

START

通往顶级企业之路



大创新

(美) 简·史蒂文森 (Jane Stevenson)

比拉尔·卡法拉尼 (Bilal Kafarani)

著

柯健 荣誉策划 杨欣 冯国雄 译

如何有效创新：告诉你苹果、通用电气、法拉利、万事达、雅诗兰黛等公司创新的奥秘

《大创新》不仅定义了驱动可持续增长的创新原则，还为其配套了成就成功或是造成失败的领导力和文化元素。

通用电气公司董事长兼CEO 杰夫里·伊梅尔特

CIO INSIGHT杂志2011年度最佳商业图书

BREAKING AWAY

HOW GREAT LEADERS CREATE INNOVATION THAT DRIVES
SUSTAINABLE GROWTH—AND WHY OTHERS FAIL

后浪出版公司

BREAKING AWAY 大创新

通往顶级企业之路

(美) 简·史蒂文森 比拉尔·卡法拉尼 著
柯健 荣誉策划 杨欣 冯国雄 译

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

图书在版编目 (CIP) 数据

大创新 / (美) 史蒂文森著; 杨欣译. —北京: 世界图书出版公司北京公司, 2012.11

书名原文: Breaking Away

ISBN 978-7-5100-5400-6

I. ①大… II. ①史… ②杨… III. ①技术革新—研究 IV. ①F062.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 254018 号

Jane Stevenson, Bilal Kaafarani

Breaking away: how great leaders create innovation that drives sustainable growth—and why others fail

ISBN 0-07-175394-X

Copyright © 2011 by Jane Stevenson and Bilal Kaafarani.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Beijing World Publishing Company. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Beijing World Publishing Company.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和世界图书出版公司合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。版权 ©2012 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与世界图书出版公司所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号图字 01-2012-1686

大创新: 通往顶级企业之路

著者: (美) 简·史蒂文森 比拉尔·卡法拉尼 译者: 杨欣 冯国雄 筹划出版: 银杏树下
出版统筹: 吴兴元 责任编辑: 徐樟 营销推广: ONEBOOK 装帧制造: 墨白空间

出 版: 世界图书出版公司北京公司

出 版 人: 张跃明

发 行: 世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街 137 号 邮编 100010)

销 售: 各地新华书店

印 刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司 (北京市大兴长子营镇李家村村委会南 200 米 邮编 102615)

(如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与承印厂联系调换。联系电话: 010-80261198)

开 本: 690 × 960 毫米 1/16

印 张: 12 插页 4

字 数: 189 千

版 次: 2013 年 2 月第 1 版

印 次: 2013 年 2 月第 1 次印刷

读者服务: reader@hinabook.com 139-1140-1220

投稿服务: onebook@hinabook.com 133-6631-2326

购书服务: buy@hinabook.com 133-6657-3072

网上订购: www.hinabook.com (后浪官网)

ISBN 978-7-5100-5400-6

定 价: 29.80 元

后浪出版咨询(北京)有限公司常年法律顾问: 北京大成律师事务所 周天晖 copyright@hinabook.com

版权所有 翻印必究

序言 没有领导，就没有创新

我认识本书的两位作者简·史蒂文森和比拉尔·卡法拉尼许多年了。史蒂文森是爱迪生的后裔、世界上最大的猎头公司光辉国际咨询顾问公司（Korn/Ferry International）的副董事长，她的工作是为世界顶级企业物色优秀的领导者。卡法拉尼曾任可口可乐研究和创新高级副总裁，现在是土耳其最大的跨国集团 Yildiz 控股公司的首席创新官和集团研发总裁。两位在各自的商业领域都取得了出色的成绩。

鼎鼎大名的爱迪生，我们都知道他是电灯的发明者，不过很多人可能不清楚，爱迪生真正的贡献是发明了一整套电力照明系统，推动了电灯向千家万户的普及。这也许是比较发明电灯更伟大的创新，爱迪生在商业应用而不仅仅是产品中的创造精神，体现了其作为企业家的独特价值。另一位与“创新”一词紧密相连的人物，众所周知是乔布斯。他因其非凡的创新力和想象力而成为世人的偶像，在多个领域（计算机、操作系统、电信、音乐、动画）的突破性创新颠覆了对这些产业的定义，改变了人们的生活方式。

创新产生的影响如此之巨大，人人渴望创新，换句话说，当今社会，只有不断创新，方能跟上时代的步伐。然而，正所谓知难行易。组织当中，机遇与挑战并存，我们希冀自身的成长，也能感受到外部环境与内生力量的双重压力。我们明白真正有生命力的组织得益于顺应潮流的变革，而如何变，何时变，显然是个难题。越是成功的组织，其组织结构越复杂，因循的惯性就越大，变革的阻力相应也会更加难以逾越。商机稍纵即逝，前几年还叱咤风云而今却销声匿迹的企业比比皆是，它们失去商界领导地位的很大原因，往往在于曾经作为组织核心竞争力的优势渐渐失去，而企业又未能及时调整战略，通过创新实现跨越。

有人认为，创新是社会前行发展的动力，但要把创新这个问题的本质

分析清楚并指导实践，并非易事。著名管理学家彼得·德鲁克作于20世纪90年代的《创新与企业家精神》一书，正是基于美国经济体系从“管理型”向“创新型”转变这一现实，最早将创新概念与企业家联系在一起，他将创新视为企业管理者工作的一部分。本书则首次将高效领导力与创新的流程和环境关联起来，从创新和领导力两者关系的角度来揭示组织实现突破性创新的内核，提出了“没有领导，就没有创新”。

正如前面介绍的，史蒂文森和卡法拉尼并非专门研究创新理论的学院派，而是投身于商场且大有作为的人，常年与世界500强企业的高管打交道，他们感兴趣的是企业如何通过创新实现增长，领导者在其中扮演了怎样的角色。由此他们将从业几十年的经验提炼出来，通过对成功领导者的观察和与他们的交流，从给出创新的明确定义开始，将创新规律系统化、深入化、科学化，归纳成四种不同类型的创新——变革性创新、品类创新、市场创新和运营创新，分析了与之匹配的四种领导力特征，并用通俗易懂的语言娓娓道来，形成了可供读者参照执行的企业创新工具。

创新不仅是一门学科，更是一种实践。在本书中，你会看到耳熟能详的苹果公司、通用电气公司、丰田汽车公司等世界一流企业的案例，可以学习这些历史上成功走来的企业是如何在创新这一框架下实现转型升级的。研究卓越企业领导者的经验，可以指导更多企业在面对日益复杂多变的环境时懂得如何利用创新求得生存与发展。无论你处在组织的哪个位置，是实现个人价值的创新者还是引领组织变革的管理者，本书提出的模型都可以为你所用。通过阅读本书和自身的实践，你可以为自己或所在组织找到最佳创新路径。本书在美国甫一出版，就得到了各方面的广泛好评与积极反馈，许多大公司与机构研读此书中的案例，学习先进的创新管理理念，商学院的教授则通过本书来重新评估领导力在创新中的作用。

西方商业社会远较中国成熟，那些百年老店得以屹立不倒的奥秘正在于传统之上的不断创新。中国企业在经历了向西方学习先进生产技术、先进管理手段之后，开始要向成熟的经济体学习如何让组织升级，如何让产业升级，也就是要学习企业的可持续发展，这其中创新无疑是最重要的概念。我们全社会也正从“管理型”向“创新型”转变，身处其中的每个人尤其是企业家更应不断学习以应对这一新的挑战。秉持这一理念，作者和我本

人欣然将《大创新》一书介绍给中国读者，衷心希望本书的理念在中国得到更多企业家和有识之士的关注，将西方先进的创新经验与中国企业的现实结合起来，生发出更多、更好的创新实践，推动中国企业摆脱以往的跟随、模仿路线，走向实质性的变革。从这个意义上来说，我们的努力本身也是一种创新。

本书得以顺利在中国出版，得到了许多朋友的支持与帮助，在此我要特别感谢香港新民主出版社的冯国雄先生以及 Greenberg Traurig 律师行的高级合伙人杰弗里·史密斯（Jeffery Smith）为本书所做的贡献。

柯 健

美国鼎泰信诚投资集团董事长

美国亚特兰大市

2012年10月31日

致 谢

我们对下列人士的感激之情无以言表，感谢他们愿意花时间和我们一起探讨有关创新和领导力的话题，并和我们分享他们的故事。他们对书中创新框架和概念的确认所做的贡献是无价的！我们只希望在这本书中有足够的篇幅分享他们所有的见解、引证与经验。

安吉拉·阿伦茨（Angela Ahrendts），巴宝莉集团首席执行官

普里提·班纳吉博士（Prith Banerjee），惠普公司高级副总裁兼惠普实验室主任

彭安杰（Ajay Banga），万事达公司总裁兼首席执行官

乔斯·巴雷利亚（Jose Barella），梅里亚公司首席执行官

卡伦·巴塞安（Karen Basian），美康食品公司战略、兼并 / 收购与创新副总裁

布鲁斯·奇岑（Bruce Chizen），Adobe 公司前首席执行官

蒂姆·克拉克（Tim Clark），阿联酋航空公司总裁

贝丝·康斯托克（Beth Comstock），通用电气公司高级副总裁兼首席营销官

珍-米歇尔·科塞里（Jean-Michel Cossery），通用电气医疗集团首席营销官

彼得·达比（Peter Darbee），太平洋燃气和电力公司主席、首席执行官兼总裁

埃伦·德·布拉班德（Ellen de Brabander），梅里亚公司全球研发高级副总裁

马克·杜津斯基（Mark Dudzinski），通用电气能源公司首席营销官

康米·达纳韦（Cammie Dunaway），任天堂美国公司营销与销售执行副总裁

艾德丽安·丰塔内拉（Adrienne Fontanella），美泰公司前执行副总裁兼集团总裁

比尔·福特（Bill Ford），福特汽车公司执行主席

法布里奇奥·弗雷达（Fabrizio Freda），雅诗兰黛公司总裁兼首席执行官

维罗妮卡·佳拜-平斯基（Veronique Gabai-Pinsky），雅诗兰黛公司全球品牌总裁

哈维·格杰翁（Harvey Gedeon），雅诗兰黛公司研发、公司产品创新执行副总裁

马丁·格伦（Martin Glenn），鸟眼食品公司首席执行官

克里斯蒂娜·戈尔德（Christina Gold），西联国际汇款公司前首席执行官

布莱恩·戈德纳（Brian Goldner），孩之宝公司总裁兼首席执行官

杨金国，中国农业银行融资租赁有限公司首席执行官、总裁

贝特西·霍尔登（Betsy Holden），麦肯锡公司高级咨询师；卡夫食品美国公司前首席执行官

伊莱·赫维茨（Eli Hurvitz），以色列梯瓦制药公司董事长

麦克·埃德威克（Mike Idelchik），通用电气公司高级技术副总裁

杰弗里·伊梅尔特（Jeffrey Immelt），通用电气公司董事长兼首席执行官

布鲁诺·雅克泰尔（Bruno Jactel），梅里亚公司首席营销官

帕特里克·贾维斯（Patrick Jarvis），通用电气全球研发中心沟通和公共关系经理

马可·杰西（Marco Jesi），意大利香水店连锁 Limoni 董事会主席

迪安·卡门（Dean Kamen），美国德卡研究开发公司创始人兼首席执行官

柯健（Patrick Ko），美国鼎泰信诚投资集团董事长兼总裁

马克·利特尔（Mark Little），通用电气公司高级副总裁、研发中心总监

山姆·马克斯（Sam Marks），Marks Worldwide 公司首席执行官

默里·马丁（Murray Martin），必能宝公司首席执行官兼总裁

迈克·麦卡利斯特（Mike McCallister），胡玛娜公司董事长、总裁兼首席执行官

谢莉·麦科伊 (Sheri McCoy)，强生公司制药集团全球主席兼首席执行官

戴尔·莫里森 (Dale Morrison)，美康食品公司首席执行官兼总裁

丹尼斯·莫里森 (Denise Morrison)，金宝汤公司执行副总裁、首席运行官和董事

达丽娅·迈尔斯 (Daria Myers)，雅诗兰黛公司全球创新与可持续发展高级副总裁

伊莎贝尔·诺沃亚·庞顿 (Isabel Noboa Ponton)，Consortio Nobis 公司创始人兼执行总裁

丹·普罗佩尔 (Dan Propper)，雀巢食品加工与投资公司董事会主席、前首席执行官

乔宝云 (Baoyun Qiao)，中国公共财政与政策研究院院长

拉贾·拉贾马纳尔 (Raja Rajamannar)，胡玛娜公司执行副总裁、首席营销与创新官

T. P. Rao 博士，日本太阳化学株式会社营养食品部经理

迈克尔·桑兹 (Michael Sands)，Balance Bar 公司首席执行官

布雷特·谢瓦克 (Brett Shevack)，Brand Initiatives Group 创始人兼首席执行官

杰弗里·史密斯 (Jeffrey Smith)，格林伯格特劳里格律师事务所大股东、常务董事

穆拉特·尤尔科 (Murat Ulker)，Yildiz 控投公司董事长兼首席执行官

刘新力 (Liu Xinli)，上海市国家税务局副局长

吉姆·扎扎 (Jim Zaza)，Yildiz 控投公司集团总裁、首席营销与战略官

引言

有时候你会遇到一个人，与你的观点如此接近甚至完全吻合。创作本书即源于这种情形的出现。2006年，比拉尔·卡法拉尼结识了简·史蒂文森，当时简·史蒂文森正在执行一项可口可乐公司的任务。她要寻找一位有经验的变革推动者，通过突破性的商业理念帮助公司恢复顶线增长，她找到了比拉尔。她找到的不只是一位成功的候选人，更是一位志趣相投的人。

第一次会面时，比拉尔和简发现他们有共同的目标，希望通过一本书分享彼此关于创新和领导力的学习心得——而且这种学习应该是广泛的。比拉尔曾任宝洁公司、卡夫食品公司、菲多利公司的全球创新执行官，现为可口可乐公司研究和创新高级副总裁，他的丰富阅历是《大创新》这本书的第一手资料。在比拉尔加入之后，可口可乐公司首次跻身《商业周刊》（*Business Week*）评选的2009年25家顶级创新公司之一。他本人同时被《商业周刊》誉为全世界最顶尖的25位创新大师之一。他拥有与众多世界顶尖品牌合作的难得机会，并由此感受了各种领导风格与商业环境的优势和责任。

简·史蒂文森是光辉国际咨询顾问公司的副董事长，她是招聘增长和创新型领导者的行业专家。作为这个领域的先驱者，她曾负责招聘许多第一任首席创新官和首席执行官，这些人都专注于通过创新实现企业增长。在过去的两年里，她本人是这个行业的标志性品牌，《商业周刊》将她评为全世界最具影响力的100位猎头顾问之一。

在比拉尔和简继续商谈一起写书的过程中，他们逐渐确定，这是一项具有显著重要性的创新项目。他们的共同见解提供了一个独特视角，解读创造突破性创新以及成为这些创新的领导者的精髓。这一视角出现的时机再合适不过了。创新不仅仅是这十年来最热门的话题；它也是一种商业需要。

它是一剂必须找到以实现可持续增长并驱动股东价值的难以捉摸的灵丹妙药。事实上，我们很难找到一家没有在寻求开发、植入或者获得创新能力的组织。

不幸的是，许多公司没有意识到领导力和文化变革在达成企业想要的目标方面所扮演的重要角色。相反，高级主管们经常寻求能够实现成功的创新流程与方法。他们认为创新差距仅仅是一个技术问题，只要用创新流程包装现有基础架构就可以实现他们所需要的增长。这就是为什么存在这样一种习惯做法：聘请外部顾问开发新流程或者在营销、战略或研发工作上确立内部负责人，以此推动全公司的创新。

这些做法也许会被人们所接受，但这不会使它们变得正确。我们一次又一次地发现，那些能够准确驾驭创新的公司都是由有胆识的领导者所带领的，这些领导者明白，创新和领导力有着千丝万缕的联系。事实是，简单地把创新职责外包给外聘顾问或是分派给内部变革推动者都是不可能成功的。责任应排在第一位。就像一个伟大的交响乐团需要一位指挥一样。没有指挥，即使整个舞台上都是演奏家，你所拥有的也不过是一群有才华的乐师而已。然而，有了愿景和领导力，你就拥有了掌控全局并创造经典之作的非凡能力。

在商业上也是如此。和指挥一样，首席执行官提出愿景，制定最佳行动方案，并决定如何领导他或她的人才队伍以发挥他们的最大优势。站在指挥台上，指挥家明白，整个音乐大厅里每名演奏者在自己的位置上只能听到自己演奏的器乐声，对首席执行官来说道理也是相同的。只有音乐大师能够聆听到所有器乐交相辉映的声音，然后确定基调，带给大家异乎寻常的体验。在我们预见的未来，领导者们变成了传奇的指挥家，而他们的公司变成了高艺术水准的交响乐团。这就是我们写作《大创新》这本书的缘由。

很多书中曾写到高效领导力提供的创新流程和环境，但很少提到如何将两者关联起来。这是我们想要填补的空白。构想出真正的创新的精髓在于领导力，但如果没有适宜的文化环境，创新的种子很难结出商业成果。正是这个“充满魔力”的组合，帮助一些领导者创造出一台以企业员工为燃料的可持续发展的创新引擎，而另一些人则可能明明拥有创新的增长潜力却最终失败。

在《大创新》这本书中，我们将考察这些事情为什么发生以及如何实

现不同类型的成功创新，这其中包括：能够不抵押公司的未来而拓展潜在的风险预测，能持续带来客户满意度的质量参数，在培育适宜商业环境时必不可少的文化因素，以及发挥出员工最佳能力的领导技巧。我们也将界定身处商业、技术和客户服务交叉地带的成功创新领导者们所具备的独特能力，这种能力使他们的公司赢得市场成功变为可能。我们也会通过这些话题，考察和剖析一些内在矛盾——那些存在于风险与报酬之间、复杂与简单之间、终极授权与完全无政府状态之间，以及确保安全与什么都不做所付出的代价之间的矛盾。

为了确保我们的观察结果和理论是正确的，我们与众多首席执行官和高管进行了沟通和探讨，他们有的在创新领域取得了非凡的、长期的成功，有的则痛苦地从创新失败中汲取了经验教训。他们来自全世界不同地区、不同行业。我们行走整个美国，拜访了福特、通用电气、惠普、万事达、雅诗兰黛、胡玛娜（Humana）和必能宝（Pitney Bowes）等公司。我们的行程从意大利到伊斯坦布尔，从中国到墨西哥，从厄瓜多尔到迪拜。贯穿整本书，我们突出强调了那些首席执行官和高管们与我们分享的一些故事和洞察力，不仅关注他们已经取得的成就，还有他们所展望的未来。除非另有说明，所有引用和相关案例都来自我们的访谈和交流。

我们也分析了历史上的创新领袖，我们确信，从这些奠定今日世界基础的人们身上所学到的经验教训必定是无价之宝。像亨利·福特、赫尔曼·雷和托马斯·爱迪生（与简同世系）这样的人将把我们带回不同于我们自己的时代。像我们一样，他们的世界充满变数、可能性、技术突破和风险。我们将带领你追随他们的脚步，揭示发明如何带来足以创建帝国的巨大创新。连同我们的研究、我们的行程和从他们的故事里所获取的见解，我们将加起来超过 50 年的经验转化为关键的洞察力，这些洞察力将为创造巨大的商业成功、激活能够激励和鼓舞每个人的环境提供平台。

这些洞察力中，有创新的要素和一个优雅简洁的模型，它揭示了能够实现增长的四种创新。我们将其定义为变革性创新、品类创新、市场创新和运营创新，每一个创新层面都能提供独一无二的机会。这些不同类型的创新会出现在社会、商品种类、客户或公司的不同层面上，适用于公司的成长中不同的市场条件和时间要求。它们使创新之泉在公司内部持续流淌，

使创造最大价值成为可能。

在不同的层面，我们也将探究领导力特征和孕育每种创新的环境类型。这些描述和一些简单易行的模型可以帮助你更好地了解你是否把合适的人安排在合适的职位上。最后，我们将讨论如何以一种降低风险和提高成功机会的方式来激励创新。其核心是，创新是关于如何突破禁锢和掌控市场的艺术，使用最优秀的员工、技术、商业遗产和资源——这一切都是以客户需求为驱动的。

在《追求卓越》（*Search of Excellence*）和《从优秀到卓越》（*Good to Great*）这样的传统书籍中，作者通常表达自己的观点，同时提供给你参照执行的工具。我们相信当你读完《大创新》最后一页时，你将备受鼓舞并满腔热情地去实施书中所讨论的原则。而且，很多引导创新的最重要元素将变得简单易行。然而，如果缺乏意识和良好的谦卑态度，创新可能依旧是难以实现的。

从始至终，我们的目的在于吸引你对创新的关注，投入你的聪明才智，唤醒那种创新是可能的感觉。我们希望这本书能够成为每一个组织在追求最优的过程中与之相伴的有用参考书，并引领其他人实现他们在真正的创新环境才能实现的目标。我们相信，从现在到未来的几十年中，这条道路将永远地改变你对创新与领导力的认识，以及创新如何帮助你的公司。改变从这里开始。

不要去路径指引的地方；
走没有人走过的路
并留下足迹。

——拉尔夫·瓦尔多·爱默生

目 录

序言 没有领导，就没有创新 柯健 004

致 谢 007

引 言 010

第一部分 创新方程式

第 1 章 这就是创新 005

发现、发明和创新 006

创新的本质 008

创新及其四个层面 012

创新的传递 021

第 2 章 寻找灵感 023

灵感时刻 024

一叶障目 024

第 3 章 预测与管理风险 037

风险及其四个级别 038

投资还是不投资——这是个问题 046

第 4 章 创新执行 049

三个 W 050

把创新带回家 056

第二部分 领导力方程式

第5章 领导者在创新中的角色 067

领导者义不容辞的责任 069

给领导者的一封信 076

第6章 创新型领导者的肖像 079

艺术家的调色盘——能力和个性 080

绘制蓝图 082

团队的力量 083

扩大你的圈子——关系网络 085

一个诸葛亮胜过三个臭皮匠 087

领导力的可持续性——平衡生活之美 092

第7章 领导力特质 095

四种类型的领导力 096

神奇的组合 107

第三部分 回报：激活增长

第8章 激活员工 115

培养创新文化 116

黑暗面 127

保持简单 130

第9章 激活市场 131

正面你赢，反面你输 133

你在想什么？	134
寻求完美契合	135
看到森林中的树	137
用心聆听客户	138
相信我，这对你有好处	139
狂热的粉丝——为你造势	141
闭合回路	144
警惕激活陷阱	146

第10章 激活你自己 149

创新激活计划	151
--------	-----

注 释	166
-----	-----

出版后记	174
------	-----