶瓷树脂工艺品的老牌厂家，刚开始十年一直以跑广交会接单生存。但后来我认识到未来是小订单、个性化订单的天下，所以果断放弃参展，在近七年时间中通过改进研发流程，引入3D打印等新工艺新设备，试水B2C等，逐步打造能够满足客户小订单个性化需求的研发创新和生产能力。最近我们还建立了一家新工厂，专门负责生产小订单。目前还是在摸索，还有很多问题，因为行业内像我们这样转型的没几家，只能自己闯出一条路来。刚才您提到的新趋势，我们作为传统行业企业，应该如何去应对？



提问者

杨仲阳  
厦门一行工贸  
有限公司总经理

**杨飞 答：**要分不同阶段的公司。那些已经形成规模、行业内领先的创新型企业，需要的是商业模式、创新机制和内部管理的创新。而更多的以制造为优势的企业则是研发体系不完善，创新机制残缺不全，他们更多应该在内部管理上加强，打好基本功，比如产品开发流程、项目管理体系、矩阵式的组织运作等等。创新型企业已经在过去十年尝到甜头了，他们技术领先，实现差异化，在市场上取得了优势。他们因为尝到甜头会继续加大在创新领域的投入，以前是研发部，现在可能会构建研发中心，甚至全球化的研发组织。而制造业企业，他们原来的固有思维要转变，如追求规模化经营、军事化管理等，有可能会给转型创新型企业造成阻碍。很多企业没有办法接受更灵活的创新方式、更扁平化的组织、矩阵式的运作等管理新思维。要完成转型，高层、中层、基层都要转变，可能要几年时间，甚至更长。

### 问题四：如何提升研发人员的管理能力？

**杨飞 答：**最重要的是培养“教练式的领导力”。研发管理人员往往是技术出身，不重视管理，认为是“走形式”、“务虚”。但实际上，只有研发管理人员重视管理，将企业的理念、价值观传递下去，才有可能建立系统性的研发管理体系，才能形成适合创新型人才的企业文化。比如很多人都看到了华为在研发方面的投入很大，但他们没有看到，投入的很大一部分是管理能力提升，包括管理体系的建设、管理人才的培养。

文章来源于《世界经理人》杂志，转载请申明。



## 高效即是创造



### 书写流畅 互动研讨

触摸书写，随时记录会议纪要，更多工具仅在指尖



### 无线传屏 双向操控

轻轻一点即可完成屏幕无线投影  
无需守在电脑旁，会议通上也可操作



### 送装一体 贴心服务

专人免费送货及安装的一站式服务，更有不定期更新升级



### 扫码分享 会议记录

会议记录自动生成二维码，可以随身带走和即时分享



### 远程会议 异地同屏

可实现异地交互和书写白板共享与互动  
让你有身临其境的会议体验



### 外形时尚 简单易用

精致的做工，友好的界面，一切来自人性化的设计



**客服热线：400-168-9545** 广州视睿电子科技有限公司 [www.cvtouch.com](http://www.cvtouch.com)  
广州科学城科珠路192号视睿科技园 / 电话: +86-20-82260169 / 传真: +86-20-82075579

广告投放请联系：0755-86590274

# 携手全球创客 打破创新边界

——对话海尔开放创新平台 HOPE

采访及文字整理 / Ann  
图 / 海尔 HOPE 平台

海尔作为知名传统家电企业，一直坚持求变创新，逐步形成了自己的创新体系。海尔的创新文化让海尔一直保持优势并不断突破。数据显示 2014 年海尔集团全球营业额实现 2007 亿元，同比增长 11%；实现利润 150 亿元，同比增长 39%，利润增幅是收入增幅的 3 倍。其中，线上交易额实现 548 亿元，同比增长 2391%；2014 年，海尔以品牌价值 1038 亿元继续稳居中国百强品牌之首，连续 13 年蝉联最有价值品牌榜第一名。值得关注的是，海尔同时成为中国首个品牌价值超千亿元的企业。而据世界权威市场调查机构欧睿国际 (Euromonitor) 在 2014 年 12 月 31 日发布的 2014 年全球大型家用电器调查数据显示：海尔大型家用电器 2014 年品牌零售量占全球市场的 10.2%，居全球第一。据悉，这是海尔大型家电品牌零售量第六次蝉联全球第一。其中，海尔冰箱以 17% 的品牌零售量连续 7 年蝉联全球第一，海尔冰箱公司以 18.6% 的制造商零售量份额继续蝉联全球冰箱最大制造商。

在海尔这些备受瞩目的成绩背后，由海尔创建的开放式创新平台 HOPE (Haier Open Partnership Ecosystem) 逐渐走进大众的视线中。HOPE 平台自 2014 年正式上线之后，目前已发展成为中国最大的创新开放社区，也是亚洲最大的创新资源配置平台。这样一个巨大的创新资源平台是怎样构建

起来的？对海尔集团的业务和发展起到怎样的作用？本刊近期就这些问题采访了海尔 HOPE 开放创新平台的运营总监黄橙先生，了解到 HOPE 平台的一些发展历程，希望能为其他行业开放式创新平台的构建提供一些思路。【以下内容在采访基础上略有删改。】

## 引进国际先进经验，克服困难，从资源中心走向开放式平台

《创新与研发》：之前有了解到海尔是在 2009 年的时候就开始做了一个线下的开放式创新的研究中心，然后 2014 年的时候正式上线了 HOPE 平台，当时海尔是怎么想到要来构建这样一个平台的呢？

HOPE：海尔集团于 1994 年创立了集团中央研究院，致力于提升集团各产品线的核心竞争力，为用户提供最佳生活体验。发展早期研究院包括设计单位、模型单位、超前研发团队、政策、专利等自主经营体，主要的工作是发现新的产业机会，分析行业发展动态，搜寻各类创意，以及跟踪全球相关领域的技术发展趋势。随着时代的发展，海尔的研发创新的模式也逐渐转型为开放式创新。以“世界就是我们的研发部”为宗旨逐步优化研发资源配置，资源中心这个团队也就应运而生。



## 全新的开放研发模式 开放的技术创新社区

资源中心早期的工作包括技术需求获取，行业趋势分析以及创新资源寻源。

**《创新与研发》：**这样说来 HOPE 平台最开始只是为海尔集团服务的一个资源中心，那后来是怎么转变成为一个面向全球的开放社区的呢？

**HOPE：**事物都有一个发展的过程。以前资源中心没有自己的平台，那时候我们对内是跟集团各个产业部一对一开会去确定需求，对外就通过电话、邮件去寻找资源。由于我们所了解的资源有限，所以当时那样做效率并不高。后来开始借助国内的一些创新工具，用搜索引擎去寻找资源。但是由于这些并不是专门的技术创新类的检索工具，所以有些技术热词新词无法检索到，而有些能检索到部分创新线索却没有进一步的线索来精准找到技术持有者。这样尝试了一段时间后，通过广泛地与行业内的专家多方论证，最终决定与一家全球一流的开放创新平台合作，在促进业务发展的同时学习先进经验。合作之后发现这种平台有它的独到之处，一方面它有专业的创新领域的数据库；另一方面它的平台上有全球各行业相应的公司、教授，还有些特约的专家注册，这样可以很方便地联系到某一个领域的一些专家，极大地缩短了需求和资源的匹配周期。了解到开放式创新平台的优势之后我们就开始搭建海尔自己的平

台 HOPE，对全球创客开放，以吸纳更多的创新资源加入。成效也比较显著，截止 2015 年 3 月底，HOPE 平台入住各领域技术专家 4528 名，注册资源 13 万，平均每天有 1000 家资源在线交互。

**《创新与研发》：**HOPE 在引进国外的经验方面有哪些是其他行业可以借鉴的呢？

**HOPE：**整个合作涉及到技术、流程、协作、沟通等各个方面，是一个综合性的学习和交流过程。但创新产品的交付物是非标准化的，合作又涉及到供应商和合作伙伴的选择、线上线下的合作流程等多个方面，所以在经验引进和合作过程中要特别注意进行合作管理。

**《创新与研发》：**从线下资源中心到线上 HOPE 开放创新平台，在发展过程中有遇到哪些印象深刻的难题吗？

**HOPE：**难题还是比较多。首先是平台收不收费，怎么收费的问题；其次关于技术披露的问题，一方面是开放式平台，希望很多资源都入驻进来，需求都放上去，但是有些披露了保密技术，平台是否要去干预，不干预技术泄露，干预多了，平台会失去生机和活力；另外再有关于专利问题，海尔之外的公司或科研机构发布的创新技术，如果没有得到相应的保护，技术被 copy 拿去产业化

了怎么办？这些都是需要不断去探索的问题，HOPE也在尝试合理有效的方式来解决这些问题。

## 灵活丰富的合作模式，保障合作者权益

**《创新与研发》：**那 HOPE 是怎么解决技术保密问题的？目前 HOPE 平台在技术、资源合作方面采用怎样的合作模式？

**HOPE：**目前技术保密这方面平台上有两种情况，一种是对方的技术方案是保密的，通过后台邮箱直接发送给海尔；另外一种是对方有成熟的方案并布局好专利，就直接发布在平台上，主要目的是做技术推广。

关于合作这方面 HOPE 平台提供非常丰富灵活的合作模式，合作伙伴可以根据自己的实际情况选择合作模式。目前主要有这么几种：一是大资源供货，海尔整合内部同一类大资源需求，与外部资源实现大规模资源互换，参与前端研发，获得全流程的研发支持，从市场端分享更多价值；二是共创共享，与资源方共同转化成果，并事前锁定价值和分成模式，实现共赢，共同研发转化的成果，知识产权双方通过运营，获取更多价值；三是项目合作，项目委托或联合开发，并事前锁定市场价值和分享模式；四是成果买断，由资源方通过出售技术成果获得利益，依靠海尔强大的市场转化能力，实现产业化，双方共同从市场价值分成；五是项目孵化，由资源方提供产

品创意，由海尔或者由双方共同实现产业化，给予资源方相应报酬或市场价值分享；六是与资源方共同创建联合实验室，通过开放创新共同创造增值，分享价值；七是创办大奖赛或奖学金，与资源方合作共同筹办创新大赛，并筛选成果转化分享市场价值或与高校资源合作，通过奖学金等方式激发创新，转化成果；八是并购或入股，海尔 CVC 团队有多种投资组合方式与创新公司合作，通过并购或入股方式实现；九是与创新公司市场合作，为初创公司提供市场转化，帮助初创公司获取风投资金，三方共同获利；十是委托开发，根据海尔创新课题，委托资源方提供创新解决方案，资源方获取当期利益，或与海尔共享市场增值，实现利益最大化；还有就是渠道资源共享，与创新解决方案的资源渠道方合作，共享资源渠道，并从转化的价值中共享共赢。

## 与全球资源并肩，为研发提供定制化服务

**《创新与研发》：**目前 HOPE 平台取得了哪些成果？

**HOPE：**成果还是比较可观的。资源方面目前平台注册资源已达 13 万家，平均每天超过 1000 家资源在线交互，并且与国际一流开放创新平台如 Ninesigma、中国国际技术转移中心等建立合作关系，通过 HOPE 平台发布的需求，可快速送达超过 200 万专家。

**HOPE**  
开放创新平台

为您的研发提供定制化服务

功能方面通过HOPE平台,任何的资源注册后,就可查看海尔发布的所有创新需求,并可随时提交解决方案,提交后的解决方案会自动在HOPE平台上参与用户的交互,与该需求相关的攸关方都可与资源方随时交互,并共同完善方案,直至形成可转化落地的产品方案,并最终与海尔一起完成产品化,实现市场价值,参与交互的各方也可获得市场价值的分享。

对于创新的技术或成果、创意,通过HOPE平台,可以与HOPE所有用户进行交互,通过与用户的交互,筛选出具备用户价值的创意,平台上的资源方通过交互,提出创意的解决方案,再次与平台上所有用户与资源交互,最终形成可落地的产品方案,完成产品的产业化,实现市场价值,交互的各方也可获得市场价值的分享。

HOPE平台通过制定严格的执行流程,明确的职责分工,保障平台各项运营工作执行到位,各流程节点之间相互对赌、一票到底确保各项承诺及时兑现。

---

## 助力海尔研发突破,提升海尔创新形象

---

**《创新与研发》**:那海尔通过HOPE能够受益多少呢?

**HOPE**:受益部分也比较直观。从截止到今年3月31日的数据来看,2014年平台上线以来,产生颠覆性技术86项,完成项目对接130多项,产生

直接效益达80亿元以上。产生了如天尊空调、匀冷冰箱、NOCO热水器、免清洗洗衣机、空气魔方等非常受欢迎的产品;

交互创意方面,平台上线前平均每年产生创意637个,上线后平均每年产生创意3000个以上;项目孵化方面,平台上线前年平均孵化项目51个,上线后年平均孵化达到200个;对接资源方面,平台上线后1个需求平均触及资源5家以上,降低了试错成本、节约了时间成本;行业平均匹配周期是12周,海尔开放创新平台目前6周可实现匹配。

此外,平台上线后也增强了我们与外部资源的联系和互动,平台会推送相应的活动、一些比较有意思的创意以及我们的最新动向等给平台的注册用户。用户随时都可以跟我们保持联络,这样既能增进我们泛科技族群的一个联动关系,同时也提升了海尔的创新形象。

---

## 放眼未来:服务全球创新者

---

**《创新与研发》**:海尔HOPE平台对未来的发展有怎样的设想?

**HOPE**:我们希望将来能够成为一个开放式创新领域内一站式服务的平台,我们将致力于打造全球最大的创新生态系统和全流程创新交互社区,服务于全球所有的创新者。平台遵循开放、合作、创新、分享的理念,通过整合全球一流资源、智慧及优秀创意,与全球研发机构和个人合作,为平台用户提供前沿科技资讯以及超值的创新解决方案。最终实现各相关方的利益最大化,并使得平台上所有资源提供方及技术需求方互利共享。在未来的发展中,HOPE平台紧扣网络化时代的主题,通过与全球一流创新资源、团队的协作,创造创新领域的资源生态圈,并通过不断的创造和满足用户需求,形成不断优化、自演进的资源生态圈,实现与全球合作伙伴互动与共享共赢。■

【感谢海尔HOPE平台黄橙先生接受本刊访谈,同时也感谢韩伟先生提供相关数据资料补充。】



## 无限极： “借力”思维引导开放式创新

采访及文字整理 / Ann

图 / 无限极

无限极（中国）有限公司为李锦记健康产品集团成员，成立于1992年，是一家从事中草药健康产品开发、生产及销售的大型港资企业。公司以“无限极”为核心品牌，目前已成功研发生产出5大系列、6大品牌、116款产品，并已在中国内地设立36家分公司、28家服务中心，拥有近5000家专卖店。2014年，无限极品牌价值达368.89亿元，位列中国品牌500强的第46位。

无限极致力于为广大提供高品质的中草药健康产品，非常注重产品创新与研发。每年投入过亿元用于产品研发与技术提升，与广州中医药大学、香港科技大学、中国科学院上海药物研究所及北京工商大学等多家国内外权威科研机构、知名学府紧密合作，已拥有179项自主科研技术及核心知识产权，在复合多糖技术领域处于领先地位。在开放式创新的道路上无限极也走在行业前列，近几年多次去一些开放式创新运行较好的公司考察学习，如宝洁和海尔等。无限极一直在努力探索建立适合自己的开放式创新体系，无限极为什么选择开放式创新，目前又取得了哪些成绩？本刊就此采访了无限极日化产品线研发总监唐健先生，希望能为其他想要构建开放式创新体系的公司提供一些参考。【以下内容在采访基础上略有删改。】

**《创新与研发》：**之前有了解到无限极在建立之初的第一款产品是采用由李董出资，一位中草药专家提供配方的方式来完成。这种模式很符合现在常谈到的开放式创新，无限极在这方面的超前意识是怎么形成的呢？

**无限极：**其实当时在做这款产品的时候并没有意识到开放式创新这样一个概念，只是从无限极建立之初就一直比较强调“借力”思维，能借助外部资源来完成的，就尽量不要自己做。当时就是李董和第一军医大学的校长，他们觉得健康养生领域值得去做，就达成协议来做中草药健康这一行业。所以军医大提供产品，我们出资。当时并没有意识去走开放式创新这条路，它是自然而然的一个合作过程。

无限极成立这么多年，在过去没有系统梳理开放式创新体系之前，我们也没有特别往开放式创新方向去走，都是零零散散的。在项目整体合作方面，有好的项目时我们也会去和外部资源进行合作，这些是比较自发的一个过程，没有很系统。但也取得了一定成果。现在上市的有几十款产品都是用这种项目整体外部借力的方式来解决的。

具体到每一个项目过程之中，局部借力是比较常见的。单个项目中涉及到的配方设计、功效验证、临床实验等各环节，其中的某些环节通常是借力外部资源来完成的。所以我们也并没有特别超前的开放创新意识，只是我们一直强调的“借力”思维很符合开放式创新模式。

**《创新与研发》：**那无限极是怎样形成开放式创新意识的，然后想要把其系统化的呢？

**无限极：**我们真正全面意识到开放式创新是在2011年，当时联合开发这样的理念出来之后，各行各业都在谈开放式创新，我们去宝洁考察学习之后，发现这种模式很好，就也尝试着来建立这样一套体系。那时候不系统，也没有很好的方法，

我们就到处去走一走，看一看，有合适的资源就找回来，自己摸索。那时我们同一个产品线研发分两部分，一部分来做开放式创新，另一部分自主研发。分开做了两年效果并不理想，后来就又合并了。

后来我们就成立了研发管理咨询项目专门来研究什么叫开放式创新，开放式创新应该怎么做，也去外面交流了很多开放式创新方面做得比较好的企业，包括海尔的 HOPE 平台等。逐步地有一定基础后我们才开始创建自己的开放式创新平台。

**《创新与研发》：**和外部企业交流的过程中有怎样的收获？

**无限极：**收获有两个方面：第一个是意识到国内目前开放式创新还不是太成熟，大家都还处于探索之中，这其实给各行业提供了一个重新洗牌的机会，越早意识到开放式创新的优势并去实践的企业，越有可能成为行业新的领头羊；第二个是意识到大家都对开放式创新很有热情，热情的出发点是因为开放式创新体系可以让企业有更少的投入、更多的产出；以更低的风险就可以获得外部的产品或技术资源，包括用户资源等。建立开放式创新体系的追求大家都是一致的，但用什么方法来达成这个追求，大家都还没有特别好的模式。各行各业的模式也不一样，所以大家都还在探索。

**《创新与研发》：**那无限极目前在开放式创新方面做了哪些工作？

**无限极：**我们计划做一个开放式创新的平台。首先我们做了一些线上和线下的布局。线下我们会主动发出需求，请我们

的供应商和合作机构来提供解决方案，他们有好的产品和技术时会主动推荐给我们，而且定期我们会有和供应商高层的产品方面的互动，他们会专门针对无限极做一些产品方面的构思来给我们推荐；线上方面我们日化产品线希望今年可以实现“请进来，走出去”这样一个模式。现在我们也开始了线上平台前期的设计工作，内部在进行测试评估，做专利、法规、质量、技术、供应方面的一些保证，今年应该可以实现线上发布需求并回收方案。

现在我们的重点是整体的开放式平台的顶层设计，我们找了咨询公司来一起做，顶层设计确定之后再针对每一模块进行细化工作。前期的规



划还是着重解决内部的需求，真正地去做开放式创新首先要保证这个平台本身要有价值，要获得认可。所以要先找准平台的角色和价值，确保能够满足内部需求，获得公司的支持，然后才能再向下一步发展。

另外一点是在人才培养这方面我们越来越注重复合型人才的培养。因为开放式创新对研发人员的要求更高，研发人员不仅要有技术，还要懂得判断技术和市场是否能结合得好、产品能否引起好的市场反响，更要学会对外沟通、资源整合等。所以一方面我们在招聘人才的时候会侧重于寻找这类人才，另一方面我们引导内部有能力、有兴趣的员工进行转型。

**《创新与研发》**：说到开放创新中的人才问题，有一个现象叫“非我发明症”，是指在创新中团队拒绝使用外部的技术发明。很多研发人员应该也有这种心态，喜欢自己钻研，或者觉得自己没研究出来而从外部却能找到，很受打击。但开放式创新不可避免会使用到外部的资源和技术，无限极内部的研发人员会不会也有这种抵触心态，他们对开放式创新认不认同呢？

**无限极**：这种局部的情况肯定会有，比如某一个项目，我们的研发人员自己做的没外部做得好，也没外部力量快，那这个项目由他来主导的话肯定会有些抵触。但我们本身是一直倡导“借力”这个概念的，就是希望一个项目来了，先不要着



急自己去做，要先想想外面有没有资源来做这个项目，我们希望工程师和研发人员都有这样的心态。现在做开发和过去不一样了，如今信息分享得很快，全部自己做的时代已经过去了，所以工程师也要去学会整合资源，否则研发人员也很难做下去，别人整合资源能同时做三五个项目，自己去做只能做一个，这样研发人员的价值就变低了。所以虽然研发人员转变思维模式会有些困难，但是必须得这么做，不然在无限极就很难有竞争力。

对开放式创新模式，我们的研发人员还是比较认同的，毕竟开放式创新的优势大家还是能看得清楚的。只是具体到做法上，他们怎么去融入，

可能还需要探索。

**《创新与研发》：**无限极对未来的开放式创新有怎样的设想呢？

**无限极：**未来是想建成健康产业里领先的开放式创新平台。平台一方面要能够将行业中好的资源、解决方案等进行整合，建立方便查询的资源库，帮助用户通过平台实现资源对接和合作；另一方面要能够收集用户的个性化需求和测试反馈，因为健康养生类的中草药产品，用户需求都比较个性化，它不像其他标准化产品有一个细化的指标。每个人的肤质、身体状况都不一样，需求也会各不相同；此外产品效果测试这一块也非常重要，需要收集的数据量也很庞大，而目前健康产业中还没有特别好的开放式平台能够直接地去收集到用户的反馈声音。用户调研和反馈当然也可以找一些专业的调研机构来做，但是这个过程中无法保证调研的真实性和样本的代表性。而如果能够通过平台直接去获取用户意见，结果就会相对真实许多。

所以我们希望能够构建健康产业中的大型开放式创新平台，一方面可以通过平台解决无限极内部的需求问题，帮助无限极更快更好地研发出用户满意的产品；另一方面也希望能为行业内的其他企业提供创新方面的服务，为我国健康产业的发展尽一份力。■

【感谢无限极日化产品线研发总监唐健先生接受本刊采访。】



## 从打车 APP 看“互联网+”落地

【打车 APP 的兴起、发展到现在已涉及了太多的话题，比如“颠覆”、“烧钱”、“刷单”、“罢工”、“打砸”、“盈利”、“安全”、“监管”等等，这里仅以此为例来分析传统行业如何向互联网转变，其核心应该关注什么，以供向互联网转型的企业参考。】

文 / 石花 图 / edward1006 yulan052121

如今，互联网已经深深烙进绝大多数中国人的工作和生活中，同样政府及企业对互联网的认识也在不断进步，从开始的相对消极和被动接受到现在的积极主动拥抱和引导。李克强总理的一句“我想站在‘互联网+’的风口上顺势而为，会使中国经济飞起来”，已经代表了官方的明确表态。

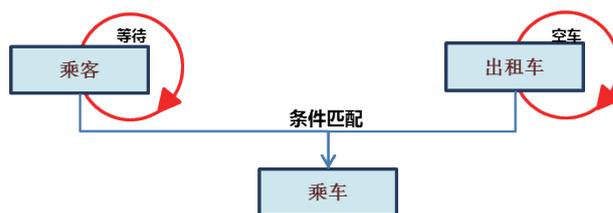
什么是“互联网+”呢？简言之就是构建互联网组织、创造性地使用互联网工具，以推动企业和产业更有效率的商业活动。其前提之一是企业要明确互联网环境下的商业模式，比如，淘宝就是“互联网+集市”，天猫就是“互联网+百货商店”，百度就是“互联网+广告”，携程就是“互联网+旅行社”，世纪佳缘就是“互联网+红娘”，当当就是“互联网+书店”；之二是“互联网+”最关键不在于互联网这个工具，而是在于应用互联网的主体，即要明确用户真正的需求是什么。

以打车 APP 为例：

现在人们的生活已经充满了各种打车软件，经常会听到朋友说用了某某打车软件，省了不少银子，方便又好用；某某打车软件又推出什么新的补贴方式了。一时间引得不少人关注，使用各种打车软件并进行对比哪个更省钱更好用，即使以前不怎么打车的，也赶着这股优惠的潮流体验了一把，还会发发微信朋友圈。这说明大家都有需求，这是和大家便利出行息息相关的事情。

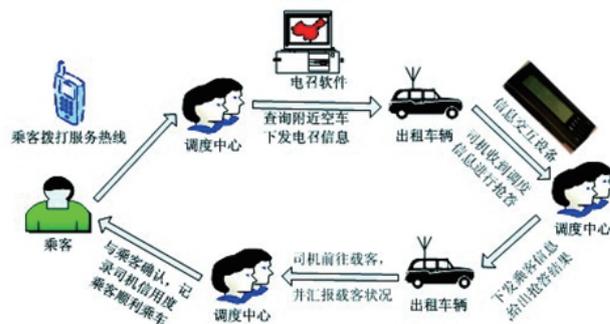
为什么打车 APP 现在这么火，我们还是先来看看出租车行业的发展：

1、出租车在传统行业的模式下：



用户在路边等候获得乘车机会，出租车司机在空车的情况下要么在某个地点等客，要么在路上行驶等待乘客，在这种情况下，空出租车等待或行驶的地方恰好有乘客也在等候，那么条件得到匹配才能促成乘车。从资源利用上来说，是浪费；从用户体验上来说，需求得不到反馈体验不好；从效益上来说，没有达到最佳效益。从乘客角度来说，其需求就是提高打车效率，节省自己的时间和成本。

2、其实在打车软件开始之前，已经有电召服务，希望能满足此需求：



但这种模式初始并没有能大行其道，究其原因还是因为环节多、不好用、回复不及时、某些



城市的电召还需另交 2-3 元的电召费等等。这些都使得电召服务并没有在乘客中得到广泛的应用。

3、在打车 APP 模式下：



从上图就可以看出，打车 APP 主要价值就是通过构建平台并对资源进整合，并进行合理及高效的配置，不仅节省了电召的一些环节，能够满足乘客发出用车需求到司机，并且能较快的得到回应，也正因其快捷、便利的操作方式大受乘客的欢迎，也是国内现在打车 APP 火的原因。

通过以上分析可以看到，出行行业已经在从传统行业向互联网行业进行转变，即“互联网+交通”。所以互联网只是把这种供需的模式以一种更有效率、更有经济规模的方式来实现，因此互联网是工具，“互联网+”才是我们需要找的东西，每个企业都应该通过“互联网+”找到自己的立足点。

向“互联网+”的转变，可以从三个方面进

行考虑：

**1、选伙伴。**比如现在 TCL 和腾讯合作、上汽和阿里巴巴合作、美的和小米合作、出租车和打车 APP 的合作，因为今天的商业竞争已经不是两个公司之间的竞争，而是生态系统的竞争。选对伙伴，毫无疑问，在未来将有机会获得更大的胜算，就像中天华夏目前正在做咨询服务的某客户，正在做开放式创新体系构建，希望通过开放式创新借助外部力量，不需要一切事情都亲力亲为。

**2、选路径。**是自建平台还是和一些开放平台合作，还是线上线下结合的方式？可能每个企业都不一样，可以是线上到线下，也可以是线下推动线上。

**3、找感觉。**互联网落地，最重要的一点就是要行动起来，找到感觉。在做的时候，进行及时和适当的调整，比如是所有的事情亲力亲为，还是找个基础点先做起来。

“互联网+交通”的落地，便是出租车和打车 APP 的合作，选择了线上推动线下，如今已是百花齐放，虽然还有各种问题，但相信会越来越规范，乘客能获得更好的体验，出租车司机也能获得更好的经济效益。



再举一个例子：药企复制“打车软件”叫好不叫座。

2014年以来，医药企业和电商开始主攻药品购买的新模式领域，形式与打车软件几乎一样。“康康买药”、“快方送药”等相继出现，多以“1小时内安全送药”为服务承诺，医药企业都在布局O2O。但实际情况确是，客户下单后无人问津、拒单的现象屡有发生，或者隔一天才送上门，特别是到了晚上，几乎没有药店响应。为何同样模式的打车软件如此火爆，而买药软件却停滞不前？分析一下，和打车不同的是，患者并不会在时间上要求很快的送到。买药的人更关注的是能否医保支付、是否可以配送处方药（如果通过医院开单，可以药店买药，将极大节省患者在医院等待的时间）等，所以配送快速与否实际并非这一模式获胜的关键点。

此外，除了配送药品，还可以提供买药咨询、线上线下融合、收集健康的大数据等在后期进行服务的延展，将更贴合用户的需求，以获得更多的用户。

所以，从这个例子我们看到，虽然有了伙伴，选择了路径，但其没有具备互联网+的前提，即没有明确互联网下的商业模式，是“互联网+药店”，还是“互联网+医院”，还是“互联网+健康”，且没有分析出用户的真正需求，导致“互联网+”落地受阻。

所以，我们从打车APP及买药APP总结下，企业要想“互联网+”能够落地，一定要先明确自己在互联网模式下的商业模式，以及用户的真正需求点在哪里，如何利用互联网来提升自己对于用户的价值。然后再从伙伴、路径、感觉几个方面进行落地实施。

但也因为每个企业所面对的情况都不一样，现在来说“互联网+”的落地，和其本身一样，存在着更多灵活性和更多的可能性，大家都在探索，一些有了成功经验的模式或企业，我们可以借鉴，在不违背其大原则的条件下，细节上我们可以做各种尝试，走出有自己特色的更适合自己的路。



# 浅谈跨界思维对企业产品规划的影响

文 / 陈小文

现在跨界思维越来越火，各行各业都在谈跨界，也涌现了一大批跨界的成功案例，并成就了一些声名显赫的跨界企业，同时也有不少企业因为固守曾经的辉煌而倒下。

在这风起云涌的跨界大潮中，老板们都不希望自己被一些来历不明的家伙跨界“打劫”，承担产品规划职责的产品经理无疑被老板们寄予厚望。

跨界思维对产品经理来说到底意味着什么呢？奇思妙想、神来之笔、砸中牛顿的那颗苹果……

看看那些经典的跨界案例，或许我们能够有些启发：

苹果公司跨界进入手机行业，颠覆了诺基亚；

腾讯公司通过微信应用跨界进入通讯领域，颠覆了运营商的语音和短信业务；

阿里巴巴通过互联网金融工具余额宝跨界进入金融业，颠覆了传统银行业的玩法；

乐视跨界进入电视机制造行业，引领了该行业发展的新模式……

有一个观点，笔者非常认同，那就是，“跨界思维就是把以用户为中心的思考方式贯穿到了极致。”有了这个观点后，我们再回头去看那些跨界的案例，是不是就会有更深的理解：

苹果公司在设计产品时以追求极致的用户体验为目标，从而以这样的产品征服了用户；微信满足了用户免费沟通的诉求；余额宝满足了用户资金在高流动条件下的高回报；乐视让用户对电视视频的选择更加“任性”……

为了避免本企业“被跨界”，产品经理需要从以下几个方面来提升产品规划的能力：

## 1) 分析目标市场的价值变化趋势及其驱动因素

获得价值变化趋势的主要困难在于如何及时获得准确的市场数据。一般来说，产品经理可以通过以下市场数据来进行分析：海外发达地区的目标市场数据、咨询机构或行业权威机构的市场

数据、国家公开发布的市场数据、业内专家发表的言论、本企业的市场数据等。通过分析市场价值变化的驱动因素，能够识别哪些变化需要产品经理重点关注。有些市场变化可能并不是很大，但由于驱动因素的影响，未来可能会导致大的市场变化，产品经理需要重点分析这样的驱动因素，或许其中就有被跨界颠覆的危险。

## 2) 分析目标用户的购买偏好

跨界竞争对手往往会改变用户的习惯和偏好。拍照手机让用户直接掏出手机拍照而不是携带一部相机进行拍照。电商让消费者想到购物时第一时间掏出手机，而不是换衣服出门。云计算让企业在构建信息系统时不是优先选择大型服务器，而是租用云服务器或者购买一些廉价的服务器搭建企业云平台……客户通过种种途径（如标书、现场交流、邮件等）所反馈的购买需求信息，往往隐含了客户的购买偏好信息，分析这些偏好信息及其驱动因素，然后再考虑相应的对策。

## 3) 围绕用户需求的满足来识别竞争对手

我们一般都比较重视对传统直接竞争对手的分析，但对于新进入者和替代者的分析往往不足。跨界的竞争对手往往以更能够满足用户需求的方式出现，可能是新进入者或替代者，并逐渐成为直接竞争对手。有些企业往往过度强调自身的传统优势，而对跨界竞争对手的手段不屑一顾。当国美电器大力扩张实体门店的时候，估计对京东的线上模式有些不屑，而夸大了实体店的体验作用，忽略了价格的杀伤力。

跨界思维可能在以不可思议的方式冲击着企业的产品和市场，这就需要企业的产品经理以开放的心态去看待市场的变化、新产品新模式的出现、新技术对行业的影响等，并以客户为中心，勇于打破本企业已有的产品结构和用户场景，追求更能满足客户需求的产品、模式和场景。

得用户者得天下！

## TIPS

文 / 陈小文 图 / childlike226

## 1 巧用 EXCEL 制定可折叠式项目计划

微软的 Project 软件做出来的项目计划看起来很漂亮，其中项目任务的折叠功能非常实用，笔者自己也是非常喜欢。

任务名称
[-] 概念阶段
[-] 分析产品包需求
识别可测试需求
识别可维护需求
识别可制造需求
[+] 分析产品概念
[+] 计划阶段
[+] 开发阶段
[+] 验证阶段
[+] 发布阶段

但 Project 软件比较昂贵，一般企业都没有购买，通常都使用 Excel 来制定项目计划。其实，通过 Excel 也能够做出上述折叠效果，便于对项目任务进行管理。

以下是 Excel 2013 的操作效果。

第一步，按顺序依次录入任务：

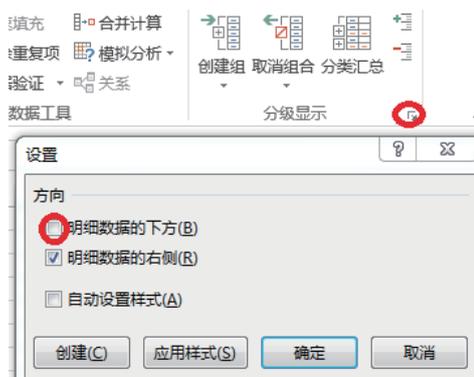
任务名称
概念阶段
分析产品包需求
识别可测试需求
识别可维护需求
识别可制造需求
分析产品概念
新任务
计划阶段
新任务
开发阶段
新任务

第二步，选中最底层任务，工具栏上选“数据-创建组”，会出现以下效果（图见右上）：

1   2	A
1	任务名称
2	概念阶段
3	分析产品包需求
4	识别可测试需求
5	识别可维护需求
6	识别可制造需求
7	分析产品概念
8	新任务
9	计划阶段
10	新任务
11	开发阶段
12	新任务

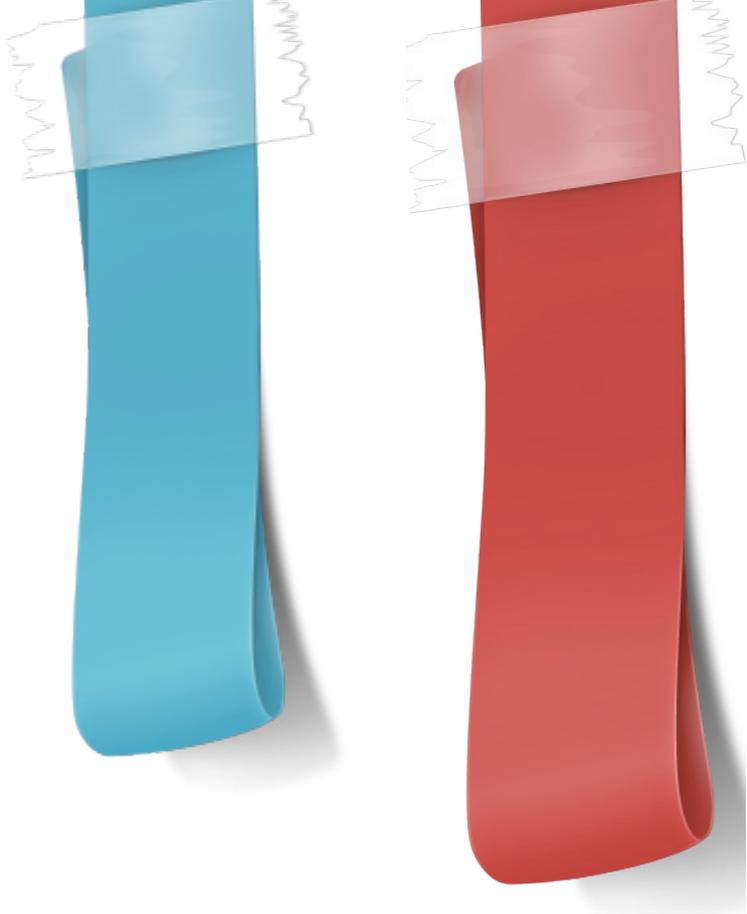
效果不理想，折叠点在在需要折叠的组下面。

第三步，点击工具栏“分级显示”的右下角位置，出现设置对话框，反选“明细数据的下方”。



折叠点出现在上方，显示出预期的效果。

1   2	A
1	任务名称
2	概念阶段
3	分析产品包需求
4	识别可测试需求
5	识别可维护需求
6	识别可制造需求
7	分析产品概念
8	新任务
9	计划阶段
10	新任务
11	开发阶段
12	新任务



其他层级任务经过以上相同步骤，最终获得效果如下：

1	2	3	4	A
				1 任务名称
-				2 概念阶段
	-			3 分析产品包需求
		.		4 识别可测试需求
		.		5 识别可维护需求
		.		6 识别可制造需求
			+	7 分析产品概念
+				9 计划阶段
+				11 开发阶段

利用 Excel 做出的效果可能比 Project 的差一些，但基本上可用了。希望这个小技巧能帮助大家制定更为方便有效的项目计划。

## 2 并行工作安排小技巧

项目经理肖天接到一个新的项目任务，公司领导对该项目的支持力度很大。项目所需要的一名需求分析师、一名系统工程师和三名程序员很快就到位了。

项目刚开始进展如此顺利，这让肖天很高兴，对项目任务也非常乐观。但没多久，肖天就有些犯愁：项目才开始，需求分析师忙得焦头烂额，而另外四个人却没什么事情可以做。

肖天决定让所有人都去帮需求分析师分析项目需求。结果出现新的问题：需求分析师本来就够忙了，现在还要教其他四个本来不会需求分析的人来分析需求。人虽然多了，但是需求分析的工作进展反而更缓慢了。而且彼此之间还经常为一些需求问题进行争执，既浪费了很多时间，又导致大家的情绪低落，抱怨加深。

肖天向部门经理路明反馈自己遇到的困难，路明提出并行工作的思路：

第一步，项目组共同分析出项目的技术难点，让系统工程师指导三个程序员对这些技术难点进行尝试和验证；

第二步，需求分析师先对项目进行整体分析，系统工程师参考整体的需求结构可以进行初步的技术路线选择，搭建主体的系统框架，同时需求分析师对每一项需求进行详细的分析；

第三步，三个程序员完成技术难点的论证后系统架构已经初步搭建，部分需求的详细内容也已经分析清楚，在系统工程师的指导下，三个程序员就可以逐步实现系统；

第四步，需求分析师完成需求分析后，部分需求已经实现，需求工程师可以开始验证需求的实现。

肖天立即调整自己的工作思路，按照以上方式开展工作，整体上理顺了大家的工作，但由于初次采用这样的工作思路，还是出现以下问题：

1) 需求分析师在对需求进行详细分析时发现之前的整体分析存在问题，对整体结构进行了一些调整，影响了系统架构设计的变更；

2) 需求分析师对详细需求间的影响估计不足，后面分析的详细需求部分影响了前面分析过的详细需求，导致程序的实现出现了一些变更。

但以上变更的影响都不是很大，项目整体进度也没有延期，最后顺利完成。经历过该项目后，项目组成员一致表示，下次再遇到这种情况，会尽量避免以上问题的发生，同时也表示这种并行工作的方式值得拥有！

## 美的集团： 积极创建“第二跑道”，激发创新活力

来源：Cathy

我国目前已失去低成本制造优势，传统家电行业依靠过去的模式必然会逐渐走向没落。家电行业要继续前进未来必须依靠技术和产品创新。美的董事长曾在年初的内部会议上鼓励员工要大胆创新：“大力推进创新机制变革，要打破限制研究人员创新的条条框框，建设“第二跑道”，大胆开展多个平台项目，不要有顾虑，不要怕风险。”

美的一方面将推进在原跑道上跑步前进，另一方面将全力助跑开辟“第二跑道”——改造创新基因，推进以互联网思维、用时代的思维去做现有的产品，或者是与现有产品融合的产品。为加快“第二跑道”建设，美的将推进四层次创新体系和机制的建设：第一，搭好事业部自身的创新平台；第二，建设跨事业部的创新平台；第三，推进内部创业平台建设；第四，充分发掘外界创新资源，关于未来趋势产品。为此，美的还专门注册了创新产业基金，将以风险投资的模式，关注对智能家居、家用机器人、家庭健康，以及精密电子方面的投入。

而在8月4日，美的迈出了“第二跑道”的重要一步。8月4日下午美的集团与日本国株式会社安川电机独资子公司安川电机宣布双方合作成立两家机器人合资公司：广东美的安川服务机器人有限公司及广东安川美的工业机器人有限公司，将发挥双方优势做大机器人产业。美的集团机器人产业项目总经理甄少强表示，美的进军机器人产业是美的“双智”战略（智慧家居+智能制造）中最重要的部分，是美的的开辟第二产业跑道的合适产业。

面向未来的智能硬件时代，美的将以壮士断臂的勇气，彻底改变阻碍创新的体系、体制和机制，以机制保障创新，倡导价值创造和利益共享，激发创新活力，加快企业转型。

## 飞凡电商正式上线 打造购物中心“互联网+”开放平台

来源：腾讯科技

图/飞凡网



腾讯科技讯7月31日，由腾讯公司、百度公司、万达集团合力打造的飞凡电商宣布正式上线，推出飞凡开放平台，面向实体购物中心，运用互联网思维、互联网技术及资源，为合作伙伴量身定制“互联网+”解决方案，打造飞凡电商生态体系。

同时，为了让用户能够实际体验到飞凡电商带来的便利服务，飞凡APP以“别猫家，出来嗨”为主题，携手北京通州万达广场，联合发起大型促销活动。

据介绍，飞凡开放平台由会员管理平台、积分联盟平台、智能支付平台和营销运营平台四大管理平台



组成，以大会员、积分联盟、一卡通、大数据和云平台为支撑，为购物中心及商户提供覆盖会员、积分、营销、支付的全业务管理服务，在瞬息万变的互联网环境下，更高效精准地把握每一个销售机会。同时，提供找店、停车、排队和智慧电影等完美体验式场景，通过整套智能软硬件解决方案，建设新一代数字化购物中心，在顾客在整个购物旅程中，始终如一地交付最佳体验。

具体来说，飞凡会员管理平台基于大数据为购物中心提供建设会员体系、提升会员运营、挖掘会员价值等会员运营各个阶段所需的各项服务，在飞凡提供的会员运营平台上配置、设计各类会员运营机制和活动，提升会员活跃度，带来销售额的增长，而通过会籍互认，共享飞凡丰富的会员体系和会员运营的经验；飞凡积分联盟平台将打造一个跨企业、跨行业、开放式积分通积通

兑平台，在会员打通的基础上，打破企业、行业之间的壁垒，实现积分的自由发放和核销，并通过积分在联盟中的全面循环，极大丰富

购物中心会员积分获取和使用场景，提高购物中心积分价值，促使会员更加活跃；飞凡智能支付平台深度对接购物中心的各种消费场景，为不同的消费场景定制支付、核销、结算解决方案。

作为智能支付服务的入口，飞凡“智能收银台”将整合银行卡、第三方支付、预付卡、会员卡、积分卡、公交一卡通等多种支付通路，同时灵活支持包括除了传统的 POS 支付、飞凡一卡通会员卡支付、扫码支付（正扫和反扫）、NFC 近场支付等多种支付方式，为购物中心提供安全、便捷、高效的移动支付服务，实现多元的支付体验；飞凡营销运营平台以飞凡大会员体系为基础，通过精确的用户分层，快速完成营销活动的设置，实施精准营销，并根据不同用户群体、阶梯数据等条件自行设定变动的活动规则，将营销活动策划的环节自动化，大量节省资源和成本，快速响应营销活动的需求，在降低营销成本的同时提高营销效果。

此外，统一的营销运营平台，可以实时汇总购物中心内各商户的营销活动信息，便于购物中心在日常进行集中资源的宣传。

目前，飞凡已经建立起统一的大会员体系，截止 2015 年 6 月，飞凡已拥有近 6000 万注册会员，未来通过整合腾百万会员体系，会员总数将超过 10 亿；飞凡通用积分联盟已签约 6900 多家商户，并与金融、航空、通讯、互联网、商旅领域中排名前列的多家知名企业建立了战略合作关系，建立全面而深入的积分业务合作，共同为联盟会员提供最具有市场竞争力的优势资源。并以飞凡 APP 和飞凡一卡通为载体，以万达会员账户为基础，聚合资金、积分、卡券、银行卡、公交卡、预付卡、微信支付、百度钱包等，在衣食住行购等各个场景下，为消费者提供多种智慧服务。

除此之外，飞凡已经形成了大数据应用体系和数据产品，对包括百货、商管、儿童、酒店、地产等多个业态具备了完整的分析框架，融合互联网外部数据和智能硬件收集数据等，在购物中心原有线下数据的基础上，形成“互联网+”风格的分析能力，提供包括业态分析报表、会员画像标签、商户画像标签、互联网营销和线下营销、客户关系管理、会员动线分析、购物广场热区分析、销售预测等在内的管理、营销、客流、会员、积分全方位分析结果。

而飞凡在成都的云计算基地也即将建成，一期 5000 个机柜和 8 万台服务器可按需提供虚拟化资源和计算资源，打造平台及公用云和私有云服务，有效降低购物中心的 IT 投入成本。上线后，飞凡将进一步打通腾讯、百度和万达资源，为广大消费者提供完美的体验式场景，同时打造开放的全业务管理平台，年内完成 1 亿注册用户数，完成与 370 个大型商业中心的合作，广泛地服务于国内各大购物中心和综合体，帮助实体商业从线下“长”起来，为实体经营全方位嫁接会联网，快速实现“互联网+”。

# 海尔美国新研发中心挂牌运营 开放式创新体系逐渐落地壮大

来源：海尔 HOPE

当地时间7月14日，海尔美国宣布其位于印第安纳州埃文斯维尔的开放式研发中心挂牌成立，在剪彩仪式上，印第安纳州州长，印第安纳州埃文斯维尔市长以及海尔美国 CEO 等分别发表了致辞演讲。据了解，这家研发中心的成立标志着海尔开放式创新体系在美国进一步落地壮大，同时也将成为海尔在美国市场扩张的强大引擎。

据了解，海尔之前在美国南卡州已有一处研发中心，但近年来随着市场规模的扩大和用户需求的不断变化，海尔研发中心正致力于从单独产品开发到提供用户整套解决方案的转型，原研发中心的软硬条件已跟不上新的业务需求。

此次在印第安纳州新建的研发中心面积达到原来的近三倍，增加了更多的用户体验交互区域，在人才方面吸引到了一大批曾在其他世界一流白电企业工作过的研发工程师，预计新研究中心建成后可对印第安纳州产生 1000 万美元的年度经济影响。

研发中心给当地带来的就业和经济影响使其颇受当地政府欢迎，印第安纳州州长在致辞中多次提到“相信海尔的发展将越来越好”。

埃文斯维尔市的市长 Lloyd Winnecke 在剪彩仪式上说：

“埃文斯维尔市家电行业的复兴以及海尔美国新研发中心的成立，标志着我们迈入了新的制造业时代。埃文斯维尔拥有生产大型家电的悠久历史，我们很荣幸能够与全球第一大家电品牌合作。”

这家研发中心的成立将助力海尔充分整合当地资源、更好满足美国用户需求。正如海尔美国的董事长兼 CEO Adrian Micu 所说：埃文斯维尔市丰富的人才资源促使研发中心最终在当地落户，同时该中心“让我们能够设计和制造满足美国用户需求的、以消费者为中心的整体住居解决方案。海尔与过去相比更加接近美国市场，而且也更有决心完成在本地的新一轮扩张。”除海尔美国 CEO 外，海尔集团董事局副主席、集团轮值总裁梁海山也亲临现场，并在剪彩仪式上做了演讲致辞。

海尔一直坚持“全世界是我的研发部”的创新理念，在全球各地搭建起庞大的开放式创新网络。其在全世界建成美国、欧洲、日本、澳洲、中国五大研发中心，每个研发中心都延伸出众多的触角，充分链接当地的一流资源。同时海尔还建成 HOPE 线上平台，让全球用户和资源在平台上零距离交互，持续产出创新的解决方案。

据了解，海尔在美国奉行“三位一体”的本土化战略，即设计中心在洛杉矶、营销中心在纽约、生产中心在南卡州，此次在印第安纳州设立新的研发中心无疑将大大加强其创新能力。而由于紧紧把握当地用户需求，海尔家电 16 年来在美国稳步扩张，目前海尔家电在北美有 8000 个销售网点，产品已经进入美国沃尔玛、百思买等全球前十的主流渠道，成功跻身美国家电行业“第一阵营”，成为最受美国用户关注与认可的世界品牌之一。



# 中天华夏咨询 推出开放式创新专题课程及咨询服务

来源：中天华夏

2015年5月21日，由深圳中天华夏企业管理咨询有限公司（以下简称中天华夏咨询）举办的成立四周年感恩回馈主题讲座“开放式创新模式与案例分析”在深圳科兴科学园国际会议中心顺利召开。长沙市企业创新服务中心的专家、海尔开放式创新平台（HOPE）代表鞠晓伟先生、中天华夏董事长杨飞先生、中天华夏高级顾问金咸勇先生、石花女士、陈小文先生、圆舟科技副总颜显周先生等也出席了此次讲座，来自160多家企业的四百多位产品与研发人员参与了此次讲座，现场气氛十分热烈。

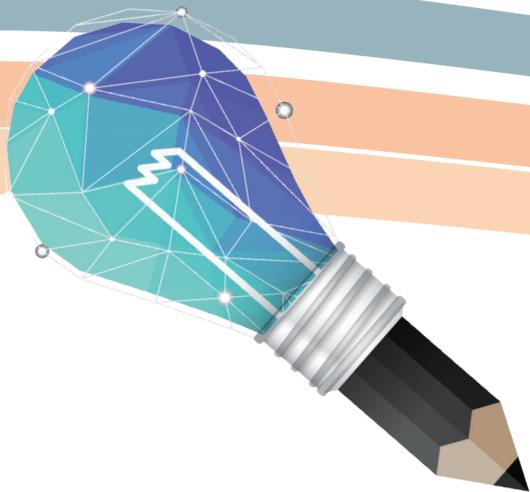
讲座分为四个部分，首先由中天华夏董事长、产品创新与研发管理专家杨飞先生进行“开放式创新模式与案例分析”的主题演讲；接下来海尔开放式创新平台的鞠晓伟先生分享了HOPE平台的运营模式及经验；然后是圆舟科技徐霞女士与大家分享“IT创新重塑企业运营”；最后是互动问答环节，由三位主讲人就现场观众提出的开放式创新方面的一些问题进行解答。

整个讲座围绕开放式创新进行了一系列的讲解与探讨，包括众包革命、用户参与的产品创新、开放式创新生态链、互联网思维与开放式创新以及战略联盟等内容。参会人员均表现出浓厚的学习兴趣。



这也是国内产品创新与研发管理类咨询公司首次主导开放式创新的课题分享，由中天华夏咨询杨飞先生首创。中天华夏也同步独家推出了开放式创新的专题课程及咨询服务，并于7月3日-4日举办了开放式创新的公开课，反响热烈。之后中天华夏还会陆续开展开放式创新的专题课程并提供开放式创新咨询服务，对开放创新模式感兴趣的企业可以持续关注。

【本刊收集整理了“开放式创新模式与案例分析”主题讲座完整讲稿内容，如有需要请联系本刊编辑部。】



## 有奖征文

《创新与研发》是由中天华夏企业管理咨询主办的聚焦于产品创新与研发的专业期刊，面向研发创新型企业免费推送，致力于为企业及研发从业者提供创新和研发领域的专业文章和资讯，助力提升其创新及研发管理能力。为了增强与读者的互动、贴近研发人员的工作和生活，特此进行有奖征稿，征稿说明如下：

### 征稿文章类型：

1. **专业文章类。** 产品创新或研发管理的相关文章。主题不限，产品创新、项目管理、产品经理、研发人力资源、产品测试等与创新或研发相关主题均可。【观点明确、条理清晰、文风严谨；1500字以上。】
2. **工作技巧类。** 管理小技巧或研发技巧、技术等。【文风轻松，内容实用；600字以上。】
3. **工作感悟类。** 描写从事产品创新或研发相关工作中的感悟、故事等，呈现研发人员的工作生活和职场心路。【文风不限；800字以上】
4. **热点评论类。** 根据创新和研发领域的热点事件发表分析评论或感悟。【文风、字数不限。】
5. **生活类。** 工作之外的精彩生活、人生感悟等。【文风不限；1000字以上】

### 来稿有奖：

文章一经采用，即可**免费获得价值 3600 元的中天华夏公开课课程名额**一个（12 个月内有效）；所有来稿文章均可参与本刊年度最佳文章评选，获奖文章可获得神秘大奖。

### 投稿方式：

投稿邮箱：[article@innovationview.org](mailto:article@innovationview.org)

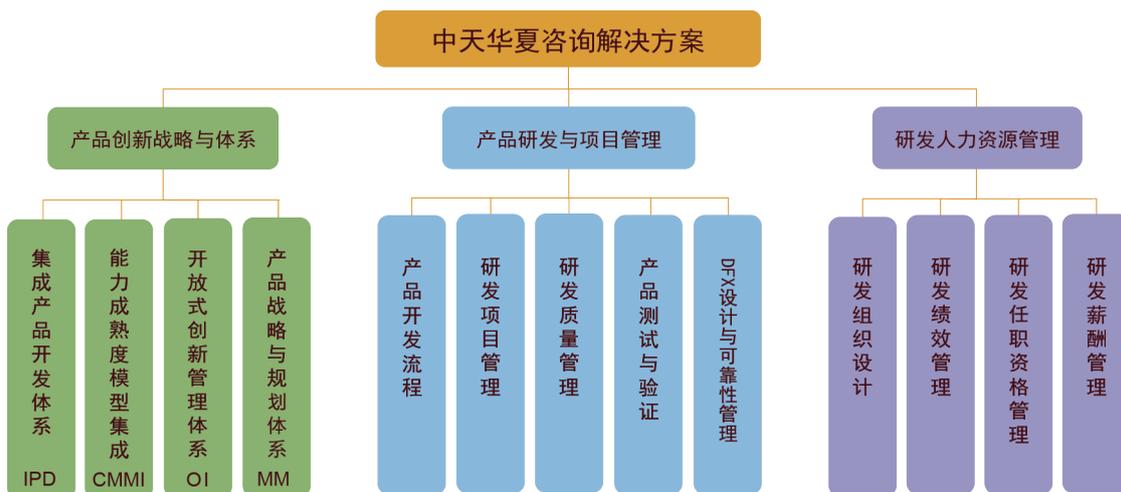
来稿请注明：笔名（如无可不写）+ 真实姓名 + 联系方式 + 公司名称

文章要求原创，文章中的引用请标明出处。

欢迎踊跃来稿。

# 中天华夏企业管理咨询

- 中国企业研发管理人才培训示范基地
- 国际领先的产品研发管理咨询能力
- 超过 3000 家中外企业的选择与见证
- 世界 50 强企业的研发管理服务提供商



中天华夏 2016 年 1-3 月公开课，敬请关注：

了解更多，请关注微信公众号：

深圳	研发绩效管理与员工激励高级实务	1月 15-16 日
深圳	基于业务领先模型 (BLM) 的产品战略与规划	1月 22-23 日
深圳	研发跨部门协作与沟通	3月 18-19 日
深圳	职业化的研发项目经理修炼	3月 25-26 日
北京	研发项目管理沙盘高级实战	3月 25-26 日



欢迎来电咨询：0755-86590274

产品创新与研发管理领域的领导者

## 中天华夏企业管理咨询



·国际领先的研发管理咨询能力

·超过3000家中外企业的选择与见证

·中国企业研发管理人才培养示范基地

·世界50强企业的研发管理服务提供商

地址：深圳市南山区科技中三路5号国人通信大厦A栋505

网址：<http://yanfaguanli.com>

电话：0755-21675516

传真：0755-21675516

邮编：518000



微信号：innovationview

关注本刊微信公众号，更多精彩文章等您来看