

WINNING
AT
INNOVATION

赢在创新

菲利普·科特勒营销管理再造

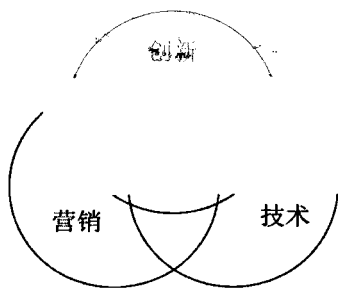
[西] 费南多·德里亚斯迪贝斯 [美] 菲利普·科特勒◎著
刘云松◎译

WINNING
AT
INNOVATION

赢在创新

菲利普·科特勒营销管理再造

[西] 费南多·德里亚斯迪贝斯 [美] 菲利普·科特勒◎著
刘云松◎译



图书在版编目 (CIP) 数据

赢在创新: 菲利普·科特勒营销管理再造 / (西) 德里亚斯迪贝斯 (Triás de Bes, F.), (美) 科特勒 (Kotler, P.) 著; 刘云松译. —上海: 上海财经大学出版社, 2012. 9

书名原文: Winning at Innovation

ISBN 978-7-5642-1380-0/F. 1380

I. ①赢… II. ①德… ②科… ③刘… III. ①市场营销学—通俗读物
IV. ①F713.50-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第117626号

图字: 09-2012-387号

Winning at Innovation

By Fernando Triás de Bes & Philip Kotler

WINNING AT INNOVATION © 2011 by Fernando Triás de Bes and Philip Kotler

The simplified Chinese language edition published in agreement with International Editors' Co., S. L., through The Grayhawk Agency.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise without the prior written permission of the Publisher.

本简体中文翻译版由上海财经大学出版社出版

版权所有 翻版必究

- 责任编辑 袁 敏
- 特约监制 张超峰 王泽阳
- 特约策划 韩 杨
- 特约编辑 陈芷青 崔 敏
- 装帧设计 尚世视觉

赢在创新: 菲利普·科特勒营销管理再造

(西) 费南多·德里亚斯迪贝斯 (美) 菲利普·科特勒 著 刘云松 译

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路321号乙 邮编200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

三河市汇鑫印务有限公司

2012年11月第1版 2012年11月第1次印刷

710mm×1000mm 1/16 17.5印张 270千字

定价: 45.00元

前 言

谨以本书献给那些希望把组织转化成创新组织的人员。

对此书感兴趣的人包括：企业的首席执行官、总经理、研发人员、营销专家、新产品经理和创新经理，以及那些希望下属人员在工作中积极发挥创造力并参与创新的所有管理者。本书还适合于企业的管理人员及管理专业的学生。

本书的重点在于借助“A-F模型”阐述实现有效创新的构成要素。A-F模型可帮助读者对近年已公开的创新思想进行组织和整理。本书是一本学习创新的入门读物，包含了许多独到见解。本书也是一本创新手册，包含了创新领域已发现和阐明的重要理论、方法以及最新的研究成果。

本书架构

想要实现创新型转变，必须进行四个方面的工作。这四个方面就像一把椅子的四条腿，缺了任何一条腿，椅子都无法保持平稳，甚至会倒下。

管理者想有所创新，必须同时对这四个方面进行管理。这四个方面本身也是相互依赖、彼此加强的，这就是我们所说的“全面创新系统”。

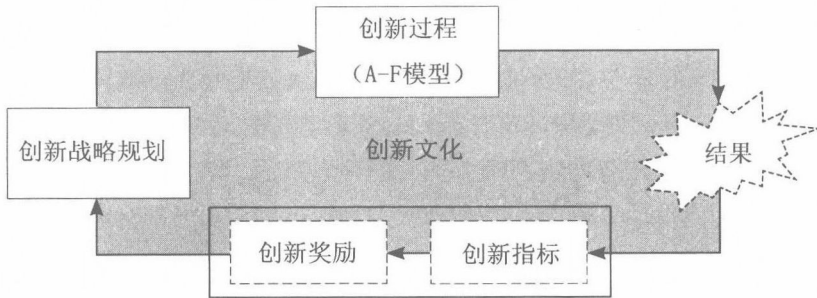


图0-1 全面创新系统

第一个方面的工作是创新战略规划。战略规划强调重点和目标，并同时确保总体战略、使命和目标的连贯性。创新战略规划将产生多个创新项目。这些项目通过创新过程（第二个方面）来实施。创新过程是把创新想法转变成创新行为的基本途径。本书很大一部分内容都在阐述创新过程，书中有大量有关创新过程的设计和类型，其中最知名的是“舞台门系统”。除此之外，我们提出了一个全新的“A-F模型”，该模型对任何企业以及创新项目均适用。例如，应用该模型可以更灵活地设计自己的创新过程。创新项目是否是新的产品、服务、工艺或商业模式，最终何时实现并产生结果，所产生的结果是积极的还是消极的？这些结果可以而且必须得以衡量。正如T.达维拉所说：“我们没法管理无法衡量的东西。”创新成果的衡量称为创新指标（第三个方面），可以同时用来建立奖励制度，以鼓励主管创新的经理们。这三个方面（创新战略规划、创新过程、创新指标和奖励）发挥作用的背景或环境，就是我们所说的创新文化（第四个方面）。这对公司在各个层次的创新都是至关重要的，它可以避免创新存在盲点。

本书根据“全面创新系统”来进行架构，但我们并没有按顺序来组织内容。本书在开头阐述了创新过程、A-F模型的形成以及对形成过程的解释，这是本书最独特的地方。我们也希望首先阐释过程，因为它们是创新动力的关键。如果我们充分理解了创新过程并学会其设计方法，再去理解创新战略规划、文化和指标/奖励的作用就更容易了。

在第一部分，第一章涵盖了公司里的创造力以及创新中遇到的障碍。第二章介绍了A-F模型。第三章至第八章分别讨论了A-F模型的六个角色：发起者、搜索者、创造者、发展者、执行者和促进者。第九章说明了A-F模型的优点、新的合作任务以及运用该模型的方法，以帮助任何企业或创新组织设计自己的创新过程。

第二部分（第十章至第十三章）涵盖了创新体系的其他三个方面：第十章专门探讨了确定创新战略的要素；第十一章评价了衡量公司创新成果的不同指标。第十二章解释了如何在公司中植入创新文化的方法；最后，第十三章回顾了对创新员工的奖励机制。

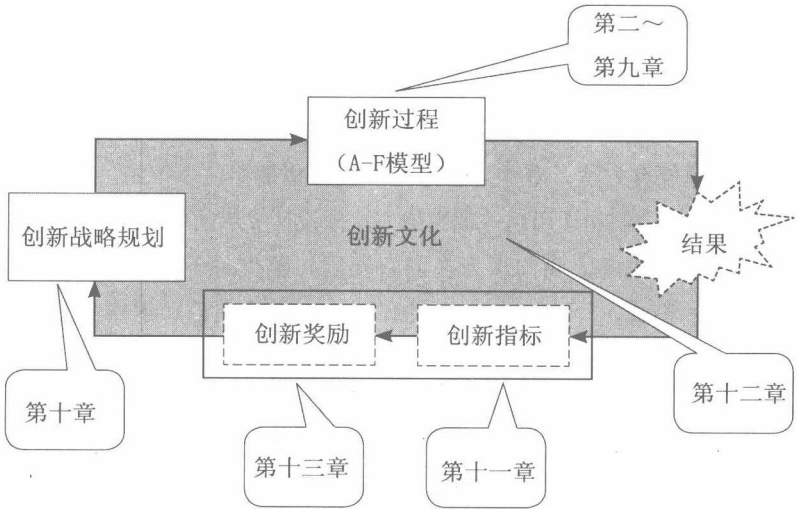


图0-2 全面创新系统章节分布

阅读方法

本书有多种阅读方法，这取决于读者在创新上的知识和经验水平。

如果读者对本话题比较陌生，我们建议按照本书的编写顺序循序渐进地阅

读，即从本书的第一页到最后一页。

如果读者是一位管理人员，而且所在公司已经实施了创新过程中的任何一种，但没有开展或发展全面创新系统的其他方面，从第二部分开始阅读可能更有帮助。如果管理人员对各种不同公司的创新过程感兴趣，可以先阅读第一部分的第九章，然后再读第三章至第八章内容。

如果读者是一名创新领域的专家，只希望集中阅读本书有关创新的新内容，那么我们建议直接阅读第九章，然后在第三章至第八章的具体构成部分中选择感兴趣的内容读。你会发现第三章至第八章的内容可以在第九章的模板里找到，也可以在索引目录中找到。

最后，我们要强调的是，本书几乎囊括了有关创新的所有已出版资料和现有文献。如果你所在的公司已经认识到不创新的企业只有死路一条，并且公司需要建立一个成功的创新结构，那么本书对你非常适用。

本书的主要贡献不是所描述的各个要素和方法，而是组织它们的方式。A-F模型包含多种现有方法，有些是新近的，也有些是存在多年的。该模型的价值在于如何构建、组织和运用这些现有的方法来设计灵活的创新过程和模型。

作为本书的作者，我们认为在创新领域，至少对于方法和模型，亟待发展一个整合的模式，一个可以组织现有的、未来的理论和手段的系统方法。

这也一直是我们的目标。我们在这个前提下构思了A-F模型。它作为一个系统来指导我们的创新思维，就像4P（production, price, place, promotion，即生产、定价、定位和促销）理论帮助营销专家组织活动和发展理论一样。我们希望在令人兴奋的创新管理领域，创新A-F模型能为成功实践提供所需的框架。

目录

contents

前 言 // 001

第一章 001

企业的创新阻碍

在许多注重创新的公司，创新需要超过了创新能力。一项研究统计揭示：虽然96%的管理人员把创造力视为企业不可或缺的元素，但只有23%的人成功实现了“创造力是构成企业不可分割的一部分”。没有创造力，就没有创新。

创新需要与创新能力之间的鸿沟 // 001

问题一：对创新的误解 // 003

问题二：谁来对创新负责？ // 004

问题三：混淆创新和创造 // 006

问题四：缺乏框架 // 008

问题五：缺乏控制 // 009

问题六：缺乏协调 // 010

问题七：缺乏客户关注 // 011

第一部分

第二章 014

A-F模型概述

为什么组织机构要讲方法？ // 014

企业要是没有人负责创新，就很难在创新上有所成效，因为企业负责人都仅仅关注于日常经营活动。在商业领域，这是一个很重要的因素，是可以解释创新型公司数量稀少的原因。

创新发起者是发动机，其职能是使公司摆脱常规的、系统的模式，远离日复一日的工作模式。公司中如没有人发起创新，就不会有创新过程，这是一个铁打的事实。

信息搜索者不仅在早期创新过程阶段要认真搜集信息，而且在整个过程中必须保持积极的态度，为创新团队提供信息。

- 通过创新过程解决问题 // 015
- 创新活动必须是连续的 // 016
- 创新过程：人员角色与创新阶段 // 017
- 应用举例 // 019

第三章

022

发起者（A-F模型之A）

- 发起者的定义与职能 // 022
- 关乎创新过程成效的三个条件 // 023
- 发起者的类型 // 031
- 综合型发起的分类 // 032
- 什么类型的创新发起是最好的？ // 037

第四章

039

搜索者（A-F模型之B）

- 搜索者的定义与职能 // 039
- B至C：创新诊断 // 041
- B至D：技术和设计解决方案 // 053
- B至E：营销模式 // 055
- 收集信息的方式与方法 // 057

创造者（A-F模型之C）

世界上充满想法，而这些想法本身没有多大价值。重要的是我们能够使它们变得新颖、有价值以及相互关联起来。创造者应不仅仅提出想法，也应该确保所提的想法是合理可行的，并且可增加客户的价值。

- 创造者的定义 // 065
- 谁是创造者？ // 066
- 创造性人才的特点 // 068
- 创造性思维的工作方式 // 070
- 怎样产生好想法？ // 075
- 各种创新方式对应的最佳信息搜索方法 // 093
- 创新方法与信息搜索方法评估 // 094
- 从想法到概念 // 096

发展者（A-F模型之D）

营销人员需要掌握一定的专业技术知识，研发人员也需要了解消费者或客户知识。双方都必须学习一些对方的技术术语，也就是说，这种业务多语性对于他们之间的沟通至关重要。

- 发展者的定义 // 106
- 发展者来界定概念和定义 // 109
- 坚持概念 // 110
- 如何一步一步地推进开发工作？ // 111
- 重要特点权衡后的解决方案 // 113

执行者（A-F模型之E）

- 执行者的定义 // 120
- 如何选择执行者？ // 121

抵达山顶就像想法的实现，但这是不够的。抵达山顶之后，创新的另一面是想法的执行，这是一个更大的挑战。跟雷尼尔山登顶一样，冒险活动的另一面实际上更加困难。

促进者在成本失控时负责终止创新进程，在发生差错时负责纠正并保持正轨，避免偏离目标或预算。我们应该记住，成功创新的秘诀之一是失败要快，越早费用越少。

目标的确定同创新发起有关，调研同信息搜索有关，想法产生同创造力有关，评估与出资有关，发展及推出在我们模型中属于发展者及执行者的任务。

最佳执行的关键投入及特点 // 127
营销方案 // 129
实施预案 // 131
实际执行：行动计划 // 135
执行后：重复与改进 // 135
KPI的演变 // 140

第八章

145

促进者（A-F模型之F）

促进者的定义 // 145
谁是促进者？ // 146
促进的类型 // 147
评估和选择替代性想法或概念的系统 // 148
快速启动停滞创新过程的系统 // 153
审批和分配财力及投资的系统 // 157
批准或否决的标准及层次组合 // 165
设定投放目标的工具 // 166

第九章

170

使用A-F模型设计创新过程的优点

A-F模型的优点 // 170
利用A-F模型设计创新过程 // 174
过程协调 // 180
从方法到方案 // 180
结论 // 182

第二部分

使用本章所介绍方法的公司绩效要优于那些没有采用这些方法的公司。通过制订创新规划，宝洁的创新过程从一开始就符合公司的目的、目标、战略及指标要求。

现在创新已经成为关系一个企业生存的根本政策。很多企业已经意识到，他们需要特定的工具来诊断是否做好了创新准备工作，也需要工具来衡量创新战略的成效。

第十章

206

创新规划

创新规划的要素和方法 // 206

企业经营诊断 // 207

与公司的使命、目标及整体战略相匹配 // 208

创新目标 // 210

确定创新战略 // 212

实施创新战略 // 216

第十一章

224

创新指标

创新指标的定义 // 224

如何使用创新指标? // 225

有多少公司使用创新指标? // 225

指标的类型 // 227

指标组合 // 234

指标的复杂组合 // 235

指标和目标 // 237

如何培养创新文化？

- 创新文化的定义 // 239
- 文化创建者 // 241
- 妨碍创新的组织内因素 // 243
- 激励创新的组织内因素 // 249
- 对创造力普遍性的误解 // 250
- 沟通的作用 // 251
- 多元文化和职能跨越 // 253
- 其他需考虑的重要因素 // 255
- 创建创新文化的步骤 // 256

创新文化虽然不像工序那样具体可见，但也是完全可以认识的。具有创新文化的公司会显露出对创新的兴趣和热情，这样的公司中想法无处不在。

激励与奖励

- 创新激励的定义 // 258
- 激励类别 // 262
- 奖励标准 // 265
- 谁来颁奖？ // 266

公司所犯的最大错误之一是把管理人员激励机制过于直接地同具体的创新指标挂钩。把薪酬同创新措施的难度挂钩也可能导致管理人员以冒险的方式执行创新。

第一章 企业的创新阻碍

创新需要与创新能力之间的鸿沟

在当今商界，创新作为一门学科，还没有达到能够满足对创新迫切需要的阶段。我们发现，在许多注重创新的公司，创新需要超过了创新能力。一项研究统计揭示：虽然96%的管理人员把创造力视为企业不可或缺的要害，但只有23%的人成功实现了“创造力是构成企业不可分割的一部分”。没有创造力，就没有创新。这不仅仅是纯粹的统计数字。对公司如何创新的大量调查表明，对创新需要有一个广泛的共识，但创新的实施又会引起众多的不满。高管们也意识到了这种鸿沟的存在。

“创新是一个混乱的过程，难以衡量，难以管理。只有在创新能帮助企业快速实现增长时，大多数人才会承认它。当经济环境进入衰退期，收入和盈利下降，高管们常常认为创新努力一点都不值得，也许创新并不那么重要。这就是他们的看法。”

“高管们认为创新是非常重要的，但他们公司的创新做法常常是随随便便的，企业领导在创新决策上缺乏信心。”

几十年前在营销上也发生过类似的事情。当市场营销作为一种管理工具的优势首次提出时，当时具有丰富经验的营销专家人数还很少，因为商学院刚刚开始课程中增加营销学，营销专业学生毕业并进入人才市场还需要一段

时间。同样，营销的专门机构或专业顾问数量都很少，除了一些公司完全赞同外包如此重要的职能外，营销部门是从当时所谓的销售部门组建而来，这也意味着一种内部重组，这种重组带有此类变化所带来的所有矛盾。

同样，创新一直是技术创新的代名词，因为它主要来源于研发部门，主要是由负责创新的工程师进行开发。

今天，对于这种看待创新来源的观点，我们认为太局限了。图1-1列明了创新想法来源的多元化：

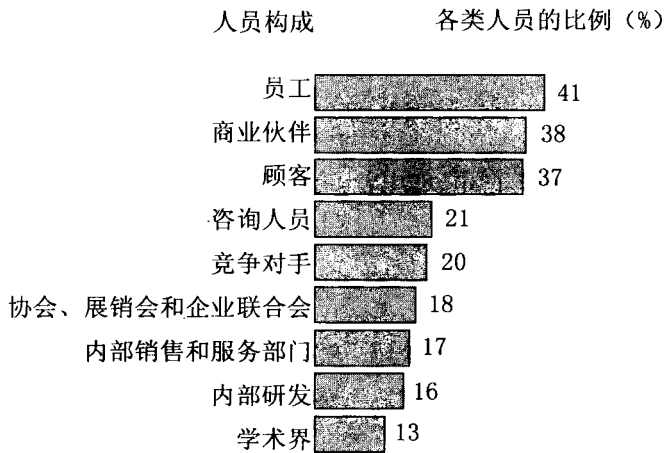


图1-1 创新想法的来源

而且，正如我们在A-F模型的A项中看到的，创新的其他类型也很多（如商业模式创新、过程创新、市场创新、产品和服务创新等）。在许多情况下，这些类型的创新需要的不是新技术，而是利用现有技术的新方法。3M公司对这一理念有着深刻的理解，他们依据38项核心技术成功推出了5万多种产品、2000多个品牌。另一个例子是埃克森·美孚，成功开发出快速通卡系统，可以让司机在加油站自助支付，这项技术是基于对用户的观察以及对应用到其他产品和服务的技术再利用。

另一个众所周知的例子是，世界上最具创新性企业之一的波士顿咨询集团（BCG）根据产品、客户体验、商业模式和流程给企业创新评级。技术是否构成创新的一部分是无关紧要的。

当公司把创新的途径局限在技术方面或研发部门，它便失去了其他部门专业人才的创造潜力。不要误解我们的话，我们不是说研发部门不能创新或不该涉及创新过程。我们想说的是，除了研发和技术，公司还有很多其他部门和方法可以开展创新。创新需要和创新能力之间存在鸿沟的部分原因是目光短浅的做法限制了创新政策，并把战略仅仅局限于技术部门。

这种目光短浅的政策所导致的后果是，很多公司的管理层明确表明未对创新领域进行多少投资。

有些企业成功了，而有些企业亏损了，甚至在经营上岌岌可危。技术创新，如果不与价值创造和价值获取相结合，将无法满足客户的需要，并因此而失败。

“越来越多的公司在声称，正在使创新过程更多地以市场为中心、以客户为驱动。然而，新产品的失败率仍然高得令人无法接受，大约在50%~90%。”

作为商业管理的一部分，创新能力缺失并不是公司遇到的唯一障碍。人们必须认识到还有其他障碍和限制的存在。

问题一：对创新的误解

当一家公司突破常规或进行激进创新时，都会成为头条新闻，并在新闻界和商务会议上成为典型，例如，苹果推出iPhone以及谷歌在互联网方面的惊人成就。“这是真正的创新”，专家和记者们在惊叹，肃然起敬。随着时间的推移，这类标题和产品就对我们的大脑产生影响，进而曲解了创新的真正含义。于是我们开始相信，创新是指一个新产品、新服务或新程序，让世界变得眼花缭乱，并重新界定市场规则。

激进创新是一枝独秀，这是事实。但是并非所有的创新都是如此。事实上，对公司而言，不断地进行激进创新可能是危险的，甚至对公司起反作用：创新需要大量的投资，创新需要时间带来利润，而且创新是一个很大的赌局。

这种神话般的激进创新作为唯一的，或至少是最显而易见、最被认可的方

式，也会给企业管理人员带来很多问题。当高管要求更多创意或创新时，员工会错误地认为，那是在要求他们想出一些花哨的新产品或新服务。这种后果是灾难性的，因为对员工施加的压力足以使他们丧失行动力。提出一个激进创新方案意味着找到一条提升之路，而不是妨碍事业发展。所以人们往往会对自己的想法有所保留。

其实，创新并不总是带来巨大的飞跃。循序渐进、一步一个脚印的发展也是创新，并且这类创新比激进创新更为必要，这是真正促使企业可持续发展的创新。创新也应该理解为在公司内部发展创新文化，它能够产生并带给市场一种源源不断的小幅度增量型创新。

虽然看起来很矛盾，但激进创新最终还是会出现。一个企业在没有进行相当数量的小规模创新之前，是不可能一蹴而就成功地进行一项突破性创新的；即使有可能，这也是非常困难的。所以如果公司不鼓励循序渐进式的创新，就不可能成功地发展创新文化。一个未形成创新习惯的公司，很难期待它可以实现非凡的创新。

事实上，随着时间的推移，缓慢的或渐进式的创新最终会产生激进创新，这点显而易见。以汽车行业为例，在过去的十年中，工程师的目标不是要设计标新立异的汽车。几乎所有的创新都是渐进的，针对的是特定部件和性能方面：更可靠的刹车、更低的油耗、更大的马力、更快的加速器，等等。结果，在这些小的改动基础上，我们对今天的汽车和五十年前制造的汽车进行比较，差别是非常巨大的。创新是一步一步实现的，而不是一蹴而就的。

因此，当今解决的办法不是去思考进行激进创新，而是把创新看作是一个渐进的积累过程，随着时间的推移，最后就有希望成就重要创新。

问题二：谁来对创新负责？

在公司里，谁负责创新？20世纪下半叶，创新是研发部门的责任，因为几乎每个人都认为创新就是指技术进步。每当公司需要一些非技术性创新时，瞬