



**Connecting.TW**

放大台灣經濟

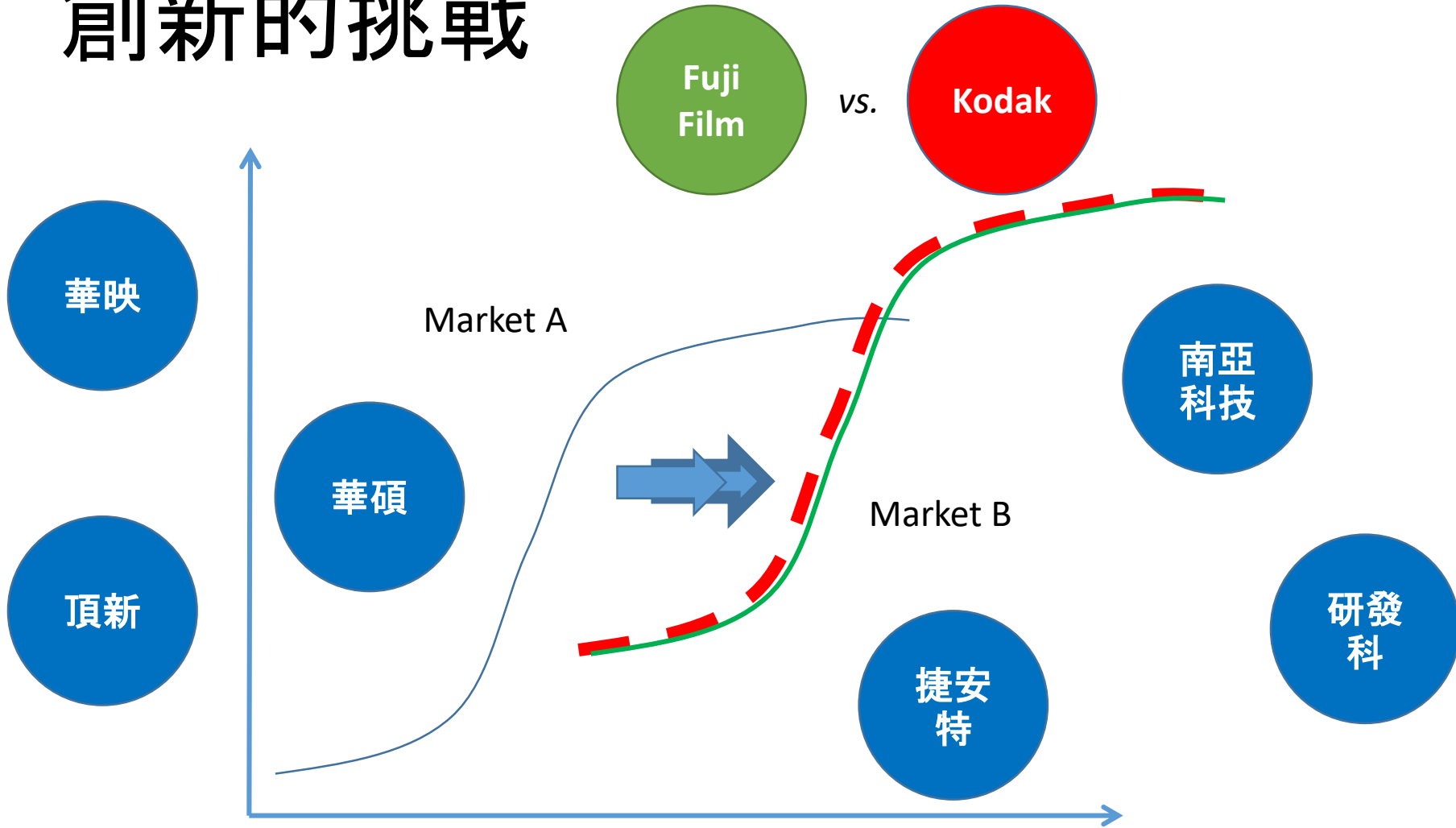
創新的秘密 III  
不斷實驗式的創新

郭曉民

# 創新的五大秘密

- 顛覆性產品 (Disruptive Products) – Create new market to upset old market
  - Apple PC → iPOD
- 核心技術 (Core Competency) – Number One or Two in the World
  - Fuji Film vs. Kodak
- 不斷實驗式的創新
- 智慧財產
- 世界一流團隊

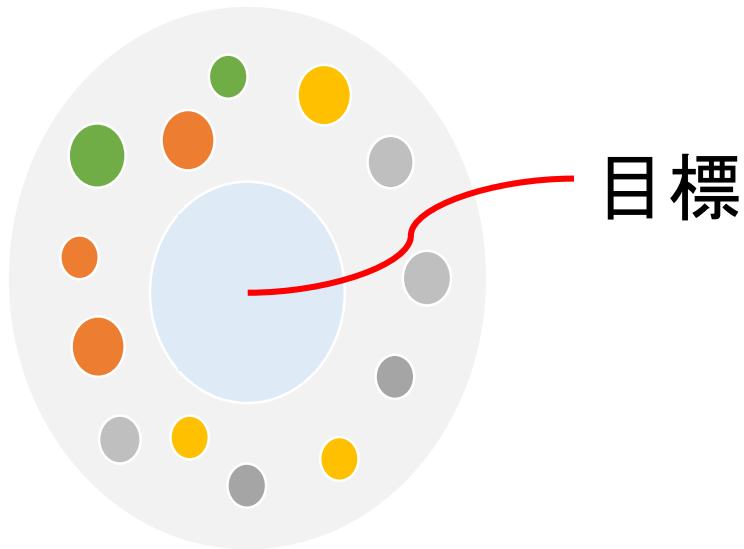
# 創新的挑戰



# Worksheet for Solartech (Homework before Class)

Company	Old S-Curve	New S-Curves	Disruptive in new market?	Core Comp. matching?	Many tests of new markets?
Kodak	Analog Film	Digital Camera	Yes	No	No
Fuji Film	Analog Film	Digital Camera <b>Medical Imaging</b> Specialty photo film <b>Cosmetics</b>	Yes	Yes	Yes
華映	CRT	Flat Panel			
頂新	Taiwan 食用油	China 食用油 China 方便麵		OE + BO	
研發科	CD-ROM 晶片				
南亞科技	塑膠			TG + BO	
捷安特	Bike 製造				
華碩	Motherboard			PGM + BO	

# 不斷實驗式的創新 (Lecturer)



- 創新必需像砲兵射擊，先用機關槍不斷連續射擊



- 再用加農砲一舉取下市場



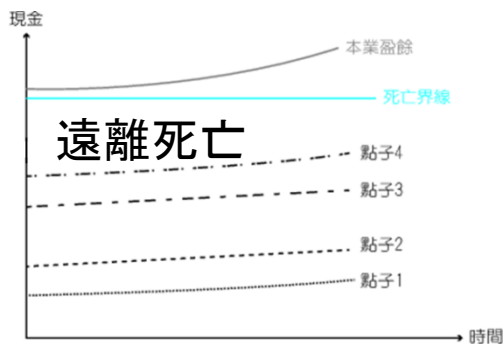
需要不斷實驗創新，因為

1. 創新的成功率只有1%
2. 創新產品市場的不確定性
3. 無法判斷新興市場的需要

# 不斷實驗式的創新管理

## 聯發科

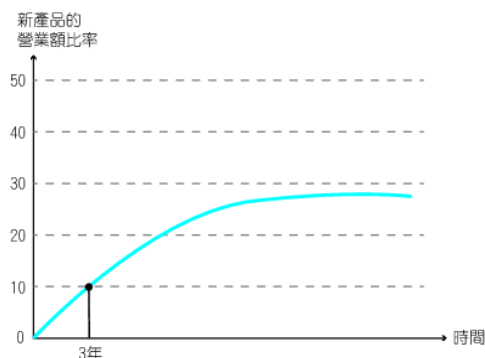
- 1997 CD-ROM晶片組
- 2000無線通訊基頻與射頻晶片
- 2003數位電視與液晶電視控制晶片
- 2006 Bluetooth晶片
- 2007數位相機晶片digital video image晶片
- 2008手機晶片
- 2009發展中國自主規格TD-SCDMA手機晶片。
- 2011Wi-Fi晶片無線DSL以及乙太網路晶片
- 2012-2014合併晨星半導體--數位電視晶片
- 2014 LinkIt IOT開發平臺



## Google

### 1998-2000 Search Engine

- 2001 Image search
- 2003 google blogger
- 2004 Gmail, Picasa
- 2005 Google Map, Android OS, Video
- 2006 Youtube
- 2007 Sketchup
- 2008 Chrome Browser
- 2010 Nexus One Smartphone
- 2011 Motorola Mobility
- 2012 Goolge Glass
- 2013 Waze, Google Balloons



創新營收比

Case Study:不斷實驗的開創新市場

HONDA MOTORCYCLE

# 背景: HONDA 擴張海外機車市場

- HONDA 成立第七年，已是日本第一大機車公司。HONDA 想要在世界稱雄。你的 Marketing 經理告訴你，HONDA 本身生產輕型機車，東南亞剛引進歐洲輕型機車，很受歡迎，而美國都是重型機車的天下。日本機車年銷售量是美國的十倍。HONDA CEO 在東南亞，歐洲，美國市場中，決定以輕型機車

## 東進美國!

"let's do America. After all, America is the stronghold of capitalism, and the center of the world's economy. To succeed in the U.S. is to succeed worldwide. On the other hand, if a product doesn't become a hit in America, it'll never be a hit internationally. "To take up the challenge of the American market may be the most difficult thing to do," Fujisawa concluded, "but it's a critical step in expanding the export of our products."



# Question：美國市場？

HONDA 的旗艦產品 DREAM 250CC, BENLY 100CC, 150CC 和 Supercub 50CC. 在美數年銷售不理想，因當時美機車顧客皆是“Hell's Angels” type 高速公路豪客。且 DREAM, BENLY 面臨 Recall, 只有 Supercub 50CC 一個機種可行銷。你是 HONDA CEO, 你會如何決擇：

- 撤出美國市場？(哪裡是更好的市場?)
- 繼續尋找，創造新市場？(如何創造新市場)
- 重新改造設計以迎合高速公路豪客？(如何與 Harley Davidson 競爭?)

# HONDA MOTORCYCLES MARKETS



重機車豪客市場？(170 units/year)



大學生市場？(40,000 units/year)



休閒市場！(500,000 units/year)

- 光洋BU該如何創造新市場？

- 在新市場可有顛覆性？
- 在新市場可有核心競爭力？
- 如何管理不斷實驗的創新？