



为高科技企业构建一个**敏捷**的产品创新框架

邵栋 任群

臭鼬实验室联合发起人



“创新 竞争 进化”



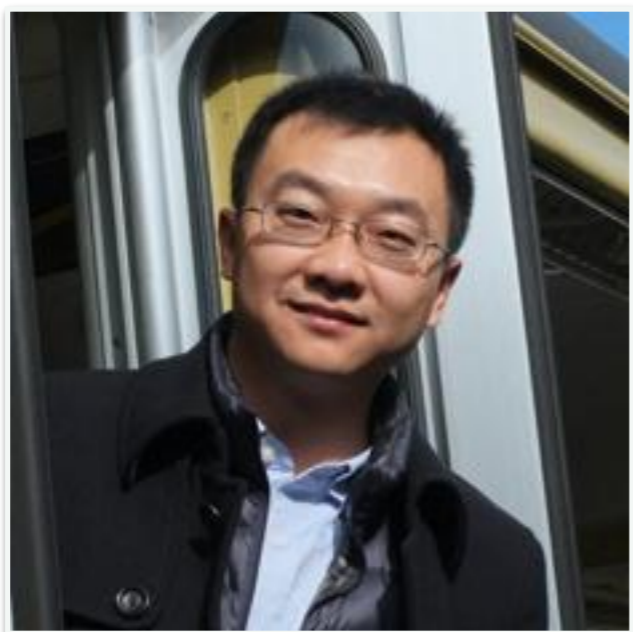
创新、竞争与进化

高科技行业敏捷创新方法——AiF框架 V2版
白皮书

作者：任群 邵栋 程冲



臭鼬实验室



AiF概念导入

1. 企业使命
2. 高科技行业创新特征
3. AiF是什么



AiF框架介绍

1. 思维模式
2. 价值观
3. 原则
4. 方法
5. 实践

next ... (邵)

“企业的目的只有一种适当的定义:创造顾客。
企业的活动就是通过营销和创新两项基本的职能来
创造顾客。”

—— 德鲁克 《管理的实践》

高科技行业创新

- 软件、互联网和数字设备为代表的信息技术行业（以硅芯片为基础的行业，摩尔定律）。
- 创新是一种具有高度复杂性和不确定性的活动。
 - 人类创造性的两大前提是:1)联想（不缺） 2)判断力。
 - 判断正确下的执行力,这里蕴含着两个条件（都很难）：
 - 1)判断正确
 - 2)行动落实(执行)

AiF (Agile Innovation Framework)

- AiF(Agile Innovation Framework,发音[eɪf])敏捷创新框架,是用来分析、判断以及引导高科技创新的具有可操作性的方法和实践的集合。
- 敏捷(Agile)的本质是灵活、响应变化,可以帮助我们处理高度复杂和不确定性问题。
- 将敏捷的思想从研发拓展到创新。

使用AiF?



- 按照AiF的引导,企业进行一项创新活动时应当是这样的:
- 整个创新活动是一个迭代的、自适应的过程,迭代周期应当尽可能的短,并且通常遵循时间盒(Time Box)的限制,譬如1、2个月或者更短(或稍长)时间作为一个迭代周期,每个迭代周期都会进行以下活动。
 - 1、战略分析:当前产品处于产品类别生命周期的哪个阶段(考虑自己的产品、竞争对手、产品类别发展情况),我们的研发策略和商业策略应当是什么?
 - 2、战术分析:综合应用产品分析理论,确定本迭代周期的产品需求和市场策略。
 - 3、开发和运营。
 - 4、产品反馈:在迭代周期结束时进行精益数值分析,对本迭代产品进行详细分析。综合这部分的分析结果以及市场竞争对手的分析,重新回到1。
- 最终,还应对项目成果有一个完整的创新评估,并及时检视战略策略的有效性和执行过程的质量。

战略分析（判断正确）

- 创新成功的前提条件是判断正确。
- 具体针对某个产品的创新判断取决于三个因素：
 - （1）核心能力（自己）。你有什么能力？你有什么愿景？
 - （2）竞争分析（对手）。竞争对手不同，可以利用的机会也不同。
 - （3）品类成熟度（category maturity）（行业背景）。在品类成熟生命周期的不同阶段，采用的创新形式不同。

* 使用Geoffrey A. Moore的创新模型

高科技技术市场模型



- 1、早期市场

- 这是一个激动人心的时期，因为消费者是那些新技术热衷者和有远见者，成为首批购买新产品的消费者。

- 2、鸿沟

- 这是一个令人沮丧的时刻。因为这时早期市场变小，而大众市场却仍然不能接受不成熟的新产品。

- 3、保龄球道

- 这是在大众市场内寻求产品立足之地的时期。企业可以根据消费者的具体需求，生产整体产品来满足他们的需要。

- 4、龙卷风暴

- 这是一个大众接受时期，因为此时的大众市场已经过渡到了使用新产品的阶段。

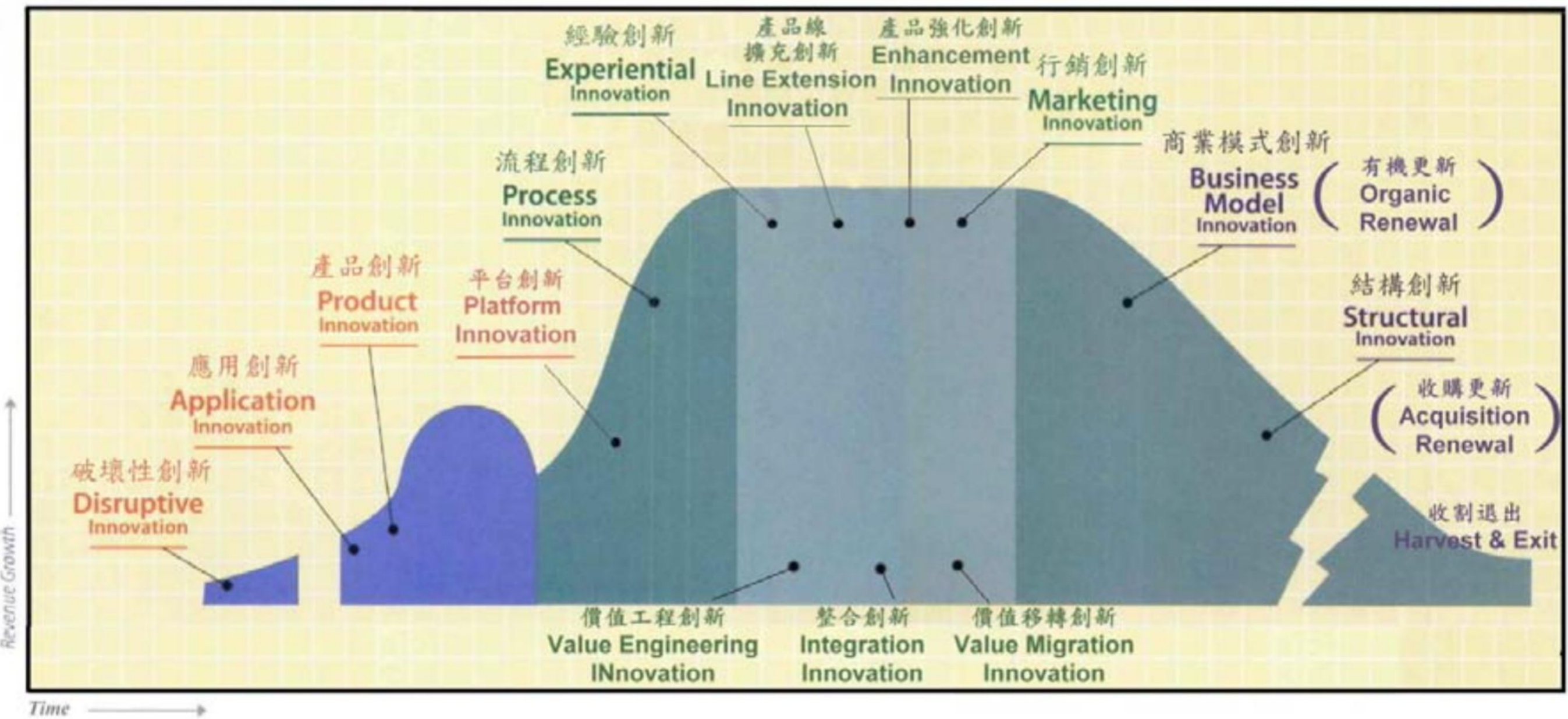
- 5、主街

- 这是一个市场发展繁荣的时期。因为社会基本接受新的产品，而下一步的目标则是更好的挖掘潜力。

- 6、生命终止

- 高科技产品生命终止来的太快。

创新类型与品类成熟度



AiF不是什么？

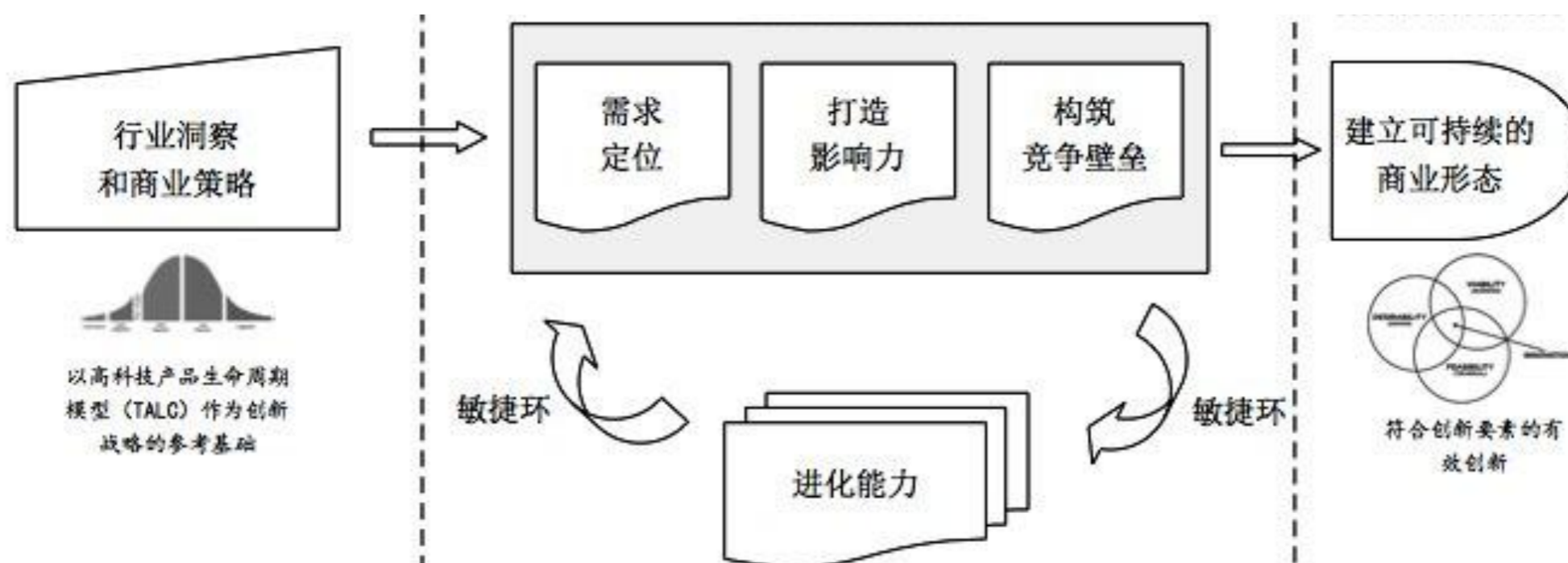
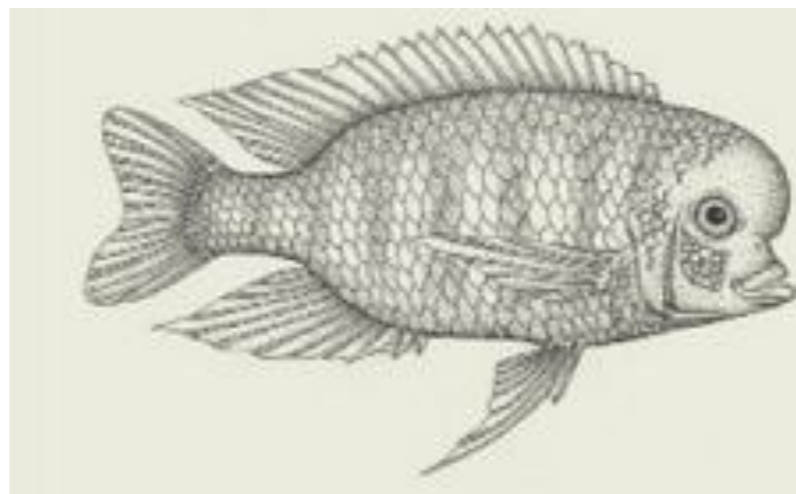
- AiF的目标不是为你提供提供一个必然成功的银弹(特效药),AiF的目的是为创新提供一种引导,让使用者在面对高度复杂、不确定的活动时得到引导,有序、有效率的进行创新活动。
- Clayton Christensen:
 - “.....理论不能、也不可能解释关于创新或是商业成功的一切。因为有太多因素作用其中,并且每一种都需要仔细研究。将所有元素融合为一个综合完整的理论来解释商业成功是一个暂且遥遥无期的目标。”

参考材料

- Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-tech Products to Mainstream Customers (1991, revised 1999 and 2014). ISBN 0-06-051712-3
- Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge (1995) revised as Inside the Tornado: Strategies for Developing, Leveraging, and Surviving Hypergrowth Markets (2004). ISBN 0-88730-824-4
- Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution (2005)
- 《创新者的窘境》,2014,中信出版社,Clayton M. Christensen [美]
- 《精益创业 Lean Startup》,2012,中信出版社,(美)埃里克.莱斯著,吴彤译

next ... (任)

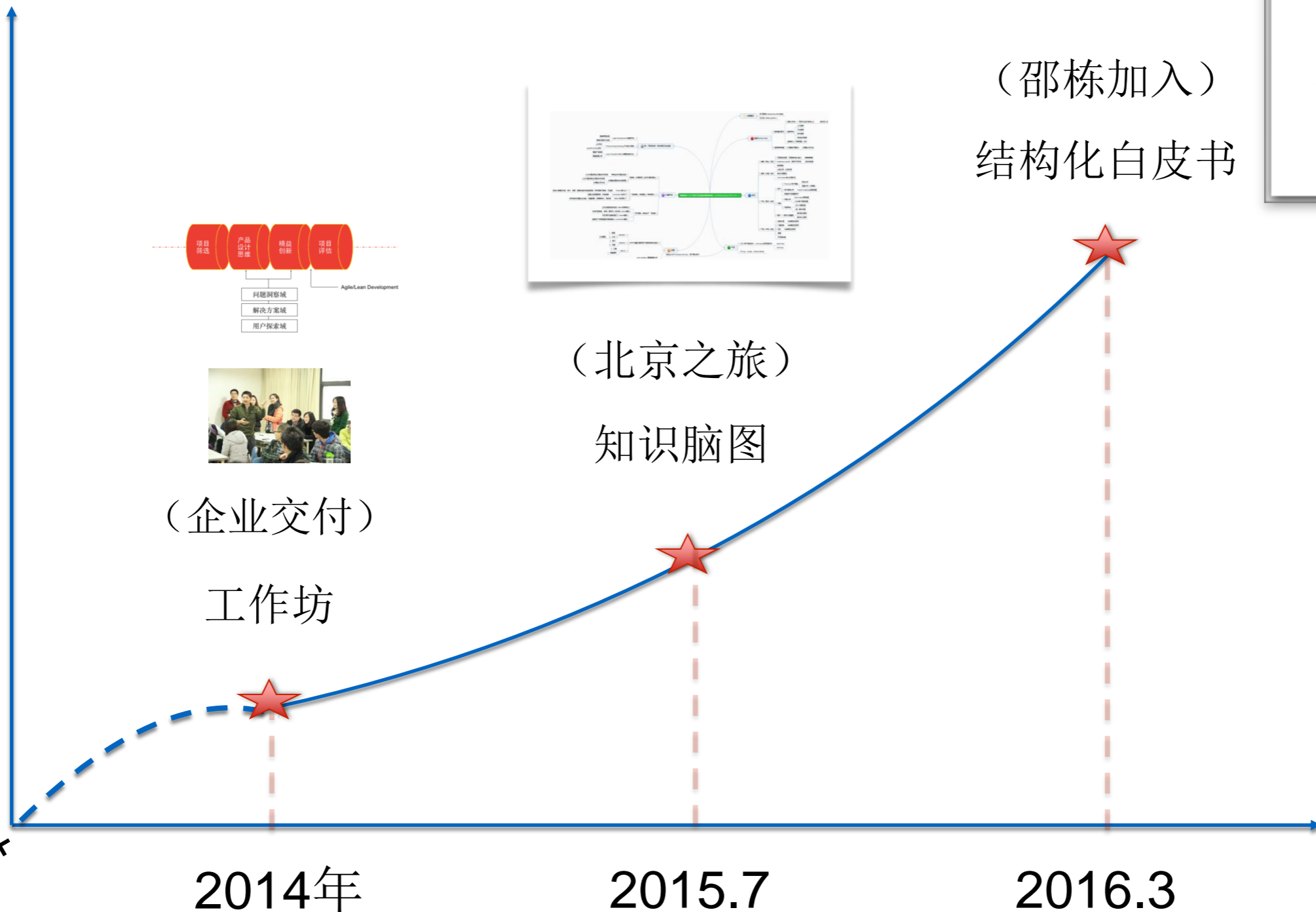
象形



AiF框架演进

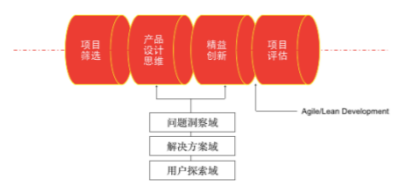


成熟度

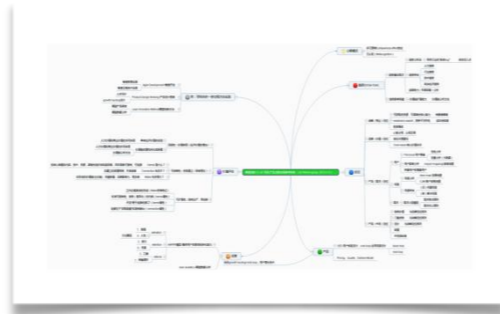


实践10y+

(企业交付)
工作坊



(北京之旅)
知识脑图



(邵栋加入)
结构化白皮书



2014年

2015.7

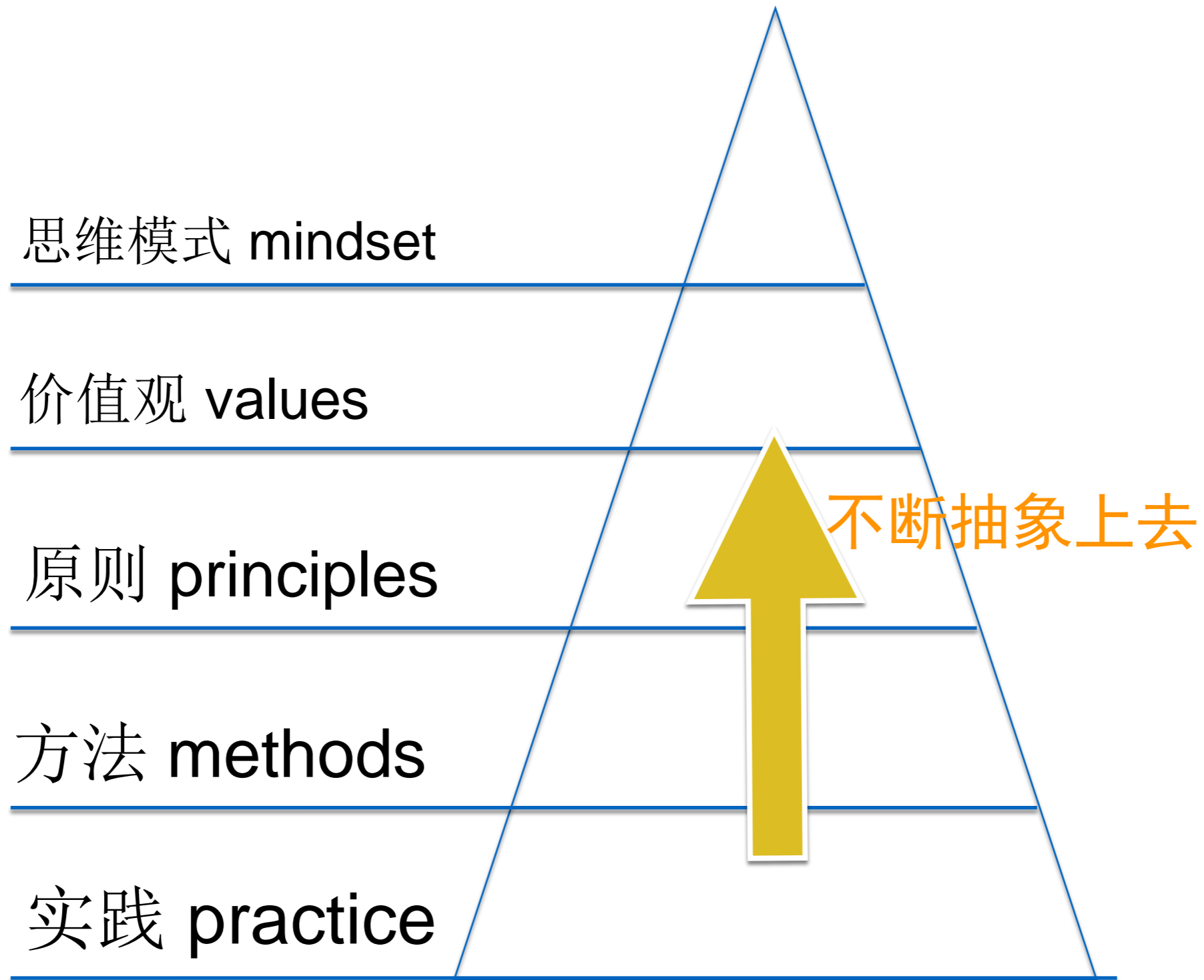
2016.3

时间

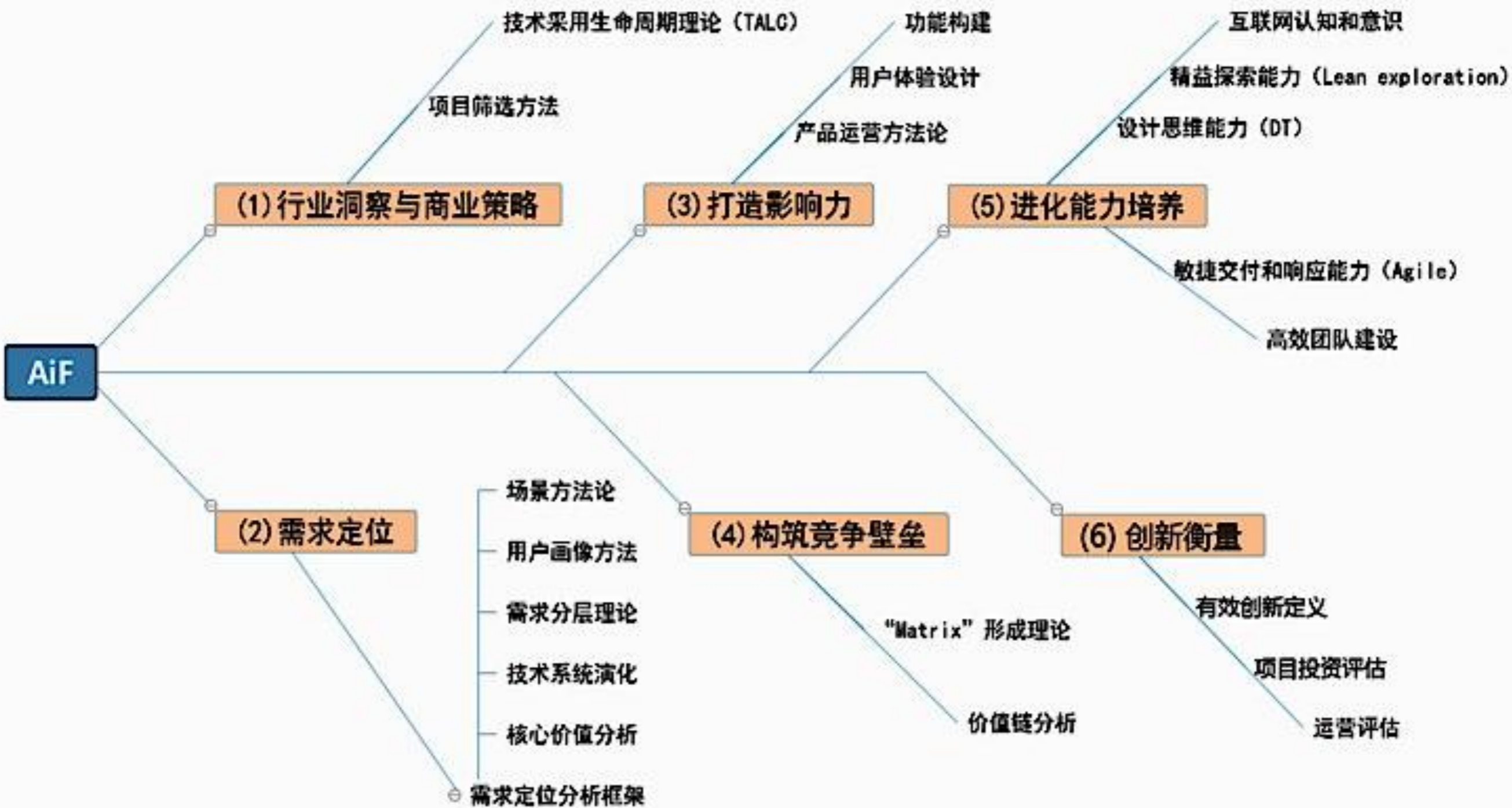
- 创新者的窘境
- 创新没有被适当的管理和指导
- 过程 and 目标的偏离
- 认知被“肢解”，盲人摸象及锤子现象

—》 AiF做了：整合并聚焦价值

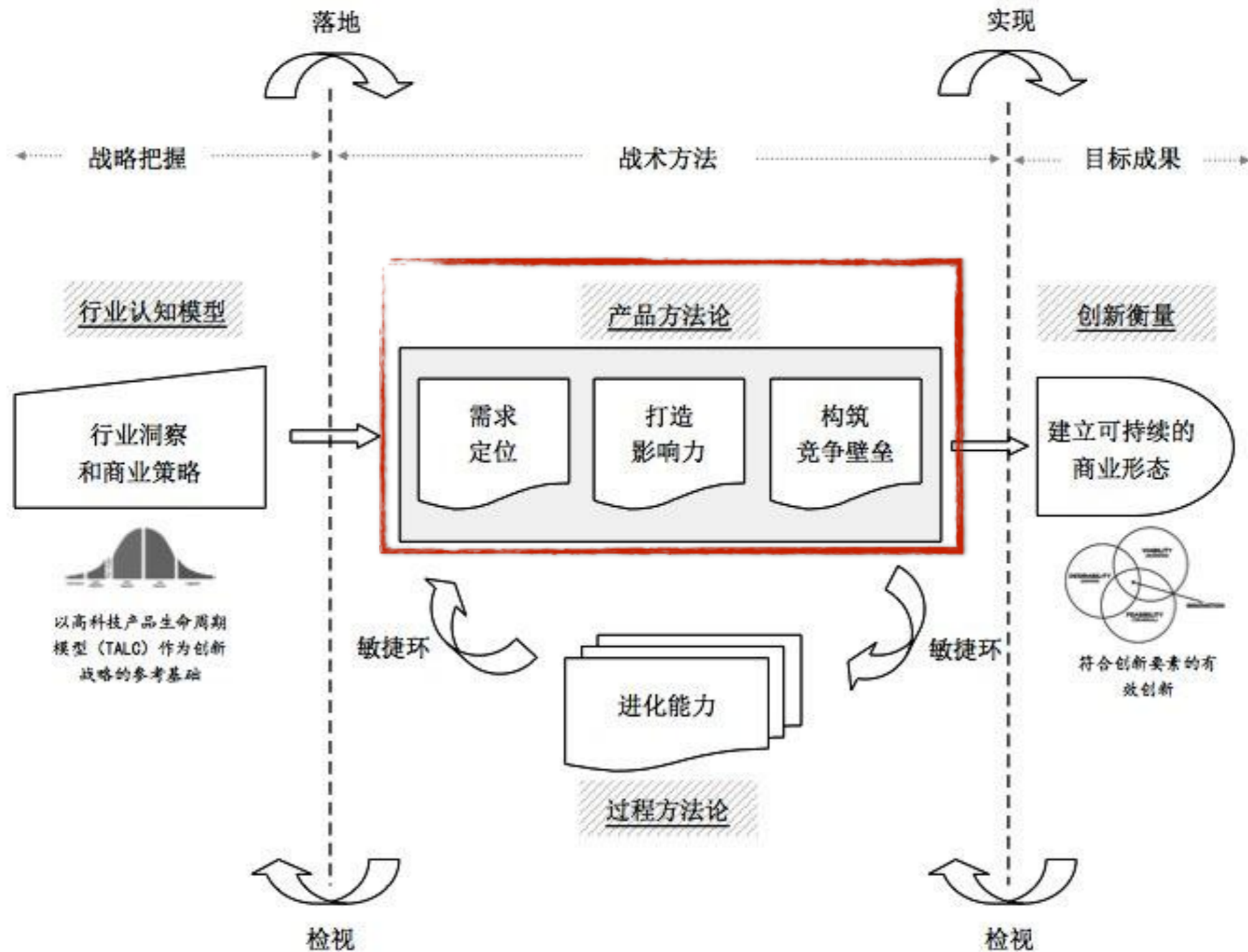
方法体系的分层结构



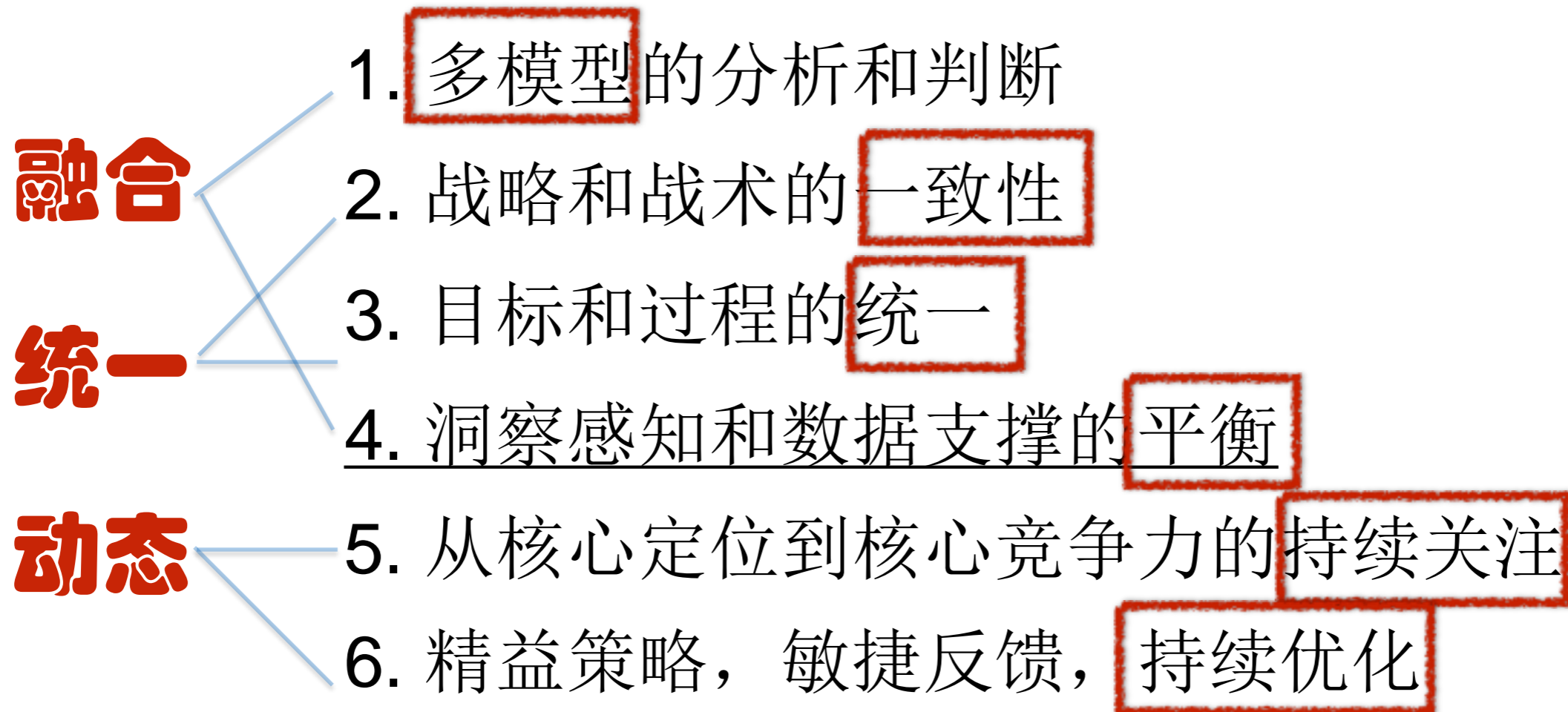
实践 practice



方法框架



图b：AiF框架原理图



—》 框架实践的指导原则

....

“**创新**”——注重创新的必要性、有效性和策略性

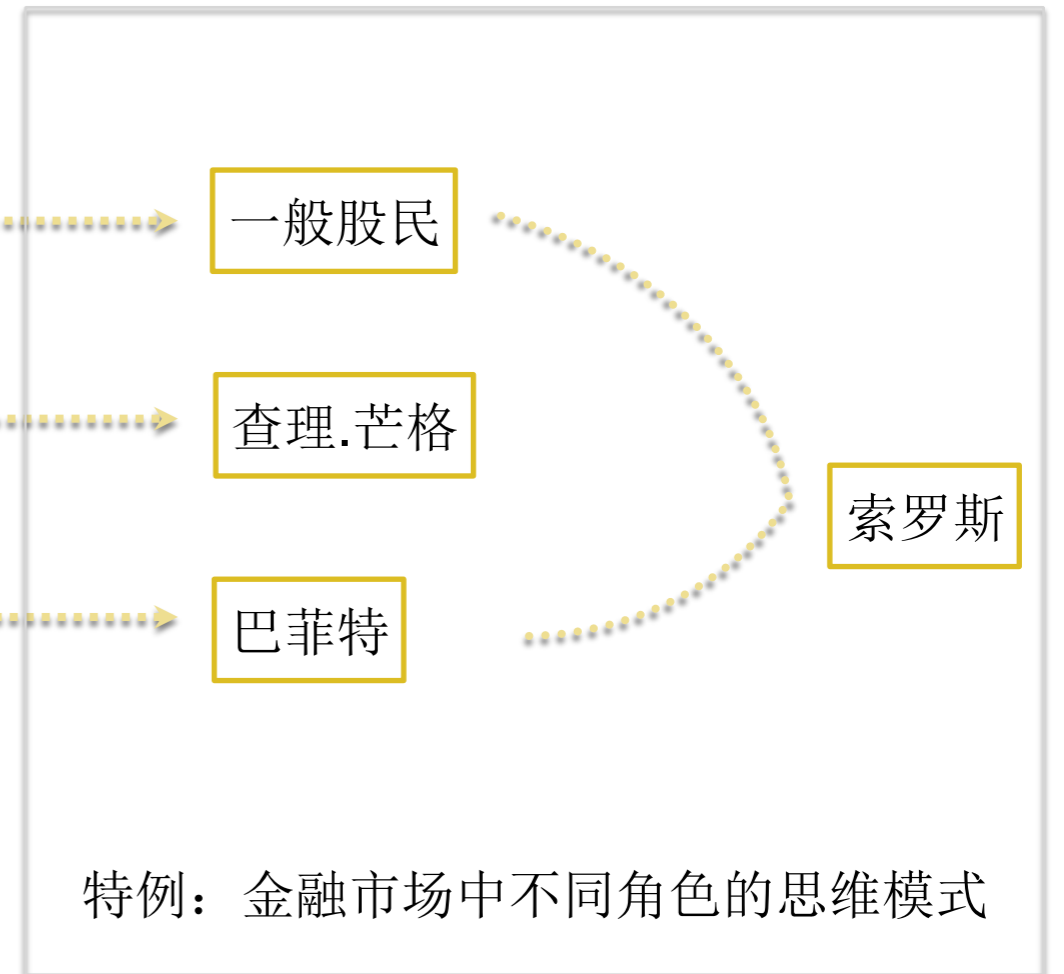
“**竞争**”——注重打造产品及其生态的核心竞争力

“**进化**”——注重创新应具备的能力并不断进化

—》 **AiF关注的是商业价值的实现，及可持续性**

思维模式 mindset

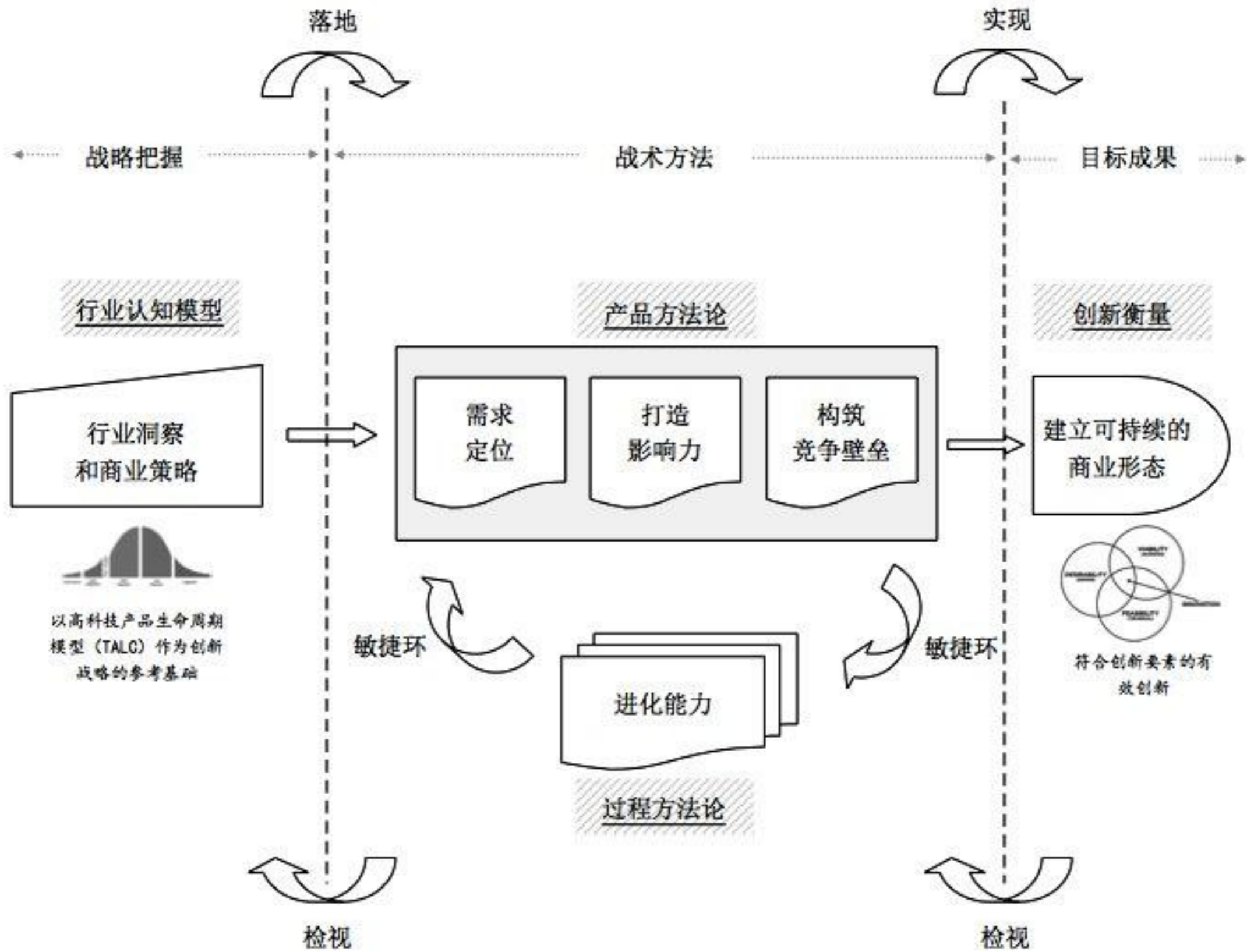
- **敏捷和精益思维** 基于经验性过程
- **多模型思维** “格物致知”型
- **知行合一** 基于统一的认知



一》把握不确定性下的机会



我们是如何利用**AiF**框架的思想和实践来运作**NJSD**软件大会的？



图b：AiF框架原理图

AiF的适用性建议

- 》不推荐用于：过于复杂的产品、组织或商业架构
- 》AiF不是对组织模式的定义，而是商业价值创新的方法论

AiF白皮书完整版下载



下载方法：

在微信公众号内输入“**白皮书**”
即可下载完整版

