



《创新者的窘境》作者克莱顿·克里斯坦森的最新力作
把创新基因植入体内！

THE INNOVATOR'S DNA

掌握五种发现技能 创新者的基因

杰夫·戴尔
[美] 赫尔·葛瑞格森 ◎著
克莱顿·克里斯坦森
曾佳宁◎译

Mastering the Five Skills of
Disruptive Innovators



中信出版社 CHINACITICPRESS



THE
INNOVATOR'S DNA
Mastering the Five Skills of
Disruptive Innovators

创新者的基因

杰夫·戴尔
[美] 赫尔·葛瑞格森 著
克莱顿·克里斯坦森
曾佳宁 译

图书在版编目 (CIP) 数据

创新者的基因 / (美) 戴尔, (美) 葛瑞格森, (美) 克里斯坦森著; 曾佳宁译. —北京: 中信出版社, 2013.2

书名原文: The Innovator's DNA

ISBN 978-7-5086-3783-9

I. 创… II. ①戴… ②葛… ③克… ④曾… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 308656 号

The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators by Jeff Dyer, Hal Gregersen and Clayton Christensen

Copyright © 2011 Jeff Dyer, Hal Gregersen and Clayton Christensen

Simplified Chinese translation edition © 2013 by China CITIC Press

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

All rights reserved.

创新者的基因

著 者: [美] 杰夫·戴尔 赫尔·葛瑞格森 克莱顿·克里斯坦森

译 者: 曾佳宁

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 17 字 数: 200 千字

版 次: 2013 年 2 月第 1 版

印 次: 2013 年 6 月第 4 次印刷

京权图字: 01-2012-2808

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3783-9 / F · 2808

定 价: 49.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

引言 THE INNOVATOR'S DNA

创新。对于全球经济，创新是生命之源；对于全球几乎任何一位首席执行官（CEO）来说，创新是首要的战略考虑。事实上，最近国际商业机器有限公司（IBM）针对1 500名CEO做了一项调查，调查显示创造力在未来的“领导能力”¹中位居榜首。创新想法能够革新产业，创造财富，其威力之大，有史可鉴。苹果公司的iPod播放器打败了索尼的随身听；星巴克凭借咖啡豆和氛围击溃了传统的咖啡店；全球性互联网电话公司Skype运用“免费”策略，赢过了美国电话电报公司（AT&T）和英国电信；易趣（eBay）打败了分类广告；西北航空公司屈居于美国航空和达美航空之下。在每个事例中，都有创新的企业家运用富有创造力的想法，为领先行业的公司打造了有力的竞争优势，创造了巨额财富。当然，回顾过去，我们可以提出一个价值一百万的问题：“他们是如何办到的？”然而放眼未来，也许我们可以提出一个价值一千万的问题：“我如何才能办到？”

《创新者的基因》不仅会解答这些根本问题，还会为你带来更多启示。本书的写作缘起于数年前，当时我们向“破坏性创新”大师兼本书合作者克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）提出了一个问题：“破坏性创新的模型从何而来？”在克里斯坦森的畅销书《创新者的窘境》和《创新者的解答》中，他已经阐述了对破坏性科技、商业模型和公司之特点的重要洞见。经过八年的协作研究，我们又写成了《创新者的基因》一书。在本书中，我们试图更加全面地了解破坏性创新者，即破坏性创新者有何特点，他们创造的创新性公司又有何特点。我们这一项目的主要目的，就是要揭示创新的商业想法的起源，而这些创新想法中，很多都是具有破坏性的。为此，我们访问了近百位革命性产品和服务的发明者，以及运用创新性商业想法改变行业面貌的公司创始人和CEO。其中包括：易趣公司的皮埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar），亚马逊公司（Amazon）的杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos），RIM通信公司（Research in Motion）的迈克尔·拉扎里迪斯（Mike Lazaridis）和客户关系管理软件服务提供商Salesforce.com的马克·贝尼奥夫（Marc Benioff）。附录A列出了所有我们采访过并在本书中引用其言论的创新者。本书引用的创新者言论几乎全部来自我们的访谈。但其中也有几个例外：我们引用了苹果公司史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）、维珍公司（Virgin）理查德·布兰森（Richard Branson）和星巴克霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）的言论，这些言论来自于他们的自传，或他们此前接受的针对创新的采访。

我们也研究了在已经成立的公司内激发创新的CEO们，比如宝洁公司（Proctor & Gamble）的阿兰·乔治·雷富礼（A. G. Lafley），易趣的梅格·惠特曼（Meg Whitman）和贝恩公司（Bain & Company）的欧瑞特·嘉迪希（Orit Gadiesh）。这些CEO执掌的公司有的功成名就，家

喻户晓，有的则没那么有名，比如“看电影学英文”(Media Mouth)、“牛粪钟”(Cow-Pie Clocks)，还有“泰拉诺娃生物系统公司”(Terra Nova BioSystems)。但这些公司的价值主张^①都是惊人而独特的，而且都与在职领导有关。例如，与竞争对手相比，这些公司的产品或服务都能提供新的或不同的特性、定价、便利性或可定制性。我们的目标与其说是调查这些公司的策略，不如说是深入探究这些创新者自身的思维方式。我们希望能够尽可能地了解这些创新者，并了解他们是何时、如何产生创新想法，继而开发出新产品或新业务的。访谈时，我们会询问他们，在整个商业生涯中，你最有价值、最新奇的商业想法是什么？这些想法又从何而来？受访者道出的故事均发人深思，蕴含洞见，同时惊人地相似。

回顾访谈记录，我们发现了一致的行动模式。在发现突破性想法时，创新企业家和主管们有相似的行为。根据谈话内容，我们总结出了五个基本的发现技能。正是这五个技能，组成了“创新者的基因”。套用一句苹果公司的口号，我们发现，创新者总是有“非同凡想”的奇思妙想。他们都能把一些看似无关的想法联系起来，从而产生原创想法。(我们将这种认知技能称为“联系性思维”或者“联系”。)但是要想做到非同凡想，创新者们就必须有“非同凡人之所为”。他们都善于发问，总是在持续不断地提出挑战现状的问题。此外，有人勤于观察世界，其深度常人难及。有人交游甚广，人际关系网撒遍全球。有人重视实验，视其为创新活动的核心。发问、观察、交际、实验，这些行动一旦开始持续，就会激发联系性思维，继而产出新业务、新产品、新服务和新程序。大多数人都认为，创新力纯然是一种认知技能，完全脱胎于大脑。但是我们的研究得出了一个关键的发现：人形成创新想法的能力不仅是大脑的功能，

^① 价值主张：英文为value proposition，指公司承诺其产品或服务能够提供给顾客的价值。——译者注

同时也是行为的功能。对我们所有人来说，这都是一个好消息。因为这意味着，只要能改变自身的行为，我们就能提升我们的创新影响力。

发掘出知名创新企业家和主管的行动模式之后，我们将研究目标转向全球范围内知名度略低，但是同样有才干的创新者。根据之前的访谈，我们设计了一项调查。该调查涉及创新领导的各项发现技能，包括联系、发问、观察、交际和实验。到目前为止，已经有来自超过 75 个国家的 500 多名创新者和 5 000 多名主管向我们提交了关于这些发现技能的 360 度全方位数据。（如需获得更多有关个人和公司测试的信息，请访问我们的网站：<http://www.InnovatorsDNA.com>。）我们发现，无论知名与否，这些领导都有着同样的行动模式。和一般的主管比起来，创新者更乐于发问、观察、交际和实验。这些研究结论之后被发表在《战略创业期刊》（*Strategic Entrepreneurship Journal*）上，该杂志是专注研究企业家的顶级学术期刊（如需了解研究细节，请参阅附录 B）²。我们还将结论收录在《创新者的基因》一文中，该文获得了 2009 年《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）“麦肯锡奖”（McKinsey Award）第二名。

之后，我们开始研究创新组织和团队的基因给我们的教益。我们最初的研究方式是研究《商业周刊》（*Businessweek*）的创新公司年度排名。该排名是由主管们投票产生的，上榜的公司都因创新而著名。扫一眼 2005~2009 年《商业周刊》的排名，我们看到苹果名列榜首，而谷歌位居第二。若凭直觉断定，这个排名应当是合理的。但是我们认为，《商业周刊》的排名方法是由主管们来投票认定公司是否创新。这一排名过程很大程度上是基于过去的表现，拼的是人气。实际上，以今日的标准来看，通用电气（General Motors）、索尼、丰田和宝马还能算是最为创新的公司吗？它们之所以上榜，是否只是因为过去的辉煌呢？

为了回答这些问题，我们根据公司现有的创新力量（以及对未来创

新的预期)，排出了我们自己的创新公司榜单。我们是怎么操作的呢？我们认为，最好的排名方法，是参考投资者的想法。投资者是用金钱投票的，他们的投资选择体现了他们认为哪家公司最有可能在未来有所创新，这包括新产品、新服务或新市场。[HOLT是瑞士信贷第一波士顿银行（Credit Suisse First Boston）的一个分支机构，之前为《创新者的解答》一书做过类似的分析]我们和这家公司合作，采用的方法是计算一家公司有多少百分比的市值源自于现有的业务（产品、服务、市场）。若一家公司的市值高于现有业务产生的现金流，那么这家公司就是有增长和创新溢价（在我们的研究中，我们简称为创新溢价）。创新溢价指的是一家公司的市值中，并非源自现有市场中现有产品或业务的那部分价值。市场之所以会给这些公司溢价，是因为投资者预期这些公司会开发出新产品或开拓新市场，并且这些公司能够借这些新产品和新市场收获高额利润（第七章将详细讲解如何计算溢价）。这一溢价对所有主管和公司来说，都是梦寐以求的。

哪一类人是创新者？

过去 30 年的研究中，也许最为惊人的结论之一就是：企业家和一般的商业主管（在个人特质或心理统计学上）并无天壤之别。^a听到这个结论的人一般都会心存怀疑，因为大多数人本能地认为，企业家和主管是有所不同的。但是请注意，我们的研究是针对创新者的，尤其要注意，是创新企业家，而不是企业家。这是因为，创新企业家开创的公司给市场提供的价值是独一无二的。研究者通常将开干洗店、抵押贷款公司，甚至是大众汽车（Volkswagen）和麦当劳（McDonald's）连锁店的人和易趣的创始人皮埃尔·奥米迪亚及Amazon的创始人杰夫·贝佐

斯归入一类，均称为企业家。但是在研究创新企业家和一般主管有无差异时，这样分类是有问题的。事实上，大多数企业家开创公司时，秉持的策略都不是独一无二的，也自然没有破坏性。在所有企业家中，仅有10%~15%的人可以称得上是我们讨论的“创新企业家”。

我们的研究包括四类创新者：（1）创业型企业家（即我们之前讨论的那一类企业家）；（2）企业型企业家（这一类型的企业家在企业内部创立创新业务）；（3）产品型企业家（这一类型的企业家发明新产品）；（4）程序型企业家（这一类型的企业家开创具有突破性的程序）。我们所说的程序发明者，指的是像阿兰·乔治·雷富礼这样的人。他为宝洁公司创设了一系列创新程序，激发了无数新产品的创新。无论何种情况，开发新业务、新产品或新程序的想法都必须是创新者本人的想法。不同类型的创新者有许多共同之处，但是同样也有许多差异，接下来的章节会为你详细分析。

a 许多针对企业家的研究都得出了这样的结论，如：

“详尽调查后，得出的结论往往是：企业家和大型组织的经理在心理上只有细微差别，或毫无差别。”[L·W·布森尼茨(L. W. Busenitz)和J·B·巴尼(J. B. Barney)，《企业家和大型组织的经理之不同》(*Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations*)《企业创业期刊》1997年第12期(*Journal of Business Venturing* 12, 1997)。]

“成功的企业家和非企业家之间，似乎没有可见的个性特征模式差别。”[W·鲁斯(W. Guth)，《创业研究》(*Director's Corner: Research in Entrepreneurship*)，《创业论坛》1991年冬季刊(*The Entrepreneurship Forum*, winter 1991)。]

“许多研究者尝试寻找企业家和小生意业主或经理的差别，但结果都是没有发现有区别的特质。”(R·H·布鲁克豪斯(R. H. Brockhaus)和P·S·霍维茨(P. S. Horwitz)，《创业家心理》(*The Psychology of the Entrepreneur*)，《创业艺术与科学》(*The Art and Science of Entrepreneurship*, 1986))

在本书的第七章，我们按照创新溢价高低，排出了最为创新的公司榜单。意料之中的是，排名前25位的公司中，有些也上了《商业周

刊》的榜单，比如苹果、谷歌、亚马逊和宝洁公司。这些公司在过去五年内，平均溢价高达 35%。但是我们也发现，如 **Salesforce.com**（软件）、直觉外科手术公司（**Intuitive Surgical**）（医疗设备）、印度斯坦利华公司（**Hindustan Lever**）（家用产品）、阿尔斯通公司（**Alstom**）（电气设备）和孟山都公司（**Monsanto**）（化工）这样的公司，也有相似的溢价。详细研究这些公司之后，我们发现它们也是十分具有创新精神的。我们研究了上述自主排出的榜单，也研究了《商业周刊》的创新公司榜单之后，发现了以下几个模式。

首先，我们留意到，与一般的公司相比，这些公司的领导和创始人更有可能具有创新精神。这些创新领导五项发现技能的得分都异乎寻常地高，而正是这五项发现技能组成了创新者的基因（他们的平均发现技能得分在 88% 区间内，这意味着他们在我们的发现技能测试中，得分高于 88% 的参与者）。创新型公司几乎无一例外地由创新型领导掌舵。这句话值得重复一次：创新型公司几乎无一例外地由创新型领导掌舵。重点是：一家公司若是想要创新，就必须确保高管团队具有创造技能。我们发现，创新型的创始人常常会将自己的行为融入公司。例如，杰夫·贝佐斯很擅长实验，因此他在亚马逊公司建立了许多系统化程序，用以推动他人进行实验。无独有偶，直觉公司（**Intuit**）的斯科特·库克（**Scott Cook**）善于观察，因此他会鼓励直觉公司内部员工观察。我们还发现，创新型组织的基因反映的就是创新型个人的基因，这一发现也许可以称得上是意料之中的发现。换言之，创新型个人系统性地勤于发问、观察、交际和实验，这些行为能够激发新的想法。同样的，创新型组织会系统性地开发程序，鼓励员工发问、观察、交际和实验。本书中有专门章节讲述如何在你的组织和团队中植入创新者的基因，以及如何积极地鼓励和支持他人的创新行为。

本书中的想法对你有何价值？

过去十年，许多研究者出版了针对创新和创造力的书籍。其中，有的专注于破坏性创新，如克莱顿·克里斯坦森写的《创新者的窘境》(*The Innovator's Dilemma*) 和《创新者的解答》(*The Innovator's Solution*)。有的研究组织和组织领导如何鼓励和支持创新，如戈文达拉扬 (Govindarajan) 和特里布尔 (Trimble) 写的《战略创新者十守则》(*Ten Rules for Strategic Innovators*)、阿兰·乔治·雷富礼和拉姆·查兰 (Ram Charan) 写的《游戏规则颠覆者》(*Game Changer*)，以及丽塔·麦格拉思 (Rita McGrath) 和伊恩·麦克米兰 (Ian MacMillan) 写的《创业家思维》(*The Entrepreneurial Mindset*)。有的更为专门地研究公司内和跨公司的产品研发和创新程序，如安德鲁·哈格顿 (Andrew Hargadon) 写的《突破是如何发生的》(*How Breakthroughs Happen*) 和埃里克·冯·希普尔 (Eric von Hippel) 写的《创新源》(*The Sources of Innovation*)。有的研究公司内部创新程序中个人的角色，如IDEO (环球创新设计公司) 的汤姆·凯利 (Tom Kelly) 写的《决定未来的十种人》(*The Ten Faces of Innovation*) 和《创新的艺术》(*The Art of Innovation*)，以及丹尼尔·平克 (Daniel Pink) 写的《全新思维》(*A Whole New Mind*)。此外，还有一些书研究个人创造力，更确切地说，是关于创造力的理论和研究，如特瑞莎·阿玛比尔 (Teresa Amabile) 写的《环境对创意的影响》(*Creativity in Context*) 和米哈里·契克森米哈 (Mihaly Csikszentmihalyi) 写的《创造力》(*Creativity*)。本书与以上书籍不同，因为我们直接针对的是商业情境下的个人创造力，同时，我们的研究基于大量商业创新者的样本，包括一些鼎鼎大名的创新者，如杰夫·贝佐斯 (Amazon.com)、皮埃尔·奥米迪亚 (eBay)、迈克尔·拉

扎里迪斯（RIM公司，生产黑莓手机）、戴尔公司（Dell）的迈克尔·戴尔（Michael Dell）、马克·贝尼奥夫（Salesforce.com）、互联网电话公司Skype的尼克拉斯·詹斯特罗姆（Niklas Zennström）、斯科特·库克（直觉公司）、贝宝（PayPal）的彼得·泰尔（Peter Thiel）、捷蓝航空和阿苏尔航空（JetBlue and Azul airlines）的大卫·尼尔曼（David Neeleman）等。本书的宗旨是，解释这些知名人物是如何得出“重要想法”的，并且提炼出一系列步骤供读者效法。我们将详细地描述五项技能，任何人都可以通过掌握这五项技能，从而提高自己创造性思维的能力。

免责声明（勉强算是）

我们认为，你在阅读《创新者的基因》时，必须要将以下三点牢记于心。第一，运用发现技能并不能保证你成功赢利。综观全书，我们讲述了一些人的故事，这些人显然在创新上很成功。我们关注的是成功的故事，因为成功比失败更加吸引人。但是，在我们的500个创新者样本中，只有2/3的人创办的公司或开发的产品可以称得上是成功的。许多人并没有成功。创新者培养出了正确的技能——发问、观察、交际和实验，这些技能催生了创新型的公司和产品，但是这些公司 and 产品并不一定就能赢利。关键在于，要想形成创新的商业想法，我们描述的发现技能是必需的，也是十分关键的，但是仅凭这些技能无法保证你成功。

第二，失败（赢利失败）往往是由于没有注意运用所有的发现技能。根据我们的样本研究，相较赢利不足的创新者，赢利方面较为成功的创新者发现技能的得分区间更高（即在发现技能上得分更高）。如果说你的某项创新失败了，那也许是因为你没有提出所有的正确问题，没有做出所有的正确观察，没有和足够多、足够广的人沟通交谈，或是没有进行

所有的正确实验。当然，也有可能你做了一切该做的事情，但是一项更为新锐的技术脱颖而出，或是其他更为聪明的创新者想出了更好的点子。又或者，你并不善于执行想法。或者，有一家已经站稳脚跟的公司模仿了你的发明，而你却没有足够的资源与之竞争。许许多多的因素都会导致新产品或业务的想法无法吸引市场。但是，你越是能够提出正确的问题，做出正确的观察，通过与正确的人交际引出想法和反馈，并且进行实验，你失败的概率就越小。

第三，我们聚焦于各类创新者和创新型公司，是为了说明重要的想法或者原则，而不是将它们奉为创新的圭臬。我们研究的创新者中，有的人是“连环创新者”，因为他们长期以来有很多创新，并且未来的创新势头也很强劲。其他创新者是占了天时地利，他们要么做了关键性的观察，要么与掌握有用信息的关键人物进行了交流，或是天意使然，某次实验大获成功。这类人一度有过重要的发现，但是他们并不一定有能力或动力（也许是因为赢利而失去动力）继续产生创新想法。同样，我们发现创新型公司有时会很快失去创新力量，而一般的公司也可以很快就提高自身创新能力。在第八章中，我们举了苹果的例子。在1984年乔布斯离开苹果之后，苹果的创新力量（根据创新溢价评价）骤然减弱，但是几年以后，乔布斯又重新执掌苹果，苹果的创新力量又猛然增强。在雷富礼加盟宝洁公司之前，宝洁公司已经表现出很稳健的创新能力，但是在雷富礼的领导之下，宝洁的创新溢价又上涨了30%。我们想强调的是，个人和公司都不是一成不变的，有时也许会辜负我们对他们的厚望。

你可以问问自己：我是否擅长提出创新的商业想法？我是否懂得为我的组织招揽创新型人才？我是否懂得如何通过培训，加强他人的创造力和创新力？面对最后一个问题，有些主管采取的做法是鼓励员工跳出

常规思路。但是如何跳出常规思路，却正是员工（和主管）一直在思考的难题。我们甚至发现，当被问到“如何跳出常规思路”时，有些主管这样回答：“创新。”但是其实“创新”和“跳出常规思路”本是同义，因此这样的回答可谓于事无补。

如果你感觉自己在面对这些问题时束手无策，难以找出可行的解决方案，那么就请继续阅读本书，牢牢掌握五项技能。在下次面临创新挑战时，这五项技能会为你打开局面。每一个领导都有解决不了的难题和难以把握的机遇。也许是开发不出新程序；也许是开发不出新产品或新服务；也许是难以为旧的业务开发新的商业模式。无论是哪一种情况，只要你通过发挥创新者的基因，获得了这五项技能，就真的可以保住工作，保全组织，也许还能保全你组织内的所有人。事实上，我们还发现，如果你想要进入你所在组织的最高管理层，无论是业务部经理、董事长还是CEO，你都需要具备极强的发现技能。同时，如果你希望自己领导的组织具有切实的创新力，你也必须要能够熟练地使用这些技能。

我们希望《创新者的基因》这本书能够给你鼓励，让你重拾年少时的那份好奇。保持好奇可以使人永葆斗志，保证公司长盛不衰。³试想一下，如果不再开发新程序、新产品或新服务，10年以后，你的公司能有多少竞争力？答案不言自明：你的公司将走入绝境。对公司，甚至是国家的竞争力而言，创新者永远是核心。

本书结构

我们的书就像是你在异地时口袋里的地图，为你的创新之旅指明方向。第一部分（第一章到第六章）将解释创新者基因的重要性，以及如何将各个方面整合为适合不同个体的创新方式。我们会详细解释创新者

思考的习惯和技巧，落实“非同凡想”这句口号。第一部分的各章节将详细解释如何掌握特定的技能。这些技能包括联系、发问、观察、交际和实验，这些都是形成新想法的关键。

第一部分中描述了创新者的五项发现技能，第二部分（第七章到第十章）通过展示如何在组织和团队操作这些技能，详述这五种创新基石。第七章列出了我们的全球公司创新力排行榜。这份榜单的排名依据是各个公司的创新溢价，即根据投机者对未来创新的预期算出的市值溢价。我们同时还给出了一个框架，用来了解创新者的基因是如何在世界级创新团队和组织中运作的。我们称这个框架为 3P 框架，因为它囊括了人才、程序和宗旨（**People、Process、Philosophy**）。这三点是顶级创新组织或团队的三块基石，其核心是发现能力。第八章专注研究第一块基石，即人才，将描述创新型组织是如何通过积极雇佣、鼓励和奖励善于发现的人才，同时有效地将善于执行的人才与创新者搭档，从而产出最大化效果。第九章将展示团队和公司的创新程序，这些程序反映了破坏性创新者的五项发现技能。换言之，创新型的公司会使用这些程序，从而鼓励，甚至是要求员工进行发问、观察、交际、实验和联系。第十章专注于研究指导创新型团队和组织创新行为的根本宗旨。这些宗旨不仅指导着破坏性创新，还深深地融入了公司，给予员工创新的勇气。最后，如果你想了解如何培养自己、团队甚至是后辈（你认识的年轻人），你可以阅读附录 C。使用我们的指导程序，你的创新能力将更上一层楼。

我们很高兴你决定开始，或是继续你的创新之旅。曾经有许多人表示，在领会了本书中的想法之后，他们极大地提升了自身的创新技能。他们不断地通过现身说法证实，这趟创新之旅确实是不虚此行。我们相信，只要你读完了这本书，掌握了破坏性创新的技能，你也会有同样的感受。

目录
THE
INNOVATOR'S
DNA

引 言 / / v

第一部分

破坏性创新，从你开始 / / 001

第一章 破坏性创新者的基因 / / 003

第二章 发现技能一：联系 / / 025

第三章 发现技能二：发问 / / 049

第四章 发现技能三：观察 / / 073

第五章 发现技能四：交际 / / 097

第六章 发现技能五：实验 / / 115

第二部分

破坏性组织和团队的基因 / / 135

第七章 全球最创新公司的基因 / / 137

第八章	将创新者的基因付诸实践：人才	// 153
第九章	将创新者的基因付诸实践：程序	// 171
第十章	将创新者的基因付诸实践：宗旨	// 193
结 论	有非同凡人之所为，有非同凡人之所想，有所作为	// 211
附录 A	受访创新者样本	// 217
附录 B	创新者基因的研究方法	// 221
附录 C	培养发现技能	// 223
致 谢		// 235
注 释		// 245