



# 简约创新： 打造属于中国市场的创新法则

陈美融, Jean-Frederic Kuentz, Thierry Chesnais

“简约创新”强调针对客群需求，以最节约的成本，设计出精简而必需的功能，以及实用价值高和质量好的产品。

**过去十年来**，中国中产阶级的人口及消费能力均快速增长，消费习惯也产生了极大的改变。如今的消费者不再盲目跟风“舶来品”，而是更青睐经过本土化改造，真正适合自己的产品。具体来说，品牌要值得信赖的，产品的品质要足够好，但并不必须要好到极致，尤其不需要不切实际的附加功能。

同时对各品类品牌商而言，为了在质量及持续创新上为消费者带来价值，往往需要长期且高额的研发投资。然而，几乎所有品牌在中国市场上都面临着被快速山寨的危险。我们服务过的许多消费类电子产品公司都表示花了一年甚至是数年开发出来的新产品、新特性，不到6个月就被一些低价、低质量的制造商抄袭后快速上市，而原本的开发公司只能通过降价来竞争，无法收回投资的成本。

以上种种挑战对品牌制造商提出了新的问题：如何站在目标消费客群的立场思考对其最重要、最有价值的需求？如何在有限的研发投入下，快速且持续地提供给中产消费者精简有效、实用价值高且质量好的新产品？答案是“简约创新”。

多年以来，主流的创新模式是指研发具有颠覆性的先进科技，并且追求全面的性能。但这种模式很容易造成上市时间延后、市场价格过高，研发成本也很高。简约创新颠覆了传统的创新模式，它强调针对客群需求，以最节约的成本设计出精简而必需的功能，以及实用价值高质量好的产品。

我们看到，品牌商运用简约创新在不同市场取得了成功。雷诺旗下的入门品牌达西亚（Dacia）推出面向东欧新兴市场的Logan，舍弃了消费者其实不在意的功能，如对称后照镜、一体成形的仪表板等，但对高安全、低油耗甚至是冷气空调的必需要求，则重新设计创新。这款定价在5000欧元（约合3.6万元人民币）以下的车型，2004年上市后销出300万台。而Logan最主要的销售市场，除了东欧以外，竟然是经济增长停滞的西欧国家。这说明了简约创新不仅能迎合新兴市场的诉求，而且对日益精打细算的发达国家消费者的吸引力也越来越大。

在中国市场成功运用简约创新的条件更为严苛。除了精简功能、节约成本、针对需求做高质量创新，由于中国消费者对品牌更为看重，为维系品牌价值，厂商必须持续提供创新功能。另外，面对快速山寨的威胁，开发周期缩减至一半甚至更多也是重要的成功因素。

我们建议中国市场的品牌商通过三大执行抓手来落实简约创新，同时应做好两方面的基础性改造（见下图）。

图 品牌商可通过三个执行抓手和两方面基础性改造来贯彻和落实简约创新



### 执行抓手一：产品组合的优化和简化

“简约创新”第一步就是规划产品布局战略，通过产品成长价格图工具，将目标销量拆分于各个价格带，进一步分析竞争产品的份额、销量及消

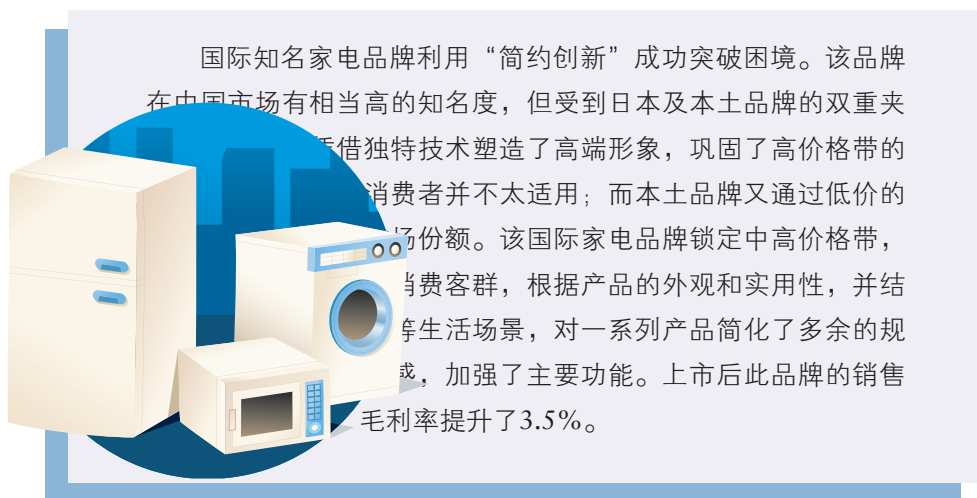
费客群定位特性等，以便了解增长目标所代表的竞争含义，且规划符合品牌定位的目标客群。同时分析过去的各产品线销量，分析各产品线是否值得继续开发。如此最精简且兼顾竞争市场及客群需求的产品组合战略，是打下“简约创新”产品规划的基础。

### 执行抓手二：精简产品特性符合该价格带要求

这一做法通过审慎分析标准配备来确保精简产品的基本面，并利用价值导向产品设计(Design to Value)工具最大限度地节省成本，提供差异化的创新特性。这种做法有三个重点。第一，对于消费者并不在乎的特性，可以考虑从标准配备中简化甚至舍弃；第二，并不只看产品配备特性，也包括如何整合跨产品的基础平台及零件共同利用；第三，根据产品的价格带及利润值设定成本目标，且在整个开发过程，以标配的简化到创新特性的开发为主要考量。这三大重点将为下一步的创新举措铺平道路。

### 执行抓手三：针对目标客群的差异化创新

“简约创新”是基于对消费者的需求及痛点，针对性地开发可能的新产品特性及研究其开发成本，再通过调研验证消费者的喜好程度及购买意愿，挑选出高喜好度且符合获利目标的产品特性，挑选理想的特性，进入下一轮产品的规划。通过上一个抓手节省的成本，重新对消费者有高支付意愿的创新特性进行投资。这种做法的优点在于以消费者为中心做创新的设计开发，并能在高度



国际知名家电品牌利用“简约创新”成功突破困境。该品牌在中国市场有相当高的知名度，但受到日本及本土品牌的双重夹击。该品牌凭借独特技术塑造了高端形象，巩固了高价格带的市场份额，但高价格带的产品对消费者并不太适用；而本土品牌又通过低价的产品抢占市场份额。该国际家电品牌锁定中高价格带，针对目标客群，根据产品的外观和实用性，并结合日常生活场景，对一系列产品简化了多余的规格，加强了主要功能。上市后此品牌的销售毛利率提升了3.5%。

竞争的市场中达到差异化且赢利。

以上三大抓手解决了执行层面的问题，品牌商只有从流程、组织及文化层面进行根本性改造，才能真正将简约创新固化为公司DNA。

### 改造根基之一：持续整合创新兼具成本优化的快速流程

要在消费者中建立品牌形象，必须长期做到简约创新的差异化。为此，品牌商应将简约创新整合到产品开发流程之中，同时将设计开发流程缩短50%。以消费性电子产品为例，通常以每年为开发周期单位，则必须缩短至6个月才能保持竞争力。这代表着审慎检验现有开发流程，并思索简化及舍弃的可能做法。同时品牌商应持续搜集相关重点信息，包括消费者需求的了解、竞争产品的分析、跨产业链已有的新技术，以及可能的创新选项。

### 改造根基之二：将以消费者为中心的思维深植于组织文化

过去，品牌商的创新多由工程思维所主导。现在，为了实现市场差异化，创新应尽快转化为以消费者为中心的思维，也就是所谓的设计思维（Design Thinking），并同时在组织内部设立长期收集监控消费者趋势及反馈的功能单位，持续将收集的洞见导入产品设计的流程输入之中，固化为组织文化的一部分。



面对不断演变的中国消费品市场，品牌制造商可考虑采取“简约创新”，通过强调针对客群需求，以最节约的成本设计出精简而必需的功能，以及实用价值高质量好的产品。我们建议，品牌制造商应把握好三大执行抓手，并做好两方面的根基改造，从而在未来的市场竞争中胜出。①

**陈美融**为麦肯锡创新资深专家，常驻台北分公司；

**Jean-Frederic Kuentz（林康隽）**为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻台北分公司；

**Thierry Chesnais（沈天瑞）**为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司。