

Innovation Portfolio Management
The 8+1 Secrets to Boost Innovation Efficiency

像金融投资一样 做创新

世界企业
高效创新的8+1秘诀

江晓东◎著

诺贝尔经济学奖大师**奥利弗·威廉姆森**和**迈克尔·斯宾塞**专业点评

世界成功企业鲜为人知的创新投资收益最大化秘诀
打破企业、政府创新瓶颈，实现创新投资回报最大化



机械工业出版社
China Machine Press

像金融投资一样
做创新

世界企业
高效创新的8+1秘诀

江晓东◎著

Innovation Portfolio Management
The 8+1 Secrets to Boost Innovation Efficiency



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

像金融投资一样做创新：世界企业高效创新的 8+1 秘诀 / 江晓东著. —北京：机械工业出版社，2014.9

ISBN 978-7-111-47875-1

I. 像… II. 江… III. 企业创新—案例—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 205559 号

本书以华尔街最常见的金融投资实践作为创新管理方法，通过自身经历和中外各成功企业的案例分析，对企业创新的整个生命周期做全新诠释，继而带着读者从如何选择创新项目的时机开始，一步步执行创新项目生命周期管理：寻找合理的创新组合，组织企业资源实施创新，成功监管创新，控制创新组合风险，测量创新质量及最终实现创新组合价值最大化。本书还通过作者中美职场 17 年生涯里参与和主持的各种企业创新项目和经验，从全新角度对市场流行的创新议题（如怎样建立企业长效创新机制和培养选拔企业创新人才等）提出了自己的独特见解，总结了中外成功企业创新的方法。

像金融投资一样做创新 世界企业高效创新的 8 + 1 秘诀

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：戚 妍

责任校对：董纪丽

印 刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次：2014 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：14.75

书 号：ISBN 978-7-111-47875-1

定 价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

业务组合的本质是投资组合

树上的鸟儿成双对，
绿水青山绽笑颜。
你耕田来我织布，
我挑水来你浇园。

牛郎织女的田园牧歌描绘出一幅家庭作为企业的男耕女织的经典商业运营模式。再随后，孩子诞生了，是让孩子子承父母业、从事农耕或手工产品生产，还是另谋他就？织女一合计：模式创新吧，用耕织的运营收入供孩子读书，长大了科举考公务员光宗耀祖。牛郎一哆嗦：公务员稳定好是好，万一考不上咋办？即使第一关笔试咱凭能力通过了，那第二关的面试据说要靠资源，咱城里没亲没故，有几个熟人也就是村子里出去的农民工那一茬，你看看那些官二代、富二代的，这风险怎么

控制？

亦即，这个家庭企业面临着一个格局转换：原来的业务组合是农业之耕与手工业之织，现在是产生运营现金流的“耕织”业务与需要持续投入的创新业务“读”之间的关系了，它包括诸多风险，如资源风险——耕织的运营是否能产生持续且足够的现金流支撑创新业务，不行怎么办；又如能力风险——创新业务负责人——孩子是否能在项目期间始终胜任，如果竞争失败又将如何等。

非惟牛郎织女，任何一家企业发展到一定程度都面临这么一个双轮驱动的两难抉择：产生现金流的当前业务的运营以及决定企业未来的创新业务的投入产出，即业务组合的本质是投资组合，其目标是将企业的资源及能力进行高效配置。一言以蔽之，高效创新需要采用投资银行的思维模式，如进行投资组合分析（Investment Portfolio Management）并设置检查点，通过阶段性的资源与能力的评审来决定创新项目是继续还是关停并转；以及投资银行的布局策略，如尽量挤压运营现金牛业务，逐渐放弃或卖出瘦狗类业务，投入资源保持明星类业务的竞争力并确保市场占有率，投入资源将问题类业务提升竞争力而成为明星类业务等。

非惟企业，国家亦然。春秋时代，齐国董事长齐桓公任命管仲作为 CEO，改造齐国的治理结构。管仲把齐国分为两大板块、21 个乡县：第一板块运营业务，由其中的 15 个乡县组成，以农为本维持组织运作；第二板块创新业务，由 6 个乡县组成，利用濒海之利生产食盐等创新产品行销诸侯国。这种农业 + 工商业的二元业务的投资组合是彼时的颠覆性创新，齐国一举崛起为春秋首霸，管仲再审时度势打出尊王攘夷的旗号，九合诸戎，一匡天下。

晓东的这本书就是用投资银行的视角及框架模型来解构创新管理，系统化地帮助企业管理创新实践的各项风险维度，提升创新业务的投入产出比，从而提升创新之绩效。因为，当前绝大多数创新书籍都是从创新思维视角、创新业务视角、差异化创新视角、商业模式创新视角等切入，而从投行视角切入的罕有其例。

具体地，通过将华尔街投资银行及投资理财的思维框架结合创新管理的内在要求，晓东把独创的创新管理体系分解为六大步骤，即：

- 构建创新项目组合
- 组织企业资源实施创新
- 成功监管创新
- 控制创新组合风险
- 测量创新质量
- 实现创新组合价值最大化

辅以包括移动互联网、手机、大数据、数字多媒体、电商等新兴产业，以及传统的金融、能源、电信、纺织、化工、医药、制造业、传媒与娱乐、教育、食品等十几个行业的四十多个当代创新案例，对企业创新的整个生命周期做了全程的全新演绎，在国内首次提出通过投资组合管理的方法以提升创新效率和成就创新的独特视角。

最后，我还想强调晓东的一个特质，这就是兼具一线产业与金融投行近 20 年的创新实践。

以我做类比，我对金融完全不感兴趣，记得当年在美读 MBA 学资本市场一课，上课就听不太懂。当然因为在国内考试百炼成精，最后期中 96 分，期末 99 分，全班第一。但是，正如管理大师德鲁克所言，管理是一种实践，其本质不在于知而在于行；其验证不在于逻

辑，而在于成果。我投资的股票、基金等没有一个赚过钱，以至于后来闻金融二字色变，干脆放弃。

晓东正相反，我和他认识于 20 世纪 90 年代中期，他在全美顶级名校卡内基 - 梅隆大学学习，本身就对信息技术、金融与投资理财等领域很感兴趣，毕业后既在美国信息产业一线创新型企业如 Worldcom、SprintNextel、RealNetworks 等工作过，也在华尔街顶级金融、地产类公司如美国运通、房利美、房地美等工作过，在产业与投行两端游刃有余。特别是近些年作为领导者主持、参与过企业的多项创新项目（包括卡尔法可斯汽车大数据创新、房地美实时交易平台创新、手机数字音乐平台创新等），也应邀作为评委参加过中美创新创业大赛等。他将一线创新的实践与投行的分析框架混搭，系统化地提出了一套创新管理的方法模型，源于生活又高于生活，诠释了人类认知之“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”的本质规律。

我以此序祝贺晓东职业生涯的这款突破性创新产品——《像金融投资一样做创新》的正式出版。

周宏桥

新维创新私塾创始人、《半面创新》作者

2014 年 1 月 11 日于西雅图

在当代社会，无论创新的方式、内容、应用领域如何，其实质就是政府、企业或个人通过利用时间、空间和资源投资未来，进而实现其愿景的行为。

据世界银行 2012 年统计，中国在研发上的投入已占 GDP 的 13.7%，仅次于美国（29%）。中国也开始出现自己的世界级创新型企业，如联想、华为、阿里巴巴和腾讯等。然而，哈佛大学商学院 2013 年 11 月的一项调查报告显示，跟世界其他创新型国家相比，中国的创新整体水平和效率还较低。2014 年 3 月《哈佛商业评论》的一篇研究报告甚至给出这样的标题——“为什么中国不能创新？”仅拿发明专利为例，2012 年源于中国的发明专利在美国仅有 1.8% 被批准，在欧洲只有 1.2% 被核准。而与此同时，对应于邻国日本，这两个数字则分别为 20% 和 19.6%。2013 最新世界创新排行榜（Global Innovation Index）上，中国总体名列第 35 位，低于邻国印度、韩国、日本、新加坡，以及东欧小国捷克、匈牙利、拉脱维亚等。

对政府而言，创新低效意味着其对各种旨在鼓励创新的公共事务的投资，无论是科技文教、各种产业园，还是推出的各种公共服务项目，在很大程度上、很长时间内无法达到其预期效果，短期内造成资源浪费，滋生腐败，长期看直接或间接影响国家整体综合实力的提升。

对企业而言，创新低效意味着企业对其创新项目的投资成果或者半途而废，或者无法迅速推向市场，或者得不到市场普遍认可。从而在消耗企业运营成本的同时，极大影响企业的竞争、成长甚至是生存能力。

对创业者而言，创新低效意味着企业家在开始自己的事业时，其推出的技术、产品、商业模式、服务项目与竞争对手无显著差异，从而导致盈利能力低下，用户数量有限，直接危及初创企业的生存。

那么如何挑选最好的创新组合才能使各级政府、企业和创业家对其创新的投资回报达到最大值？如何组织最好的创新团队才高效？如何在创新过程中将负面风险影响降至最低？如何做创新才能遵从企业各项制度和政府监管条例，从而使创新在推向市场后不被叫停或遭遇政府监管滑铁卢？如何在创新成功后全身而退？如何做才能提高中国企业和机构的整体创新效率？如何做创新教育才能培养出一大批中国式的乔布斯，从而造就出中国自己的全球创新领导企业？这些都是本书所要关心和回答的问题。

时下市场上有关国内外创新类的书籍五花八门，这些大作涵盖了从培养创新人才、创新思维到差异化创新、行业创新等诸多方面。而把创新作为一项企业和政府投资管理成果而进行研究和提供实战经验，如何应对创新项目所面临的各种风险和挑战，从而最大程度获

得创新投资回报，使创新更有效的书籍，目前还鲜有见到。2013 年 4 月我应邀回母校卡内基 - 梅隆大学担任中美创新创业大赛评委。大赛期间，就中美高效创新议题，我与 IDG 资本合伙人李丰、智慧创新投资有限公司总裁徐德清博士、康奈尔大学副校长鲍绍琦和美国国家工程院院士邓文中先生进行了深入探讨，此为本书缘起。

利用自己在金融企业和信息产业做创新和管理创新的从业经历，我在书中从华尔街投行的角度，提出运用金融投资的基本原则和实践，来管理和激励创新行为，并将此方法系统地运用到政府、企业和创业家日常创新活动的全过程。在管理各项风险的同时，以期提高创新的投入产出效果，最终达到整体提升创新绩效之目的。而这个创意与美国哈佛大学商学院 2013 年才开始兴起的“创新投资组合管理”研究趋势不谋而合，也是美国创新研究和实践的最新潮流。

国内对金融投资和理财的认识与理解普遍比较简单，以为投资金融、理财就是利用投资股票、基金等金融服务产品来赚钱。而从华尔街百年实践看，投资金融、理财是个人和机构，在分析自身优劣势、投资机会和掌控各种风险的前提下，根据需求和喜好，设立投资目标，构建、调整并择机退出投资组合（各种金融及其衍生产品、特有资产等），以获得最大投资回报的管理艺术和投资方法。

基于这个认识，本书在结构上分三部分。第一部分第 1 章，以国内著名的“即刻搜索”创新失败的案例，分析企业为什么会陷入低效创新的困境，进而在第 2 章顺势引入华尔街最常见的金融投资方法作为走出困境的高效创新管理实战方法。第二部分从第 3 章到第 11 章，以通俗易懂的简单形式，在介绍投资组合管理的各项基本原则与方法的同时，将其一一应用到所对应的创新管理实践中，从而揭示了世界

著名企业创新成功的 8+1 秘诀，即准确把握企业创新时机、构建获利最大的创新组合、组织合理资源实施创新、成功监管创新组合项目、有效控制创新组合风险、准确测量创新质量、实现创新价值回报最大化和建立企业长效创新机制，以及那个额外的超级大乐透秘诀——企业如何招聘、培养和选拔创新人才，因为一切高效创新必然由高素质的创新人才成就，这也是突破中国低效创新的关键环节之一。第三部分的第 12 章总结了全球企业成就创新的普遍做法，第 13 章分享了初创中小企业如何做创新的实战技巧，第 14 章在刻画全球最具创新能力企业九大特征的同时，分析了 8+1 秘诀在这些企业创新成功过程中的运用。

通过自身做创新的体验和中外创新成功企业的大小 40 多个案例分析，涵盖移动互联网、智能手机、大数据、数字多媒体、电商等新兴产业，和传统的金融、能源、电信、纺织、化工、医药、制造业、传媒与娱乐、教育、食品等行业，本书还对企业创新的整个生命周期做了全新演绎。在这些生动精彩的案例故事里，还首次透露了很多不同创新成功鲜为人知的秘密，包括俄罗斯的“科研特种部队”如何帮助韩国三星成就其全球研发创新，IBM 如何在全球建立其独树一帜的长效创新机制，美国红十字会在“9·11”恐怖袭击后如何通过管理创新走出其捐款分配丑闻，联想集团如何在全球招聘创新人才，海尔集团管理创新团队的绝招，美国第一资本银行如何通过持续创新、仅用十几年时间就从小信用卡公司成为全美第 8 大商业银行，正在极大影响中国的余额宝互联网金融创新与监管遵从的猫捉老鼠游戏，以色列政府、企业如何联手创造出震惊世界的特拉维夫硅谷创新奇迹等。培养创新人才要从娃娃抓起。美国企业中源源不断涌现出的

大量、高效创新型人才如乔布斯、比尔·盖茨，一个主要秘密是美国政府从 20 世纪 60 年代开始的大规模、秘密培养早期创新型人才的教育成果。本书对此也做了专门介绍，以期回答“钱学森之问”，破除中国培养创新人才的瓶颈。

管理大师彼得·德鲁克曾专门著书强调，创新是企业家创业成功的利器。由于初创企业在中美两国都贡献了其全社会 70% 左右的就业机会，创新又对初创企业的安身立命有着极为关键的作用，本书还特别单立一章，从实战可操作的角度，运用 8+1 秘诀，专述如何帮助创业家通过创新创业成功，同时也分享了创新型初创企业拿到天使投资的一些诀窍。在本书最后，我还专门介绍了 2013 年全美最值得关注的 30 家高科技初创企业，并把他们所有的网址做了链接，以便读者做进一步研究和参考。这些公司全部获得风险投资青睐，代表各行各业，相信其创新模式和做法对国内高科技企业、正在寻找创新创业项目和进行创新创业的读者会有极大启发作用。

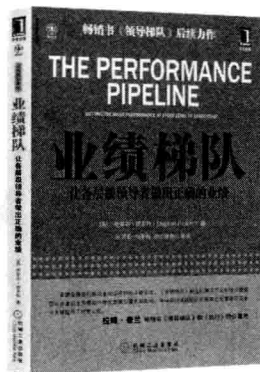
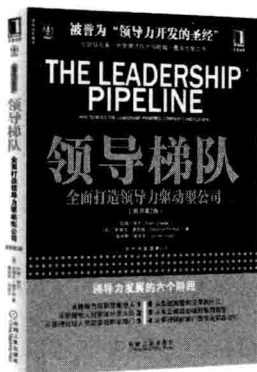
创新型社会的最大特点就是人人皆能创新，人人都可成为创新人物。本书的实用对象不仅包括各行业企业和机构的各级决策管理层，还包括所有从事企业日常工作的普通员工，因为归根到底，他们才是所有领域中成就创新的最终实践和执行者。在激烈的市场竞争环境下，创新往往事关企业生死存亡。创新绝不仅是领导的事，更关系到普通员工的职业生涯，有时甚至是饭碗。如何高效管理国内各高科技开发区、创业园，从而使辖区内各种企业和创新项目组合收益最大限度地发挥出来，这本书里也有现成的答案。对于培养和选拔创新型人才的各级教育工作者而言，如何借鉴西方教育体系的成熟有效经验，进而创造出中国特色的创新人才培养机制，通过初等、中等和高等教

育，为中国社会和企业造就一大批创新型、高素质劳动力，本书对此也提供了有实用价值的参考体系。对于立志白手起家，成为成功企业家的众多读者而言，你也可以从书里找到通过创新造就创业成功的秘诀和启示。

最后，我要特别感谢太太在百忙之中的大力支持，使我终能顺利完成书稿。女儿在美国接受早期创新教育的经历使我受益匪浅，你们小小年纪就表现出的创造力对我也是最好的鞭策。我的父亲在 20 世纪 80 年代从美国留学归来，以先进的创新技术，为江苏省制造业所做的杰出贡献永远是我的榜样。母亲在日常生活中的各种节约型创意常常带给我惊喜。感谢我的多年挚友，中国多所顶尖大学商学院 EMBA 创新课程教授，畅销书《半面创新》、《跨界引爆创新》作者周宏桥先生在完成此书过程中对我的激励。特别鸣谢两位诺贝尔经济学奖得主，奥利弗·威廉姆森和迈克尔·斯宾塞教授在此书写作过程中的独特建议和激励。我的卡内基－梅隆大学导师、美国企业变革与循证管理大师——丹尼斯·卢梭女士，在我从学校毕业之际就鼓励我把美国所学应用到中国实践中。这些激励一直鞭策着我。借本书出版之际，再次表达弟子的感恩之情。

成就高效持续创新需要全社会的合力才能完成。如果本书能在这个过程中，使读者感到有开卷有益之效，起到激励创新之功，做到促进创新之能，那么本书的目的也就达到了。

推荐阅读



领导梯队：全面打造领导力驱动型公司

作者：(美) 拉姆·查兰 斯蒂芬·德罗特 ISBN: 978-7-111-34934-1 定价：42.00元

被誉为“领导力开发的圣经” 全球排名第一的管理咨询大师拉姆·查兰全新力作

业绩梯队：让各层级领导者做出正确的业绩

作者：(美) 斯蒂芬·德罗特 ISBN: 978-7-111-39926-1 定价：49.00元

畅销书《领导梯队》后续力作，拉姆·查兰鼎力推荐、提升企业经营业绩的畅销新作

成功领导者的八项核心能力

作者：(美) 拉姆·查兰 ISBN: 978-7-111-45908-8 定价：45.00元

堪比管理大师德鲁克经典《卓有成效的管理者》《管理的实践》，《高效能人士的七个习惯》作者史蒂芬·柯维隆重推荐！

执行：如何完成任务的学问（白金版）

作者：(美) 拉里·博西迪等 ISBN: 978-7-111-35007-1 定价：36.00元

支撑：做副手的智慧

作者：(美) 罗塞娜·博得斯基 ISBN: 978-7-111-33939-7 定价：28.00元

高管路径：“轮岗培养”领导人才

作者：(美) 拉姆·查兰 ISBN: 978-7-111-32765-3 定价：36.00元

人才管理大师

作者：(美) 比尔·康纳狄等 ISBN: 978-7-111-38328-4 定价：39.00元

游戏颠覆者：如何用创新驱动收入与利润增长（珍藏版）

作者：(美) A. G. 雷富礼等 ISBN: 978-7-111-35105-4 定价：39.00元

CEO说：像企业家一样思考

作者：(美) 拉姆·查兰 ISBN: 978-7-111-38717-6 定价：29.00元

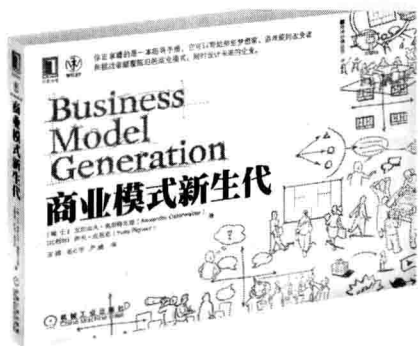
管理者的核心技能

作者：(美) 爱德华 T. 赖利 ISBN: 978-7-111-45075-7 定价：39.00元

领导梯队（应用手册篇）

作者：(美) 丹尼尔 R. 托宾等 ISBN: 978-7-111-44461-9 定价：45.00元

推荐阅读



商业模式新生代

作者：(瑞士) 亚历山大·奥斯特瓦德 伊夫·皮尼厄 ISBN: 978-7-111-35221-1 定价: 88.00元

教你用1分钟说清楚你的商业模式!

出版人杂志·新浪2011年最佳经管类图书, 蓝狮子2011年10大最佳商业图书

商业模式新生代(个人篇): 一张画布重塑你的职业生涯

作者：(瑞士) 亚历山大·奥斯特瓦德 伊夫·皮尼厄 ISBN: 978-7-111-38675-9 定价: 89.00元

教你正确认识自我价值, 并快速制定出超乎想象的人生规划

■ 商业模式的经济解释

作者: 魏炜 朱武祥 林桂平
ISBN: 978-7-111-38128-0
定价: 36.00元

■ 重构商业模式

作者: 魏炜 朱武祥
ISBN: 978-7-111-30892-8
定价: 36.00

■ 发现商业模式

作者: 魏炜 朱武祥
ISBN: 7-111-25445-4
定价: 38.00元

■ 慈善的商业模式

作者: 林伟贤 魏炜
ISBN: 978-7-111-32901-5
定价: 32.00元

■ 商业模式的力量(升级版)

作者: 彭志强
ISBN: 978-7-111-31335-9
定价: 36.00元

■ 云: 7种清晰的商业模式

作者: (美) 周晨光
ISBN: 978-7-111-35101-6
定价: 38.00元

推荐序

前 言

第一部分

第1章 企业高效创新的困境	002
企业创新十大杀手	002
【案例】 即刻搜索为什么创新即刻失败	008
企业创新低效八项注意	010
【案例】 微软的Windows 8 创新为什么没有达到目的	014
第2章 企业高效创新的出路	016
企业创新成功六个秘诀	016
【案例】 华为的成功创新故事	018
企业高效创新的出路	023

第二部分

第3章 高效创新秘诀之一：准确把握企业创新时机	028
金融投资之时机原则	028

企业应该何时做创新	028
【案例】 美国红十字会这样创新走出丑闻危机	030
如何判断企业是否到了创新的关键时刻	033
【案例】 百年老店柯达公司破产之谜	035
如何在关键时刻把握好企业的创新	037
【案例】 IBM这样起死回生	039
第4章 高效创新秘诀之二：构建获利最大的创新组合	041
金融投资之组合原则	041
企业构建创新组合之必然	041
【案例】 苹果公司创新投资组合结构	042
企业应该如何选择创新组合	043
【案例】 谷歌这样选择其创新组合	048
企业如何从合理的创新组合获利最大	051
【案例】 BX药业公司这样走出困境	053
第5章 高效创新秘诀之三：组织合理资源实施创新	055
金融投资之经理人选原则	055
企业如何选择高效创新团队	055
【案例】 韩国三星是这样构建创新团队的	061
企业如何在创新团队间分配创新组合	063
【案例】 RealNetworks的创新故事	064
企业如何高效管理创新团队	066
【案例】 海尔管理创新团队的诀窍	067
第6章 高效创新秘诀之四：成功监管创新组合项目	070
金融投资之监管原则	070
企业创新监管之必要	070