



世界经济论坛创始人、执行主席克劳斯·施瓦布先生倾力推荐

创新大师

打造永富创新力的企业

MASTERS OF INNOVATION

Building the Perpetually Innovative Company

〔德〕卡伊·恩格尔

〔美〕维奥莱特卡·德尔莱亚 著 孔雁 译

〔荷〕约亨·格拉夫



创立于1897

商务印书馆
The Commercial Press

创新大师

打造永富创新力的企业

MASTERS OF INNOVATION

Building the Perpetually Innovative Company

〔德〕卡伊·恩格尔

〔美〕维奥莱特卡·德尔莱亚 著 孔雁 译

〔荷〕约亨·格拉夫



创立于1897

商务印书馆
The Commercial Press

2016年·北京

图书在版编目(CIP)数据

创新大师:打造永富创新力的企业/(德)恩格尔,(美)德尔莱亚,
(荷)格拉夫著;孔雁译.—北京:商务印书馆,2016

ISBN 978-7-100-11721-0

I.①创… II.①恩…②德…③格…④孔… III.①企业管理
IV.①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 256948 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

创 新 大 师

——打造永富创新力的企业

〔德〕卡伊·恩格尔

〔美〕维奥莱特卡·德尔莱亚 著

〔荷〕约亨·格拉夫

孔雁 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街 36 号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京市艺辉印刷有限公司印刷

ISBN 978-7-100-11721-0

2016年1月第1版

开本 787×1092 1/16

2016年1月北京第1次印刷 印张 10

定价: 25.00元

目 录

前言 / 1

第一章 拜见创新大师 / 3

第二章 构建创新组织的基础 / 23

第三章 完成创新战略的早期工作 / 46

第四章 最优化创新组合的价值 / 68

第五章 提高创新的效率和速度 / 88

第六章 提高创新的利润率 / 111

第七章 “最佳创新企业” 的实践 / 132

致谢 / 147

注释 / 151

作者简介 / 154

前 言

2003 年我们在德国举办了第一届最佳创新企业大赛，目标是发现一些最具创新能力的企业，并将其成功经验传播开来。我们希望能够告诉世人，即便全球涌现了众多低成本的竞争者，但凭借自身高超的创新管理能力，德国的企业仍能保有竞争地位。

十多年后的今天，最佳创新企业大赛已经在将近 20 个国家展开，包括美国、大多数欧洲国家、巴西、俄罗斯和中国。我们已经发现了全世界最具创新力的企业，以及它们在创新管理中值得学习的做法。经过十年的研究，我们发现在卓越的创新管理能力和可持续性利润增长之间有着密不可分的联系。最佳创新企业大赛的获奖企业就是活生生的例子。另外，我们的研究还发现，过去十年间 CEO 们最关注的问题中，创新话题已经从前十位的位置上升到了前三位。

我们写作这本书的目的与 2003 年第一次举办创新大赛的目的相似：发现并分享最佳创新企业卓越的创新管理实践活动。我们所能提供的，远不止十年研究所积累的数据，更有多年来雄踞大赛榜首的各成功企业的高级管理人员的洞见。法拉利、3M、惠而浦、汉高和大众等公司的高级管理人员将告诉我们，创新是个可重复的过程，我们可以学习它们的经验，并通过系统实践真正经得起考验的五大价值杠杆，来完善自己的企业管理。

我们相信，即便在今天这个不断变化的动态世界，《创新大师》一书将为我们的创新追求带来新鲜的思维——在未来几十年的时间里，我们仍会受益于此。我们将本书献给所有高级管理人员和团队，尤其要呈给那些希望在自身的创新实践中获得真正、实质性进步的人。

第一章

拜见创新大师

创新不是艺术，而是能力。过去的 15 年中，大量创新书籍涌现市场，动听地讲述着那些灵光一现的瞬间、富有魅力的领导人等故事。这些故事虽然表面趣味横生，但对于指导组织构建自己的创新能力却没有实用价值，不过是引人幻想会有同样的灵感降临或者人格有趣的 CEO 罢了。这些故事所缺乏的，是创新产生的机制，而不是让公司踏上赚钱之路的突破瞬间。

《创新大师》告诉我们，创新是可重复的流程，人们可对此加以研究、学习和实践，它可以使公司保持几十年的赢利性增长。本书将教给你如何架构永富创新力的组织，分享“最佳创新企业”高级团队的操作经验——这些精英公司来自世界各地的不同行业，规模大小各不相同。

由科尔尼公司（A.T. Kearney）和德国商业杂志《经济周刊》共同举办的首届“最佳创新企业”大赛于 2003 年在德国举行。该大赛推选出行业内表现卓著的公司，不仅仅因为其产品抢眼、资产负债表健康——当然它们无疑做到了这些，更是因为它们成功构建了能够持续创新的组织机制。本书就探索了这些创新机制的杠杆，以及如何撬动创新杠杆。

我们会讨论不同类型的创新，从产品创新到流程创新，从商业模式创新到服务创新。无论哪种类型的创新，都具有一个共同点：它们最初都只是一个点子，最终成为了市场现实。在其真金白银地开始赚钱之前，并没有谁赋予其“创新”的称号。

最佳创新企业大赛

2003 年在德国首次举办了“最佳创新企业”大赛，部分目的是为了回应在西欧引起广泛关注的一个现象：发展中国家涌现出很多经验丰富的低成本竞争者，它们正威胁着现有市场参与者的长期利润率，甚至威胁到它们的生存。竞赛的组织者们希望聚焦于那些伟大的创新家，挖掘他们的创新秘诀。

目前该竞赛已有将近 20 个国家的组织参与，包括西欧诸国、美国、俄罗斯、巴西及中国等。关于如何在创新管理中脱颖而出，频现大量的真知灼见。在每年一度的最佳创新管理评比中，评审们关注各公司的创新方法，深入研究了领先公司如何应用创新战略来获得更高的产出。

首先，每个参赛者都要完成一份在线问卷调查。在自我测评中，参赛者需要描述他们的创新战略，及组织内从上至下的积极支持程度。他们还可以提供公司或企业单位内部创新路径的相关信息。

评委们分析调查问卷，同时使用质性标准和量化标准衡量创新。评估主要围绕着创新生命周期管理流程的严谨性和影响力进行，其中会涉及一些关键指标，例如创新文化是否深植于组织内部。总体上，评委们探究的是创新是否具有连续性，是否有效。

评委们对初赛者进行筛选后，由科尔尼公司的合伙人对高分获得者进行现场考察，并与其 CEO 及创新管理团队展开别开生面的讨论会。现场考察后，评委们会利用基于调查问卷和实地考察的结构评估系统选出获胜者。评委会成员都是来自工业界、学术界和政府的杰出人士（为了避免利益冲突，科尔尼公司的成员不会参与评选）。无论是赢是输，在竞赛结束时每位参赛选手都会得到一份保密的创新机制分析书。

在十多年的时间里，该大赛已经有将近 20 个国家的 2,000 多个组织参与。在本书中，我们将分享所有参赛组织的宝贵经验，而不仅限于获胜者。

本书展现给读者的并不是框架式或者条目式的内容。它将呈现世界“最佳创新企业”的真实经历。它们并不是彼时的热门公司，相反，却往往成长于一些人们认为增长缓慢的传统行业，如汽车、铁路运输、家用电器等行业。很多已经经历了数代的经营，然而仍在成长之中。大家可以比较一下我们的创新公司成长记录与《财富》1000 强公司的榜单，后者在 1993—2003 年期间有着 60% 的大换血。而 2003 年正是我们开展“最佳创新企业”大赛的第一年。¹

由于“最佳创新企业”致力于长期利润增长，其股东们均得到了令人满意的回报。自从大赛展开以来，“最佳创新企业”的股价表现不仅超越了其同类公司，而且优于整个股票市场。

图1-1 最佳创新企业的股价高于股市平均水平

股价

欧洲斯托克 50 指数，2003 年 1 月至 2014 年 9 月



¹ 2005—2012 年法国及德国所有公开上市的最佳创新企业奖得主的股价未加权平均数。

数据来源：汤森路透 DataSources 数据库；科尔尼公司分析报告。

共同的特质

“最佳创新企业”常常处于压力之下：有时它们面临其核心产品被货品化的威胁，有时面临与新入市者或新贵科技的竞争。然而，它们的

“创新的构成是5%的分析，加上95%全力而快速的实施。利润率要求我们在可增长领域进行投资，因为公司的资源是有限的。”

——罗尔夫·霍兰德
(Rolf Hollander)，CEWE 彩印有限公司

高人之处就在于其创新战略不是被动的。不管是处于顺境还是逆境，其战略都具有持续的前瞻性，易于进行路径修正，但绝对目标明确。

比如，“最佳创新企业”常会根据自身情况，对3M公司的“新产品活力指数”（NPVI）进行修改，以计算在过去5年中

其上市的新产品给公司带来的收入比重。对于它们来说，类似新产品活力指数的关键业绩指标（KPI）不是后顾性的会计工具，而是衡量整个创新组合进展情况的即时工具。它以事实为基础，反映了公司哪些方面进展顺利，哪些方面需要做路径调整。

“最佳创新企业”具有共同的特质。流程整合和根植于公司的创新文化是其典型特点。它们总是拥有一种关注未来、思考未来的心态，因此不会因为变化而惊慌失措，乱了阵脚。

拿CEWE公司（CEWE Stiftung&Co.KGaA，2010年度德国“最佳创新企业”）为例。自1961年成立之时起，CEWE便一直在欧洲胶片处理业务中处于领先地位，是富士、柯达等世界品牌的竞争对手。但现在胶片摄影只是一个利基市场。过去的20年中，市场占有者们竭尽全力应对数码摄影时代面临的挑战，以求得生存之机。

随着曾经的巨头退出摄影市场，CEWE依旧在成长。比其竞争对手富有远见的是，早在20世纪90年代，CEWE就洞察到数码摄影将会颠覆现有的商业模式。在大笔投资于数码洗印能力开发的同时，公司的核心模拟业务仍在增长——虽然该战略选择在初期曾引发一些内部阻力。即便在数码摄影逐渐成为主导消费技术的同时，CEWE也做好了准备以应对互联网将给照片洗印商业模式带来的转型。早在1994年，它就着手开发在线照片洗印业务，为消费者提供一系列的个性化服务，例如日

历、海报，甚至是油画。2006年，基于公司的零售商历史数据库推出了 CEWE 照片书（CEWE PHOTOBOOK），这对于公司的可持续增长是最重要的一步棋。现在，公司已经售出了上百万册照片书。

总有一天，这些成功创新也会走向其生命周期的终点，而 CEWE 同样会为此做好准备。它密切关注着影响其业务的潮流趋向，并预测到下一个重大机遇将来自移动设备。

“创新的构成是 5% 的分析，加上 95% 全力而快速的实施。” CEWE 的主席罗尔夫·霍兰德如是说，“利润率要求我们在可增长领域进行投资，因为公司的资源是有限的。我们需要将精力集中在能够带来业绩增长的主要领域，寻找适当的创新探索渠道。”

创新绝不是砸钱办事

我们的“最佳创新企业”包括一些行业大亨，你将会在本书中见到惠而浦、3M、法拉利、可口可乐和大众汽车公司的身影。但“最佳创新企业”俱乐部更具魅力的原因，在于其成员规模大小不一，行业丰富多样。在众多引人注目的故事中，有两个中等规模的捷克公司最抢眼：LINET 作为一家只有 800 名雇员的高级医用病床生产商，销售额却达到了 1.6 亿美元；另一家是拥有 2,000 名雇员的 ČKD 公司，该公司在冷战后的 25 年内，成功地从苦苦挣扎的电车生产商转型为能源工程及服务的世界级大牛。

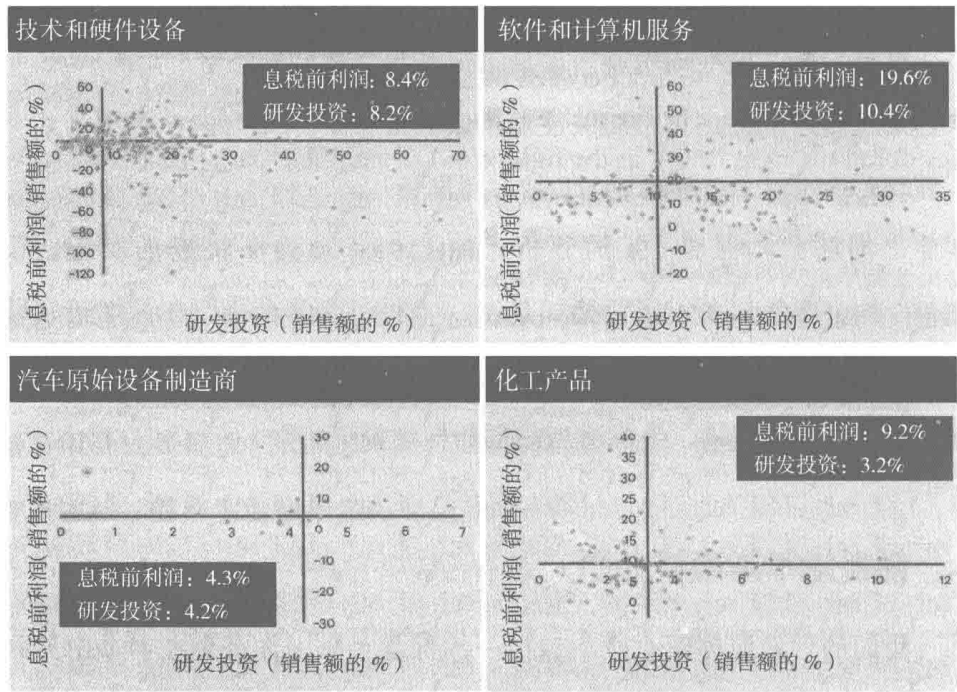
“最佳创新企业”带给我们的经验并不取决于商业利益、规模或地区。例如，从上述分析所提供的公开数据中我们惊讶地发现，企业研发预算和创新之间没有任何关联性（见图 1-2）。

而且，根据息税前利润额数据我们也可以看到，研发投资和利润率之间也没有联系。只要以正确的方式做了正确的事，利润就会给其回报。

“最佳创新企业”的客观数据告诉我们，重要的不是你花了多少钱，

图1-2 研发支出和利润增长之间的非必然联系

某些行业研发支出和息税前利润之间的相关性
(以销售额的百分比计算)



数据来源：英国贸工部对全球前 1,250 家企业的研发记分板；科尔尼公司分析报告。

而是怎样花的这些钱。对于这些企业来说，创新不是靠大笔的投入——大量的人力、物力和财力，也不是灵光一现的结果。对于它们来说，创新是管理能力的体现，是可重复的流程。

为了确保其创新战略的正确性，“最佳创新企业”会首先投资于了解市场、技术和服务的动态。它们投入的主要是时间，而非金钱。一旦确定了创新战略（不只是纸上谈兵，而是得到所有重要的内部决策者的认同），它们就开始收集那些有潜在价值的创意，将其纳入管理战略组合。我们称之为战略组合搜索字段。这就是创新流的活水源头。

有时，我们将“最佳创新企业”的理念概括为“来自市场，走向市场”。其内涵是，创新的胚芽萌发于对市场的密切关注，倾听顾客的声音——通常在市场其他竞争者还没有任何意识的时候。CEWE 的数码洗印就是

这样一个例子。创新组合的前期工作就是收集这种关注带来的创意。我们称之为创意开发的“理想结果途径”，即通过探寻顾客的需要来定义市场的口味。要对这些创意进行有效管理，则必须保证其与公司战略之间的密切联系。

情感和事实

管理满富创意的创新组合将带来智力挑战和组织挑战。在本书中，当我们讨论创新组合管理时，我们要重点讨论如何将来自市场洞察的创意变成产品投放于市场。实际上，在大型公司里会有上百个胚芽期的产品构想，小公司里也会有几十个，都处于其生命周期的不同阶段。这些构想会相互交叠，相互影响。企业就需要对这些交叠和影响进行管理，而管理方式应该在企业文化和制度流程中明确。

讨论文化和制度流程的另外一种方式是探讨情感和事实。“最佳创新企业”都会有明确的组织目标平衡这两个因素，以构建不断创新的良好基础。当然，组织需要有清晰而有说服力的愿景目标来激励公司文化（及持股人）。但若缺乏以事实为基础实现愿景的有力论证，那么只有激励是不够的。

为了平衡情感和事实，“最佳创新企业”会谨慎把握灵活性和控制之间的关系。控制的目标——流程跟踪、创新协调和职能战略、偏差分析、规划前提和流程控制——使得愿景的实现成为可能。“最佳创新企业”对关键业绩指标普遍关注，实施严格的门径管理，这使得组织拥有明确的自由度，这是一种结构性自治，能够鼓励创新及新业务的诞生。

无论好坏，每个组织都有其明确或默

与熊彼特的创造性破坏理论相对应，创新也应该包括抛弃一些现有业务领域的决策。创新不仅意味着做新事，还意味着摆脱传统产品、服务甚至是企业。否则，我们就没法投资于新的领域。

——卡普施公司 (Kapsch TrafficCom) CEO 乔治·卡普施 (Georg Kapsch)

认的文化标准。组织成员会逐渐认识到这个标准，并依此行事。如果说组织文化是组织所弘扬的价值观总和，那么文化标准就应该奖励创新。在“最佳创新企业”所创造的环境里，有智慧的人一定能够勃发生机。

“我们需要构建能够滋养创新的基础，”霍兰德说，“前提是，要有一种开明、开放的文化。通过确保一定程度的自由，鼓励、刺激员工产生新的想法。你需要他们敢于冒险。”

没有这种基础，就没有创造力——这是“最佳创新企业”在其成长、管理创新组合中一次又一次见证的事实。它们都追求对一个根本性问题的明确回答：我们需要创新战略为我们做到什么？

我们以惠而浦拉丁美洲子公司为例（2010年巴西“最佳创新企业”）。该公司是拉丁美洲家用电器市场的领头羊，是惠而浦集团快速成长的子公司。2008年，惠而浦拉丁美洲子公司对母公司总收入的贡献率达19%。到了2013年，这个数值上升到26%。惠而浦现在已经占有该地区最大的市场份额。²

根据“最佳创新企业”的标准，惠而浦拉丁美洲子公司的创新管理系统还很年轻。21世纪00年代中期，当公司发现家用电器市场货品化和价格降低的新趋势时，作为应对措施开发建立了该创新管理系统。惠而浦坚信顾客愿意为真正的创新掏腰包，因此着力培养创新文化。每个高级管理者都被分配了年度创新目标。但如何衡量其业绩呢？怎样才能知道这些创新点子有长期价值呢？

在惠而浦，某个潜在创新要想赢得地位，必须要能够论证自己。首先，它必须体现顾客的需求、主张，与公司的品牌协调一致。其次，它必须能够创造持续的竞争优势——换句话说，它必须能够利用惠而浦的专利、技术、分销渠道、品牌力量、公司规模，或者惠而浦的其他某些独特优势，这样，至少两年内竞争者不会追上来。最后，它必须具有提高股东利益的前景。

高级管理者工作的第一步就是要确定在惠而浦公司的特定条件下创新的定义。对于创新的定义达成共识，可以避免关于创新含义的费时讨论，明确创新战略的目标，还能够确定衡量创新战略组合及创新组合管理者表现的关键业绩指标。

数字胜过雄辩。今天，惠而浦拉丁美洲子公司产品组合中的创新产品为公司带来了 1/4 的营业额。比起公司产品线上的其他产品，这些创新产品的利润率要高 2-3 倍。

“最佳创新企业”会很好地回答关键性的问题，比如在什么样的机制下，创新能够带来长期的利润增长。它们能够辨析出需要其投入精力的细分市场，并去获得、购买或者借用成功必需的能力。它们会根据自己的智库发展战略来匹配相应的技能。

绘制路线图

“最佳创新企业”会随时调整它们的创新机制，寻求短期和长期项目、新产品开发及现有产品持续增长之间的平衡。它们对创新的速度，即创意的开发及商品化的速度要求精确，它们注重将创意商品化投放市场并赢利所需要的时间。它们会绘制创新路线图，将自己带到目的地。

这种对工作进行严格坐标配置的益处之一，就是将创新战略融入公司一切事务中，成为整体指导方针，从而巩固了公司文化基础。搜索字段是一个创意形成发展流程的最初阶段，定义必须十分广泛，每个“最佳创新企业”都会根据这个定义来架构自身。

塔塔汽车（Tata Motors）定义其搜索字段的目的是为了提高其在印度汽车行业中小型汽车细分市场的声望。而对于大众汽车（2008 年德国“最佳创新企业”）来说，搜索字段的设置就会既复杂又广泛，这符合其多生产线的全球性大企业的行业定位。

在每一个案例（如塔塔、大众或者其他“最佳创新企业”）中，搜

索字段组合都来自于倾听顾客的声音，对行业技术和竞争者的洞察，还有对科学、社会和政治潮流的密切观察。救火设备生产商（例如 2009 年奥地利“最佳创新企业”卢森宝亚）可能会研究如何使其产品更适用于女性；家居用品公司（例如 2010 年德国“最佳创新企业”汉高洗涤及家用护理事业部 Henkel Laundry & Home care）可能会注意到，在西方，卫生间的装潢档次已经成为了地位的象征，并且这种趋势正逐渐蔓延到世界其他地方。

搜索字段组合是创新路线图的起点，它会理想地前瞻到创新生命周期的终点。能够使“最佳创新企业”在竞争对手中脱颖而出，是它们对整个产品生命周期的远见：不仅包括对未来产品的改进，而且还能预测到它们会不可避免地被下一波更好的创意所取代。

“与熊彼特的创造性破坏理论相对应，创新也应该包括抛弃一些现有业务领域的决策。”卡普施公司的首席执行官乔治·卡普施如是说，“创新不仅意味着做新事，还意味着摆脱传统产品、服务甚至是企业。否则，我们就没法投资于新的领域。”

创新路线图能够保证组织的正常运转，不仅指示出预算和人事安排，而且显示了创新产品进入市场并收回投资的时间。

对创新组合的组织支持

在“最佳创新企业”中，对创新组合中的各种可能性进行优先顺序的排列工作永远存在。在通向市场的每一个重要节点，都会对创意进行商业测试，看其是否能站得住脚。

对于任何公司，这似乎都是明显的最佳做法，但却经常因为沟通不畅而受到忽视。市场在前进，规划前提在变化，原材料成本的可变性使得产品投放市场之前就可能被迫改变定价策略。所有这一切对利润率都有着直接影响。在“最佳创新企业”里，对规划前提进行定期更新已形

成了制度性的做法。某项前提的变化可能意味着某个创意需要被否定或者延期，而组合中的另外一个创意则需要被提升优先级。

创新组合就像漏斗。但“最佳创新企业”的漏斗形状却比较怪异。在通向产品投放市场的过程中，它并不是逐渐变细的。相反，这个漏斗在接近中部的地方突然收紧，此时正是搜索字段开始产生某些结果之时，其中有些可能预示着某些商机，有些则应被否决。

创新组合应该建立在门径管理的基础之上。能够经得起投资风险考验的创新点子才能一步步地通向漏斗中央的狭窄之处——项目开发组合。在该点，新产品或服务在其特点或者价值构成上开始逐渐明晰起来。也正是在该点，创新的想法有被就此搁置或否决的可能。

在创意开发的每一个阶段，协作会使概念更加清晰。协作是指组织内部不同部门之间的合作。我们发现，在“最佳创新企业”里这种内部协作非常典型，不过有时也会出乎我们的意料，并不是所有的公司都是这样。

卡普施认为：“难点在于，如何建立某种形式的组织二元性（organizational ambidexterity）。”他所说的二元性，是指具有多种职能的组织。很多CEO都会赞成这个说法——但只是理论上，实践起来并不容易。

内部一致性是某项创新对于公司及股东长期价值的预测器。比如，我们都知道索尼公司在移动娱乐市场上的失败。可人们却经常忽略这样的事实，索尼的高级领导人并没有把整个组织的注意力集中在移动娱乐对于公司成长的意义上。后果就是，它不得不拱手让出在智能手机市场上的早期领先地位，而被苹果公司取而代之。

“交叉职能”意味着，创意的开发过程并不是从一个职能部门到另一个职能部门按部就班地进行。因为这种做法将累加不必要的成本和复杂性，从而大大地降低产品的利润率。这一点我们在第五章“提高创新