

哈佛经管图书简体中文版全球独家授权



经理人下午茶系列 16

- ◆ 产生新想法
- ◆ 减少风险
- ◆ 争取新顾客

追求突破型创新

CREATING BREAKTHROUGH INNOVATIONS

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编 朱静 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

经理人下午茶系列 15

追求突破型创新

《哈佛管理前沿》

编辑组 编

《哈佛管理通讯》

朱 静 译

商 务 印 书 馆

2009 年 · 北京

Creating Breakthrough Innovations

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

追求突破型创新/《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑
组编;朱静译. —北京:商务印书馆,2009
(经理人下午茶系列)
ISBN 978-7-100-05545-1

I. 追… II. ①哈…②朱… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 101672 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

追求突破型创新

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编

朱 静 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05545-1

2009年2月第1版

开本 650×1000 1/16

2009年2月北京第1次印刷

印张 13¼

印数 5 000 册

定价: 27.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 《哈佛商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 中国对外经济贸易大学副校长 |
| David Geohring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

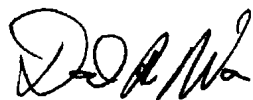
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校

园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美

CONTENTS

目 录

引 言

001

第一部分 创新的误区

1. 突破之路

斯科特·D. 安东尼 克莱顿·M. 克里斯滕森

018

2. 推倒禁锢集体创造力的围墙

加里·哈梅尔 亚力杭德罗·赛亚哥

030

3. 翻译之失

安东尼·W. 乌尔维克

044

4. 六条令人惊奇的创新洞见

洛伦·加里

054

第二部分 实施创新策略

1. 研发的新规则

亨利·切斯布罗格

064

2. 性能、便捷与价格：你的品牌优势在哪里？

斯科特·D. 安东尼 克莱顿·M. 克里斯滕森

072

3. 竞争优势在哪里？

洛伦·加里

086

4. 内部创新

朱迪思·A. 罗斯

092

5. 风险是创新的代价吗？

哈尔·普洛特金

102

6. 左右开弓的创新

洛伦·加里

108

第三部分 检测一个想法的潜能

1. 你能确定稳操胜券者吗？

埃里克·曼金

122

CONTENTS

目录

2. 如何下大注	
斯科特·D. 安东尼 马克·W. 约翰逊 马特·艾林	136
3. 有时候想法高远不等于产品成功	
克莱尔·马滕斯	150
4. 你的产品开发流程是否有助于创新?	
埃里克·曼金	160
5. 变革不是固定的目标	斯科特·D. 安东尼
	172
6. 你看到正确的信号了吗?	
克莱顿·M. 克里斯滕森 斯科特·D. 安东尼	184
作者简介	200



引言

无论在企业组织中扮演何种角色,你和手下的雇员都能为组织的创新力做出贡献——创新力可以创造出新的产品和服务,设计出更为有效的流程和新颖、赢利的商业模式。创新对于组织长久的健康和成长至关重要。当各个公司在创新中得到发展,各行各业乃至整个经济都会得到发展,从而全社会的生活水平也会因此得到提高。

但是不管创新价值如何,许多经理人还是要和商业创新规则带来的各种独特挑战进行斗争。一方面,成为常见的创新误区受害者并不是一件难事——比如,相信创新力是教不会的;觉得创新只与新技术或产品有关;只有令人瞩目的行业才能创新;或者认为只有当与产品或流程有关的新想法能够带来改变整个行业的重大突破时,这个想法才值得一试。如果经理人接受了这些错误说法,他们就不能有效地进行创新——他们的公司则会为此付出代价。比如,某个经理人可能会为了获得“轰动效应”而在工作上急于求成,结果错过了许多诱人的机会,因为这些机会最初看来太微小而没有引起他的注意。又或许,某个经理人可能会

把所有用于创新的资源倾注在所谓的“创新天才”身上,剥夺了团队其他成员贡献有价值的新想法的机会。其实,只要其他的员工获得了同样的机会和支持,他们也能提出新想法。

另外一个挑战以不确定究竟该如何成功创新的形式出现。例如,你应该采取什么策略来形成大有可为的新想法?你是不是应该仅限于在企业内部寻求新思路?或者,对竞争者、顾客和其他行业的分析是不是也有可能带来有价值的见解,最终给你的部门带来突破性的创新?

还有,你应该如何处理开发和实践新想法的过程中蕴涵的风险呢?例如,你和自己的团队提出的许多创新想法恐怕并不会在市场上获得成功。即使是那些确实获得商业成功的创新也会有风险。特别是,也许你凭借突破性创新开辟了一条路,最后却发现,不愿承担开拓新想法风险的对手公司即刻抄袭了你的创新,并获得了所有的效益。在这些风险的前提下,你要怎样做才能促成一种文化,让你和团队能够备感安全地去形成、开发创意呢?

然而,即使通过选择有效的创新策略,把正确的流程和文化安排到位来支持创新也是不够的。一旦你应用某个创新策略形成了大有可为的想法,你还需要测试这些想法的潜在价值。只有通过测试,你才能分辨出哪些想法值得享有有限资源的最大份额。





可是,这里有一个潜在的问题:测试一个想法的潜能已经变得比以往更复杂。经理人承担的压力越来越大,他们需要更快地进行创新,而测试新想法的预算却在日益缩减。如果上面描述的正是你公司的情况,你就需利用有限的创新资源精明地进行投资。

设想这样一幕:你或几个员工已经预见到了一种激动人心的新产品。那么,如何来衡量这个产品潜在的商业价值呢?如果你开发出这一产品,它会给消费者带来什么益处呢?你可以给它定一个能给公司带来利润的价格吗?这个项目会不会帮助公司吸引住全新的顾客群,或找出对手公司的弱点呢?作为回应,对手公司有没有可能用一种更便宜、更方便、更吸引人的产品来攻击你的新产品呢?此外,随着新想法一步步与市场接轨,要怎样做才能继续对产品的潜能作出评判以便马上知道它是否最终能取得成功,并且可以在投资更为过度之前“拔下插头”呢?

所有这些挑战并不容易战胜,包括了解创新误区并与之战斗、决定该使用哪个创新策略,以及测试新想法的潜能。然而,创新对于公司的健康是如此的重要,因此你需要直面眼前的这些挑战,获得企业竞争和兴盛所需的结果。本册书中所选的文章来自创新领域中一流的专家——加里·哈梅尔(Gary Hamel)、克莱顿·克里斯滕森(Clayton Christensen)、斯科特·安东尼(Scott Anthony)和埃里克·曼金(Eric Mankin)。

他们只是其中的一小部分专家。这些文章旨在帮助你正确行事。它们被编成三大部分,为你清除团队、科室或者部门中的创新障碍提供有价值的观点和建议。下文是对阅读本书过程中将要遇到的概念、惯例和工具所作的预评。

创新的误区

避免成为创新误区受害者的最佳办法就是了解这些误区。本部分展示了较为普遍的误区,描述了它们带来的代价,并提供了更加有效的思维和实践方式以替代这些流传甚广的误区。

第一篇选文“突破之路”由斯科特·D. 安东尼和克莱顿·M. 克里斯滕森所写,它揭露了五种创新误区:(1)创新只与技术有关。事实上,做生意、赢利或了解顾客需要什么等方面的新方法通常是比技术更有价值的创新形式。(2)更多的资源等于更多的创新。与此相反,把太多的金钱投入到创新中会使团队糟蹋资源而不是重新作出应有的努力。(3)只有造成轰动才算成功。然而,大多数改变行业的创新刚开始的时候都是小动静,要轰动,它们也需要时间和动力。(4)创新是随机的并且是不可预测。实际上,通过了解成功模式,公司是可以不断获得创新的权利的。(5)创新能力





是教不会的。然而,事实是,任何人都能学会如何辨别成功创新的模式。

在“推倒禁锢集体创造力的围墙”一文中,伍德赛德研究所(Woodside Institute)的加里·哈梅尔教授揭示了其他与创新相关的误区。例如,人们普遍认为创新必须由公司的研发部或新产品研究组来进行。对此他提出了异议。他认为,必须动员每个员工,发挥他们的想象力,为公司提出有价值的想法。哈梅尔还认为,与人们普遍接受的信念正好相反,创新不一定非得耗费巨资。恰恰相反,经理人可以找到实验新主张的廉价方法。他写道,“竞争成功与研发部的费用之间的关系其实非常小”。尽管哈梅尔也认为某种创新是有风险的,但通常情况下,进行创新也是十分谨慎的。他用星巴克(Starbucks)的借记卡为例:借记卡技术就是很好的证明。借记的理念在向全国推广之前可能先在少数店铺先进行过实验。这样,推出借记卡就几乎不是高风险的举措。

“翻译之失”中,顾问安东尼·乌尔维克(Anthony Ulwick)集中探讨了一种具有特殊的破坏力的误区:那种通过专题小组讨论和顾客调查就能够获得精确的信息,了解顾客重视哪种创新类型的假设。乌尔维克反驳说,这些活动通常不会产生精准的结论,而会把营销和发展团队领入歧途。乌尔维克介绍了三种战略用以得到乃至使用顾客传达出来的更为精确的信息:(1)查

明潜在顾客的某个创新想要达致什么目标。比如,有些饮料不但能止渴,还能提供维他命和草药。(2)询问顾客想要获得什么样的结果。比如,口腔护理产品的创新已经帮助人们将牙龈疾患的麻烦降低到最小。(3)确定是什么在阻碍他们做这件事。比如,革新后的血糖监测试纸上设置了一块波状的反应区域,用来放置血样,这样糖尿病患者就能更加容易地对自己的血液进行检测。

本部分的最后一篇文章“六条令人惊奇的创新洞见”是由商业作家洛伦·加里(Loren Gary)所写的。这篇文章对另一些误导的假设提出挑战,比如创新力是令人瞩目的行业的专利而且创新只对产品有用等想法。加里以美国内陆纸板包装公司(Inland Paperboard and Packaging)为例,表明这家公司大幅度调整经营模式,并且获得了巨大成功,展示出了真正的创新精神。它发现,通过“小处着眼”——开创出受市场驱动的,像独立的个体一样在该行业中自主经营的区域——可以提高利润,为不同的顾客群服务。为了让新的商业模式获得成功,该公司组织对销售队伍和赔偿、生产系统进行了重构。尽管风险重重,举措激进,付出的努力还是获得了巨大的利润。最终,这一革新让公司完成了9亿美元的并购,使之一举成为该行业的领军企业之一。





实施创新策略

决定在何处以何种方式形成新的想法是创新的关键一步。本部分中的文章提供了许多策略,用于催化和利用新的想法。

在“研发的新规则”一文中,哈斯商学院(Hass School of Business)的亨利·切斯布罗格(Henry Chesbrough)教授主张放眼公司之外,关注其他企业,以便利用那些可能会在企业内部引发创新的想法。例如,有些汽车制造商已经与供应商和研究机构协作,以掌握新的汽车传动装置和燃料电池技术以及计算机模拟方面的进展。了解这些技术不但可让汽车制造商减少制造新产品所需的时间,还可减少对无数汽车部件更多的组合进行实验所需的时间。其他企业此时则投资刚启动的公司以解决发展过程中的低效问题。尽管由自身产生想法十分重要,但从外部去寻找其他的创意也是有价值的。

正如斯科特·安东尼顾问和哈佛商学院的克莱顿·克里斯滕森教授在“性能、便捷与价格:你的品牌优势在哪里?”中所解释的,放眼公司之外以激发创意也会涉及对竞争对手的行为进行评估。该文的作者们建议要确定一下竞争公司是否“过火”——产品的性能

是否比顾客能用到的要多。如何辨别一个对手是否过火呢？它的顾客越来越不愿为他们曾经珍视的产品改良增加付费，并且产品额外的特色功能也没有得到使用。顾客们可能也已经开始抱怨产品太复杂、太昂贵。如果对手公司过火了，有几种方法你可以利用这种情况。其中包括，提高自身产品的性能和可信度，更便捷地为顾客提供产品，或者开出比对手公司更低廉的价格，出售“很不错”的产品。

洛伦·加里的文章“竞争优势在哪里？”引用了克莱顿·克里斯滕森提出的另一些关于到公司外去寻找创新资源的观点。想想大构想集团(Big Idea Group)，一家只生产儿童玩具的公司吧。该公司每隔一段时间就会在全国各地举行“好点子搜寻”活动，请各行各业的发明家把他们的点子送到行业专家组去。公司的首席执行官会给送来的每一个点子提出建设性的反馈意见。

以相对较低的成本，搜寻活动赢得了一群忠实的追随者，结果，公司发展的重要行业关系越来越多，仅一个月公司就产生了几百个有趣的理念。与此举相反的是，许多大玩具制造商甚至看都不看一眼就把企业外部发明者送来的产品扔掉了。因为返修率的缘故，最小的返修也需要预期投资，这些大制造商缺少时间和资源用在没多少机会广为流传的小主意上。

许多公司不但从内部还从外部来激发创新。但正





如商业作家朱迪思·罗斯(Judith Ross)在“内部创新”中解释的那样,释放企业组织内部的创意能力,你需要形成正确的企业文化和内部流程。一种办法是“像瀑布一样把创新的共同责任分散到企业组织中去”。惠尔浦公司(Whirlpool)通过描绘出新的愿景来实现这个目标。“创新从每个人开始,从每一处开始”,首席执行官让这一观点变得清晰可见。另外一个策略则要求迅速以现有的产品或理念为基础,比如,以季节为基础,评估和更新生产线;把时代元素加入到设计周期中去,以便让设计者追求他们灵机一动产生的新理念。有见识的公司也在全公司形成一种意愿,即在实验新想法的时候,要从中吸取成功和失败两方面的经验,例如,宽容好心犯下的错误,奖励带来有价值的教训的失败。

商业作家哈尔·普洛特金(Hal Plotkin)在“风险是创新的代价吗?”一文中提出了另一个构建包容风险的文化的建议。根据普洛特金的观点,“你需要员工具有创造思维,但又不想纵容愚蠢的错误和错误的商业决定。”那么划清界限的最好办法是什么呢?“设定一个表述清楚的、对错误作出预测的方针和一项对成功的员工进行大张旗鼓奖励的计划,把两者结合起来。”比如,男性服饰公司(Men's Wearhouse)用激励全公司的计划来维护它包容错误的经营方式,该计划激励员工去试验以前从未尝试过的想法。有些公司也在指导员工把一个大的、具有财务风险的想法分解成几个阶