

创新 才有增长

[美] 罗伯特·塔克 著

23 家创新先锋企业如何规划创新流程

DRIVING GROWTH
THROUGH INNOVATION

新华出版社



创新 才有增长

[美] 罗伯特·塔克 著
燕清联合 译

23家创新先锋企业如何规划创新流程

DRIVING GROWTH
THROUGH INNOVATION

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创新才有增长 / (美) 塔克著; 燕清联合译. —北京: 新华出版社, 2004.7

ISBN 7-5011-6722-2

I. 创… II. ①塔…②燕… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 064038 号

著作权合同登记号: 图字: 01-2004-008

Driving Growth Through Innovation

Copyright © 2002 by Robert B. Tucker

First published by Berrett - Koehler Publishers, Inc.,

San Francisco, CA. USA.

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字专有出版权属新华出版社

创新才有增长

23 家创新先锋企业如何规划创新流程

[美] 罗伯特·塔克 著

燕清联合 译

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路 8 号 邮编: 100043)

新华出版社网址: <http://www.xinhupub.com>

中国新闻书店: (010) 63072012

新华书店经销

北京振宏福利印刷厂印刷

*

787 毫米 × 1092 毫米 1/16 16 印张 150 千字

2004 年 7 月第一版 2004 年 7 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6722-2/F·972 定价: 32.00 元

引言：如何实现企业增长

如何促进企业增长？本书给出的答案可以归结为一个词：创新。尽管可以通过削减成本来扩大企业总收入和净收入之差，从而增加企业利润，但是这一方法根本无法提高企业销售收入，更无法促进企业的增长。

为了实现增长，企业必须为顾客提供新的产品和服务。这些产品和服务是其他公司所不具备的，是你的企业独一无二的东西，并且能够以更好的方式解决顾客的问题。企业还必须生产出新的产品并制定新的策略，促使现有顾客和潜在顾客购买更多的产品。你还需要不断向市场推出新产品和服务以吸引新顾客群，使这些顾客为你的企业增加收入。这些正是创新的精髓所在。

创新不是什么新鲜事物。很多公司一直以来依靠不断创新才有了今天的成就。调查研究表明，众多行业的管理者对于创新的重要性都有充分的认识，他们将创新视为推动企业增长、提高盈利性和竞争优势的关键因素。普华永道（PricewaterhouseCoopers）对全球 399 名企业首席执行官进行的调查发现，创新超过了全球化、产业融合，甚至超过了电子商务，成为这些管理者面对的首要战略性挑战。

这里只有一个问题。尽管有一种观点认为创新能力是企业

获得未来增长最重要的因素，但是其他调查却揭示出，这还不足以改善企业的业绩。阿瑟列杜公司（Arthur D. Little）对全球 699 位企业首席执行官所做的调查发现：“不到四分之一的管理者认为他们完全掌握了通过创新增加企业价值的艺术。”简言之，管理者应该做的事情和他们实际的能力之间还存在差距。

本书的目的就是帮助你和你的公司以一种本质上截然不同的方式来实施创新，使你的企业获得不同寻常的增长，让企业在所属行业内脱颖而出。

如今大部分公司都将创新比喻为“熊猫的交配”：频率低，动作笨拙，常常徒劳无功。20 年来这种情况一直没有改变。世界正处于急速的变革中，然而很多公司的创新活动仍然处于三天打鱼两天晒网的状态。

目前人们对于创新的理解正如同 1980 年对于质量的理解。那时，质量部门是公司的组织结构图中一个独立的部门。如今大多数公司都将质量视为一种嵌入式的流程，企业内每个员工都对此承担责任。这已成为根深蒂固的企业文化的一部分，一种企业运作方式。

然而对于大多数公司来说，创新仍然限于某些特殊部门的职能范围，这些部门专门负责产生一些新创意和新观念。“你必须向他们解释什么是创新，”当我正要为一家食品公司（该公司名列《财富》杂志前 500 强）的 200 名高层领导者进行演讲时，这家公司的首席执行官低声说道，“在他们眼中，创新就是研发、营销或者产品开发。”

依然只有少数人才有权力，或者确切地说是责任，来构思并提倡新的创意。一般雇员或者本书中提到的个人贡献者都远离这一过程。流行的观点是：“如果我们需要你的创意，我们早就会问你了。”

由于没有明确指定谁来负责创新活动或者负责制定持续的目标，因此所有员工都只是注重避免工作中的风险并提高自己的业绩。对于一家日用消费品公司来说，在洗衣粉里添加一些蓝色皂片就可以称之为“新型改进产品”。软件公司在产品新版本中增加一种新的铃声，就可以称之为“重大升级产品”。软饮料生产商开发一种只含一卡路里热量的饮料，就称之为“革命性的产品”。

如今聪明的消费者已经厌倦了这些弄虚作假的表面文章。他们希望得到能够提供真正价值的新产品，希望公司能够帮助他们更好地解决问题。他们希望获得有意义的选择和更好的价值理念。而事实上，企业的表现经常令他们感到大失所望。

公司和公司股东同样也感到失望。如今很多企业的创新活动都是渐进式的，因此创新对于企业增长的作用也呈缓慢的渐进发展。低风险只能带来低回报。而其他一些企业在经历了几年的渐进性创新之后，突然在一些创意上投入几百万甚至几十亿美元的资金，既不认真构思，也不仔细规划，甚至也没有好好实施，最终带来的只有灾难性的结局。

对于 21 世纪的企业来说，这些都不是促进企业增长的正确方法。

本书并不想对创新这一概念进行理论上的探讨，也不想提出关于如何实施创新的理论。本书根据一些著名公司如何利用创新加快企业增长速度和盈利速度的经验，综合提出各种观点。利用这些经验指导你和你的公司设计创新战略，从而帮助你的公司不仅在你所属的行业内成为佼佼者，还能够在和其他企业的比较中脱颖而出。

创新是近来才出现的研究领域。事实上，这个题材如此新颖，以至于其他相关书籍反映的这种筒仓式的视角，目前还存

在于很多企业。正因为如此，这些书籍只是关注整个领域中很少的一部分内容：战略创新，或者新产品开发，或者如何创造性地解决问题，甚至如何制定企业的提议计划以更好地管理创意。所有这些子问题都很重要。然而，零散地考虑各个子问题，最终导致的结果也可能是不全面的。

本书假设的前提是，如果寻求企业增长的过程涉及到某些问题，那么必须将这些看起来根本不同的问题都整合于一个战略。这就是本书总结并浓缩创新主要问题的原因。本书能够让你和你的团队在阅读每个章节时游刃有余，并帮助你们从整体角度构想并改造企业创新流程的蓝图。

如今，越来越多的企业正努力改进企业的创新流程：将创新转变为系统性、嵌入型的经营流程，使之成为推动企业获得收益的经久不衰的动力。这些创新先锋企业，如花旗集团 (Citigroup)，电子数据系统有限公司 (EDS)，美敦力公司 (Medtronic)，高露洁 - 帕马利弗公司 (Colgate - Palmolive)，博格华纳公司 (Borg - Warner) 和皇家荷兰壳牌公司 (Royal Dutch/Shell)，都重新设计了每一个步骤和每一个阶段，以更快的速度将新创意变为现实，更快地获得回报，获得源源不断的收益。

这些公司鼓励组织内部每个部门每个员工都提出新观点，而不是局限于传统的新产品开发部门。他们利用先进的方法，寻找顾客的潜在需求；用原型设计的方法将创意变为现实，智能评价创意的可行性。他们对于新风险企业的态度也不相同。这些企业建立“创意管理”系统，确保有潜力的创意能够更快速地转变为产品并进入市场，获得更广泛的市场影响力。

通过创新实现增长的原则

本书通篇都将对这些创新先锋企业的实践经验进行研究分析，这些分析能够指导你设计和实施自己的创新流程。通过创新实现企业增长，必须遵循以下五条原则：

原则 1：创新必须成为信条

首先，同时也是最重要的，以创新作为信条意味着区分创造性（提出创意）和创新（使创意为企业带来盈利）这两个不同的概念。

有时候企业追求创造力，鼓励员工开展头脑风暴式会议。几年前《企业》杂志（*Inc. Magazine*）上的一篇封面文章指出，在会议中心进行这样的会议时，让一名记录员记录下每个人提出的创意和方法。文章提到，一个中型食品公司的管理者团队面对销售增长迟缓这样的问题，从各种独特的角度深入思考之后，提出了 75 条很有价值的创意。但是三年以后，我们了解到，没有一个创意最终转变成市场上的产品。文章认为该企业的公司结构和管理存在缺陷，并哀叹“从组织中获得创意真是太难了”。

这样的会议非常有趣，经常能产生很多新的创意，也很激动人心。但是由于创新，或者有时候也可称为创造未来，没有成为一种信条，因此无论那些创意多么完美，在现实的压力下，最终都遭到了失败。

很多情况下，企业都声称他们的“创造性思想太多了”，很少有企业认为自己缺乏创新思想。然而这也是一种病症，没

有一种全面的“从创意到实践”的有效方法来区分胜利者和失败者。

善于创新的企业了解，以创新作为企业的信条这种说法并不矛盾，而是一种必不可少的条件，可以使企业以更高的成功率将创意转变为现实，为顾客提供更高的价值，从而也为企业带来更多的盈利。

创新型企业了解自己 and 竞争对手之间惟一的差别就是企业员工的技术、知识、责任心和创新能力。把创新信条灌输给员工，就要指导他们如何思考并得出自己的想法，如何辨别哪些想法与企业目标一致。还要指导他们如何坚守并推销自己的想法，如何寻找支持者，如何克服阻碍并争取外界的支持。

和所有的信条一样，人们总是通过实践才能更好地理解创新。积极实践的人才能掌握共同的交流语言。他们从未停止犯错，因为错误本身就是这一过程不可或缺的一个组成部分。他们只是不再犯那些显而易见的错误。他们互相指导，通过学习和实践磨炼集体和个人的技巧。

原则 2：创新必须全面实施

不应该将创新局限于某个部门或某个明星团队，不应该将创新视为烫手山芋，将它与公司的行政机构隔离开。必须将创新渗透入整个企业，围绕于企业的新产品、服务、流程、战略、业务模式、分销渠道和市场各个方面。它是整个组织 DNA 的一部分。

全面实施创新意味着不管是采购部门、执行部门、财务部门，还是人力资源部门，企业的每个业务单位和每个职能部门，都必须以创新作为自己的职责和运作方式，正如创新对于新产品开发或市场营销部门的重要性一样。

什么原因促使组织内的管理者和领导者广泛接受创新这一理念，并越来越重视创新这个问题呢？是衡量标准。创新先锋企业发现，“有衡量，才有成功”，这就是创新的真谛。最普遍的准绳就是新产品和新服务进入市场两到五年内的收益率，如今出现一些新的衡量标准，目的是考察新产品开发部门之外的部门是否达到了预期的目标。一旦这样的目标在组织内部广泛传播，并建立奖励制度，那么从创意到现实的转变速度就会大大加快，最终促进企业的增长。

原则 3：创新应包含有组织地、系统性地、持续不断地搜寻新机会的过程

回顾 20 世纪 90 年代早期，美国电话电报公司（AT&T）的高层官员允许其计划部门的一个小单位改名为“机会搜索部门”（Opportunity Discovery Department，简称 ODD）。这群标新立异的思想者们给自己指派了一个艰巨的任务：改变整个公司的思考方式。1995 年的一天，这个部门的每个成员身上都挂着一个牌子，上面写着：“取消长途业务，怎么样？”

但是这个“荒谬可笑，毫不相关”的问题被驳回了。五年之后该公司的长途业务收入急遽下降，公司不得不以极低的价格出售长途业务部门。显然，今天看起来毫不相关的问题可能很快就成为明天的威胁或者机遇。

变革日新月异，产品商品化的脚步越来越快，战略趋于融合，那些依靠昨日的创意、昨日的产品和昨日的假设情况的企业显然很容易受到冲击。因此，企业应该将创新作为增长的推动力，以这种理念作为企业的信条，并建立有效的机制，开展实践。在所谓创新过程的“模糊前端”，这些机制和实践能够帮助企业将未来的种种可能转变为更为清晰明确的目标。

皇家荷兰壳牌公司通过一项名为“游戏改革者”（GameChanger）的计划，建立了一个由公司工程师、研究者、管理者和个人贡献者组成的全球网络。他们环顾四周，从各个角落搜寻潜在的间断性问题。用一位休斯顿的化学分公司公司主管的话来说，就是寻找“能够利用新技术对现有行业造成冲击”的领域。

壳牌公司通过“游戏改变者”这种方式不断搜寻这样的问题：这些发展对我们意味着什么？我们从中有何收益？如果要将这种改变转变为一种机遇，我们目前面临的威胁是什么？

正如我们在前面的章节中提出的，以创新作为信条的企业在不断地系统地搜寻未来机遇的同时，也促进了对社会、人口和技术变革的深层理解。企业积极应用新技术已经成为一种趋势，例如应用人种学的研究和原型方法加深对顾客行为的理解。新技术的应用也使这些企业在探索隐藏在这种趋势背后的意义和机遇中获得优势。

原则 4：组织内的每个人都应该参与创新

如今在多数组织内部，新创意总是直接来源于组织高层，而不是来源于组织底层。多数组织不仅仅是不希望员工进行创新；事实上他们根本不希望员工进行思考。美国 KT 管理顾问公司（Kepner-Tregoe）是一家著名的培训与咨询公司，他们进行的一项调查表明，大约有三分之二接受调查的管理者和工人认为，他们在工作中几乎有一半的思考能力是闲置的。超过 70% 的被调查者将他们的组织比喻为“笨重行驶的卡车”，抱怨他们的工作环境缺乏让员工参与决策的意识，同时也缺乏培训和激励机制。

很多公司为了寻找各种节约成本的方法而建立提议机制，

但是除此之外，多数公司都缺乏激励和收集员工创意的方式，而这种提议机制常常沦为一种摆设。那些在整个组织范围内实施连续创新的公司的情况则大为不同。“底层管理者和普通员工提不出强有力的、能够促进发展的、突破性的创意”，这种认识在这些公司看来显然不符合 21 世纪的真实情况。

德纳公司 (Dana Corporation) 的一些工厂平均每个月每个员工会收到四个新创意，其中 75% 的创意都能得到实施。在迪斯尼 (Disney) 每三年一度的铜锣秀 (Gong Show) 上，公司里的每个人都会抛出一个新概念，该公司的零售模式最早就是由这里的一个员工提出的。

伦敦的维京集团 (Virgin Group) 有一位空中乘务员叫艾尔萨·佩奇 (Ailsa Petchey)。她不喜欢由别人来设计她自己的婚礼，由此产生了一个创意，为繁忙人士提供一站式的婚礼计划服务 (One-stop wedding planning service)。她通过公司的“大声说”计划 (Speak Up Program) 说出自己的想法，如今她已经成为一家新的子公司维京新娘 (Virgin Bride) 的首席执行官。其他公司，如西门子 (Siemens) 和电子数据系统公司都建立了全球的创意网络，充分利用企业内部网，探询组织内部各个部门角落对于新产品和新服务的构想。

并非所有的创意都有用。有些创意可能是多余的，或是出于个人自私的考虑，因此没有多大价值。但是在创新能力方面有所投入的企业，以及建立了所谓“创意管理系统”以求获取新创意的企业，都认识到这种潜在的创造能力能够被激活，能够对其进行管理，甚至能将其转化为推动企业增长的新工具。

原则 5：创新应以顾客为中心

对于善于创新的企业来说，顾客就是维持生命和呼吸的氧

气。他们知道，顾客通常都性情不定，变化无常，很难对顾客的行为做出预测，但是他们并不因此而畏难不前。他们也深知为顾客创造价值是获得成功的惟一途径，虽然你可能一时骗得了他们，但最终，产品和服务的声誉和认可程度会在广泛的顾客群中传播。

如今的顾客更为精明，他们只需敲打键盘就能获得更多的信息，对公司提供的各种不同价值进行比较和对比。因此创新的信条就意味着必须学会用一种全新的方式倾听现有顾客和潜在顾客的心声。同时这也意味着应该将顾客的声音融入新概念的设计和实施过程，如果这些创意最终能够推动企业增长的话。

本书结构

每一章节的前面都会结合这五个原则来讨论：

- 以创新作为信条。
- 所有的业务单位和部门都应将创新视为职责。
- 寻找未来机遇时要用系统性的方法。
- 每个人都要参与进来。
- 以顾客为中心的创新。

每一章都会提出一系列问题，通过这些问题来思考、更新并重新设计你的公司整体的创新方式。你在本书中会得到这些收获：

第1章“21世纪的创新”，你将从中认识为何传统方法无法弥补增长缺口（Growth Gap），如何划分创新的类型和层次，以及创新先锋企业如何通过实施全局性创新来改变他们的未来。

第2章“领导创新”，我们将关注当企业应该将创新嵌入组织内部，并以创新作为企业增长的推动力时，企业的高层管理者必须要解决的五个基本问题。这五个基本问题包括：定义一个创新策略并负责实施；在组织内部传播责任意识；正确分配资源；评价创新进展；识别创新取得的成效并给予奖励。

第3章“创造企业文化”，我们将指出当领导者在组织内部稳步推广创新这一思想时，最为重要的因素就是：企业文化。我们在这里先提示一下：这一章将引导你关注公司文化的某些尖锐的问题。例如，公司里那些富有创造性、不拘一格的特立独行者表现如何？有些人逐渐丧失了原有的创造力，这又是因为什么？这一章里最重要的内容就是提出了一些建议和观点，如何在企业文化的基础上，营造一种整体氛围，激励并促进整个组织的系统性的创新活动。这种企业文化必须确实存在，而不是你脑中的一种幻想。

如果我是你的雇员，我有了一个想法，你会希望我怎样做？这个问题对你来说很难吗？当然你不是惟一有这种困惑的人。大多数企业都无法很好地回答这个问题。第4章“实施创意管理”，将帮助你和你的组织设计并实施创意管理系统。如果没有这个创意管理系统，你可能根本不会听说什么潜在的突破性成就。更坏的情况是，你公司里某个具有创造力的员工提出了一个很有价值的创意，他可能带着这种新创意跳槽到别的公司，也可能由此建立自己的公司。这一章提供了八种不同的创意管理模式，从花旗公司极为成功的创新催化模式（Innova-

tion Catalyst Model) 到惠而浦 (Whirlpool) 的创新团队方法 (Innovation Team approach), 你可以从中选择最适合你的模式。

有的时候, 你是否感觉到组织的前瞻性不够, 或者眼光不够长远? 第5章“开创未来”提出六种有效的新方法, 帮助你了解顾客和整个市场未来发展的图景, 着眼点是为公司创造更为远大的未来。我们将深入创新先锋公司的背后, 了解他们如何提高自己的技能, 积极参与未来竞争, 获取最有利的市场地位, 有效制定战略决策。

深入了解未来以寻求潜在突破之后, 你会有何作为? 大多数企业可能会进一步完善创新过程的“模糊前端”。第6章“构筑创意工厂”对此提出了七项指导方针。

事实上, 确实存在这样一个舞台, 著名的公司正在改造自身的创新方式。创新先锋公司突破了市场调查、专题讨论 (Focus Group) 和顾客问卷调查这些传统方法, 从整体上重新改造他们的思想方式。我们提出一些案例, 包括一家著名的制药公司、一家全球性的金融服务公司和一家高尔夫俱乐部, 分析他们是如何通过不同以往的方式获得突破性的创意, 激发员工的创造力, 倾听“主导用户”的声音, 深入钻研顾客潜在的需求和愿望。

第7章“生产有竞争力的产品”, 通过这一章, 你将深入了解企业是如何重新设计产品开发流程以推动企业增长。你将掌握六种有效的方法, 利用这些方法提高新产品开发的平均成功率。本章将为你提供目前最引人注目的研究成果, 这些研究显示, 善于创新的企业与一般企业相比显然有突出的区别, 这些区别表现在他们为实现企业增长和获得盈利是如何构思、设计、开发新产品的。

第8章“制定增长战略”, 观点很明确, 不管公司目前的

商业模式看上去多么稳固有效，总有一天会受到挑战。随着时间的推移，良好的商业模式会被别人模仿，致使企业的竞争力被削弱，最终毫无优势可言。暴发户式的竞争者难以一直保持自己的实力，然而从整体而言，他们能够利用现在的方法，为顾客创造价值。这一章提出的观点是，战略创新的重要性丝毫不亚于产品创新和流程创新，首先一点，并且也是最重要的一点，战略创新就是一种发挥想像力的活动。对于企业来说，必须具备这样的能力：从顾客的立场观察什么是最有效的方式，同时这种方式也能为企业带来利润。

第9章“推销新创意”，成功的创新最后也是最重要的一个问题：你能把你的新创意推销出去吗？不论你的新创意多么完美，你和你的公司都必须掌握这样一种技巧，说服你的雇员、顾客、供应商和其他股东接受这种新创意，如果不能说服他们，也至少要消除他们的反对意见。文章讨论了七种有效的策略，有助于训练你的推销技巧，文章还揭示出当今世界上获得最伟大突破的创新者的成功秘诀。

最后第10章“采取行动”，帮助你进一步评估你阅读本书所得到的收获，按优先顺序排列实施步骤。

本书的价值

无论你是首席执行官、普通管理者、项目经理、销售和营销部门经理，还是关心自己企业未来的个人贡献者，这本书都向你提出了一个问题，并为你提供一种选择。

问题很简单：对于你公司获得增长的方式和目前的增长速度，你是否感到满意？如果你回答是，你也许不需要读这本

书。但如果你觉得还有改进的余地，你面临的选择就是：你将在改进过程中扮演哪一种角色？你是否愿意承担重新思考企业创新的责任？本书将提供一些有用的知识，你将在组织和领导公司创新变革之路的过程中运用这些知识。

你在阅读每一章节并思考每个章节提出的问题之前，可以先为你自己的公司草拟一个创新战略。当你阅读到书中那些已经加快了增长速度的公司的案例时，你不仅能够更好地理解创新活动的快速发展，同时也能掌握一些有用的观点，利用这些观点为你的公司度身设计 21 世纪的创新蓝图。