

新创企业的产品战略

George Foster 美国斯坦福大学商学院教授

何晓斌 复旦大学管理学院助理教授

贾宁 清华大学经济与管理学院副教授

一项关于新创企业早期成长的研究发现，产品战略是绝大多数新创企业的首选。这无疑给新创企业指明了战略方向。同时，产品的极大丰富、同质化倾向，又使得企业面临巨大挑战。对新创企业而言，需要思考的是，如何激发顾客新的需求，以高质量的新产品引导消费潮流



通过对全球 22 个国家 70 个新创企业早期成长的深入研究和分析,发现 47 个企业采用了新产品战略。其中,42 个新创企业(占 60%)主要采用了现有类别新产品的成长战略,5 个新创企业(占 7%)采用了新类别新产品战略。

新产品战略是新创企业的优先选择。新创企业的产品战略分为两种,一种是新类别新产品战略,即有意识地创造出一种区别于现有类别、能够唤起并满足消费者某种需求的新产品。比如苹果 iPad,就是一种开创了平板电脑类别的新产品。另一种是原有类别新产品战略,即在既有类别的基础上研发出新产品。比如,借助苹果公司创建的平板电脑类别,联想、三星、华硕、华为等公司,纷纷开发自己的平板电脑新产品。

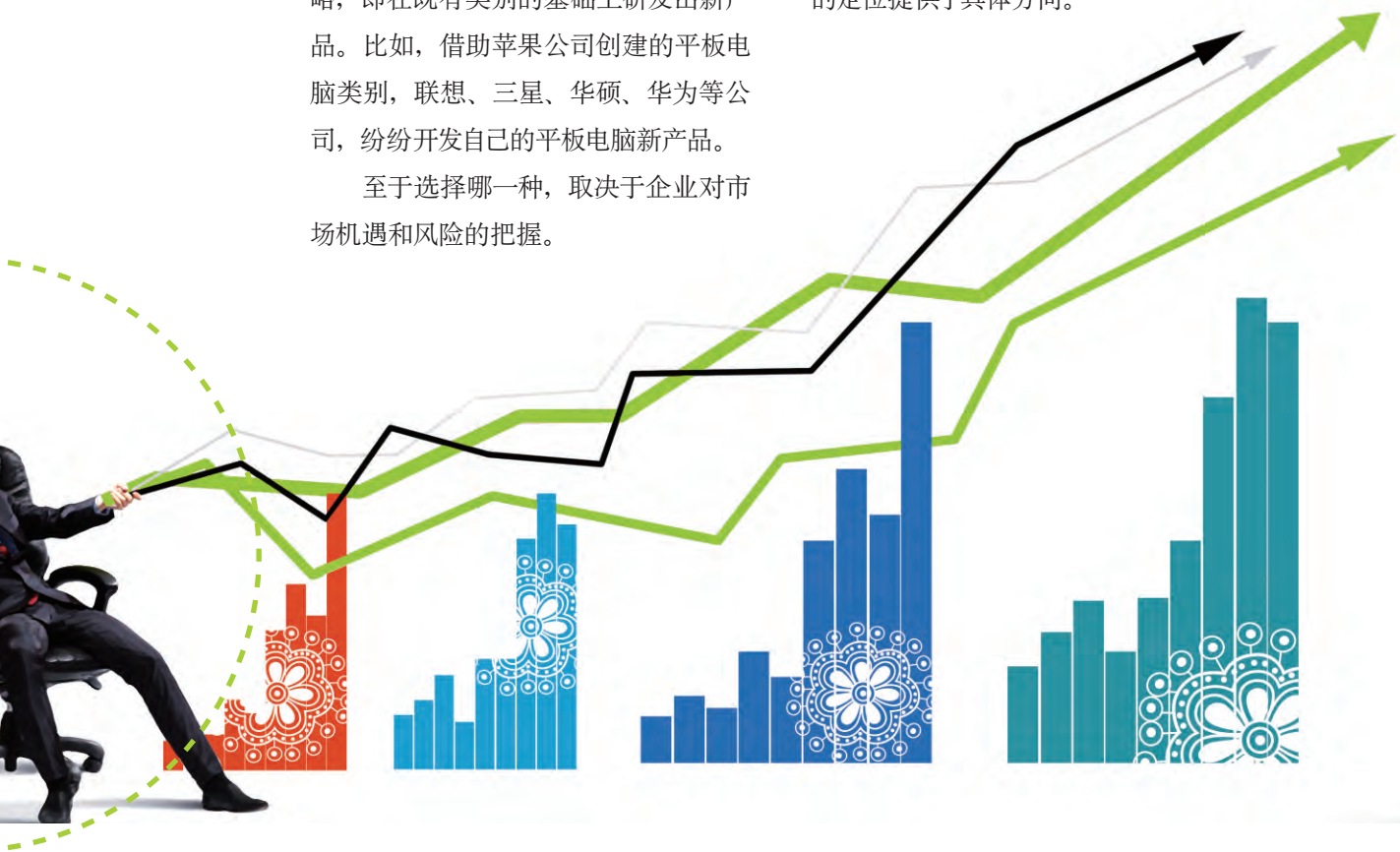
至于选择哪一种,取决于企业对市场机遇和风险的把握。

新类别新产品战略: 关注潜在需求

以此为战略的新创企业,开发新产品的路径也不尽相同。一些公司以其第一次成功的新产品为核心,将正在研发的新功能添加到其核心产品。其他公司则建立一个持续的新产品线,其目的是开发一个新产品的序列。这些公司甚至可能停止生产最初的产品。不管采用何种路径,首要的是找到潜在客户的需求,以此定位新产品。

战略实现的三种途径

以下三个新创企业的案例为新产品的定位提供了具体方向。



新产品定位于差异化市场。1999年成立的美国 JetBlue 航空公司，以比较低的平均价格结合高品质的客户体验，在航空市场建立了一个新的价值类别。它一开始的策略就是提供高质量和低价相结合的单一等舱等级服务，在这里乘客不会因为位置不同而受到不同的待遇。

新产品定位于解决现有客户的痛点。Business Objects (1990年在法国创立) 解决的是商务领导看到公司数据库快速增长，但没有 IT 人员支持就不能轻易访问这些与日俱增的数据的痛点。Atlassian (2000年在澳大利亚创立) 解决的是软件开发人员缺乏低价且易于使用的产品完成开发任务的问题。

新产品解决因经济状况改变而出现的难题。例如，2005年在哥伦比亚创立的 Refinancia 公司，其定位于研发新的投资产品，以解决经济危机时期由于哥伦比亚银行和其他金融机构的不良贷款出现的投资产品缺乏问题。

大风险亦是大大机遇

此战略面临的核心问题是，市场价值的创造和顾客的认可度。

对客户而言，大多数情况下他们可能并不想尝试学习一个新产品的使用方法；或尝试后，认为新产品提供不了他们认可的必要的价值。

在市场规模方面，一个采用此类产品战略的新创企业通常面临的风险更大。例如，在 eBay 建立的初期 (1995 年在美国创立)，很多人对它预示的潜在市场规模持怀疑态度。一些持怀疑态度的人说它是“在网络上的跳蚤市场”并认为在线跳蚤市场相对较小。杰弗里·摩尔 (Geoffrey Moore) 的“跨越鸿沟” (crossing the chasm) 的概念非常适用那些很早就被一些高级用户接受但还没有被大众市场接受的复杂新产品 (尤其是技术类) 的发展情况。

新创企业还可能面临监管风险或因产品定义模糊带来的认可限制。例如，在“幻想运动” (fantasy sports) 初期，美国的几个体育联赛反对幻想运动类



对客户而言，大多数情况下他们可能并不想尝试学习一个新产品的使用方法；或尝试后，认为新产品提供不了他们认可的必要的价值。这是新类别新产品战略面临的核心问题

似赌博的性质。相比之下，在其他国家（如英国）运动赌博不仅是允许的，而且作为一种提高运动粉丝热情的方式存在。它还提供了联赛的额外收入。作为市场交易的公司，如英国的 **Betfair**（1999 年创立），运动赌博至今都不允许进入美国市场，所以目前 **Betfair** 无法得到这样一个非常大的潜在市场。

现有类别新产品战略： 重在拾遗补缺

许多新创企业将新产品推向市场时，市场中往往已有同类产品。这些公司的做法是，寻求产品的差异化，或者利用由于现有类别企业都面临的难题而出现的市场机会。

进入市场的四种机会

利用现有产品的缺陷。新加入者往往利用产品质量不一致、价格价值失衡，及其他产品存在缺陷的机会，加入市场竞争。

2005 年成立的汉庭连锁酒店，利用其他连锁酒店只服务单一类型客人的缺陷，将客源细分，分别打造三个不同档次的经济型酒店，以便客人针对自己的需要选择入住的房间，成为中国第一家海外独立上市的经济型连锁酒店集



许多新创企业将新产品推向市场时，市场中往往已有同类产品。这些公司的做法是，寻求产品的差异化，或者利用由于现有类别企业都面临的难题而出现的市场机会

团。其 2012 年的总收入超过 32 亿元人民币，拥有 30000 多名员工。

利用市场的变化。新加入者利用宏观经济优势或外部市场的变化，为自己进入已有市场创造更好的机会。

1998 年在俄罗斯创立的 **Dielectric Cable Systems-DKC** 公司，诞生于传统电缆市场。在 20 世纪 90 年代俄罗斯经济崩溃后，进口到俄罗斯的电缆产品的成本快速增加。DKC 采用先进的技术开发出一个完整的产品线，使公司在俄罗斯市场，相对其他国内企业建立了显著的市场份额。

利用社会变迁的机会。一个新加入者可以结合社会发展趋势，即使在有许多替代产品的情况下，也可以创造一个差异化产品的机会。

Innocent Drinks 是一家 (1998 年在英国创立) 开发、销售和提供水果及酸奶饮料的公司。它进入的是现有市场的“冰沙”(smoothie) 饮料类别。作为其产品差异化的战略, 公司将其制作为 100% 纯水果和不含添加剂。利用有效的营销和分销渠道, 其在 2010 年获得超过一亿英镑的收入, 成为英国一个知名品牌。

利用新的分销手段。一个新进入者可以利用互联网这一分销渠道, 建立一个新创企业。

在 20 世纪 90 年代中期到 21 世纪初, 当时很多人怀疑互联网是否会成为一个重要的零售分销渠道。奈塔里·马森乃特 (Natalie Massenet) 则利用互联网作为其处于高端时装零售业的 NET-A-PORTER (2000 年在英国创立) 企业的主要支柱。

挑战在于寻找差异与市场推广

相比较而言, 现有类别中的新产品比新类别中的新产品显然具有更少的创造市场价值的风险。现有类别通常有一个明确的用户群。在市场规模方面, 现有类别中的新产品也面临更小的风险。

大多数专注于现有类别产品发展机会的新创企业面临的挑战有:



大多数专注于现有类别产品发展机会的新创企业, 面临的挑战有: 如何找出与其他同类产品的差异; 如何将新产品成功地推向已存在的市场并建立市场份额

- 如何找出与其他同类产品的差异;
- 如何将新产品成功地推向已存在的市场并建立市场份额。

当然, 可以创造的产品差异还有很多, 如产品设计、产品功能、质量、可靠性、营销、分销策略和定价。然而, 现有企业也会迅速减少这些差异, 还会有一些新创企业无法企及的资金和客户优势。例如, 食品和饮料领域的新创企业在达到一定水平后, 往往决定将该公司卖给一个全球规模的食物或饮料公司。因此, 这些新创企业最初的商业计划里常常把“卖给一个全球公司”作为可能的退出战略之一。

新类别中的新产品与已有类别中的新产品的差别只是程度问题。

从产品设计的角度看, 几乎所有被称为新类别的

产品总能在现有产品中找到一些相似的特征。同样,某些被归为现有类别的产品也可能会有一些比较新的特点,用以区分其他产品。

从消费者的角度看,新类别的新产品可能意味着,这个产品是一个处于全新领域,并且没有其他产品可以与之对比。

从产品融资方面看,对新的或已有类别的产品,不同投资者会有不同的喜好,这取决于他们对回报和风险的偏好。新类别的产品通常被视为具有较高的收入增长潜力,但为实现这一收入潜在的风险也较高。🌸

(本文是世界经济论坛有关《全球创业和新创企业成功成长战略》的研究成果,何晓斌为本文通讯作者)

编辑:杜丽敏 dulimin@pkubr.com

George Foster: 美国斯坦福大学商学院Konosuke Matsushita讲席教授,成长公司高管项目主任。主要致力于创业和新创企业成长战略,财务分析,商业运动管理等研究。

何晓斌(通讯作者): 复旦大学管理学院企业管理系助理教授,美国斯坦福大学社会学博士和统计学硕士学位。研究领域包括创业和新创企业成长,社会网络分析与应用,组织社会学等。

贾宁: 清华大学经济与管理学院会计系副教授,获美国斯坦福大学商学院会计学博士和统计学硕士学位。研究领域主要包括私募股权基金与风险投资,创业金融和新创企业成长等。



阿里山文化传播有限公司

身着莲花之纯净,天赋菊花之吉祥,内蕴牡丹之高贵。

集百花之大成者,独成一味。

凡间无此物,天宫名其宝相花。

赏此大美者,相识阿里山。

追溯历史之脉,还原自然之本,创领品味之极。

纳天地之精华,及浩瀚而小天下。

三生万物,道法自然。

谙此情境者,共襄阿里山。

对于传统,
我们心怀喜悦与谦卑,
始终传承。



中华一脉 自然出众