

[以] 什洛莫·迈特尔 (Shlomo Maital) 著

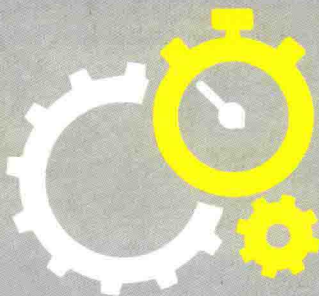
林其玲 赵丽芳 译

INNOVATE
YOUR
INNOVATION
PROCESS

100 proven tools

流程创新

100 种实用创新方法和案例分析



100 个发明家、企业家和普通人的创新故事
企业家、管理者进行企业创新之“锦囊”

读者阅读目标：理解每个故事，构建详细的
创新流程，为企业价值创造提供创新方法



机械工业出版社
China Machine Press

INNOVATE
YOUR
INNOVATION
PROCESS 100 proven tools

流程创新

100 种实用创新方法和案例分析

[以] 什洛莫·迈特尔 (Shlomo Maital) 著

林其玲 赵丽芳 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

流程创新: 100 种实用创新方法和案例分析 / (以) 什洛莫·迈特尔 (Shlomo Maital) 著; 林其玲, 赵丽芳译. —北京: 机械工业出版社, 2018.8

书名原文: Innovate Your Innovation Process: 100 Proven Tools

ISBN 978-7-111-60633-8

I. 流… II. ①什… ②林… ③赵… III. 企业创新—创新管理—研究 IV. F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 181394 号

本书版权登记号: 图字 01-2017-2006

Innovate Your Innovation Process: 100 Proven Tools

Author: Shlomo Maital

Copyright © 2016 by World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

All rights reserved. This book, or parts thereof, may not be reproduced in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system now known or to be invented, without written permission from the Publisher.

Simplified Chinese translation arranged with World Scientific Publishing Co. Pte Ltd., Singapore.

本书中文简体字版由 World Scientific Publishing Co. Pte Ltd. 授权机械工业出版社独家出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

流程创新: 100 种实用创新方法和案例分析

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: 关 敏

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京瑞德印刷有限公司

版 次: 2018 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm×210mm 1/32

印 张: 9.25

书 号: ISBN 978-7-111-60633-8

定 价: 79.00 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) 88379426 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379604

读者信箱: hzit@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

让“创造力之狼”与“规矩之羊”和谐相处

我们正处在一个快速变化的时代，技术迭代迅猛，社会变革剧烈，我们因此也面临着前所未有的挑战和机遇。在将挑战变为机遇的过程中，创新的力量让人无法忽视。也正因如此，创新从未像现在这样被众人所关注，我们几乎就生活在一个“创新的时代”。而本书就是关于创新的，作者什洛莫·迈特尔（Shlomo Maital）将创新这个抽象的概念进行了具象化：通过 100 个各具特色的故事，对“创新是什么”“如何创新”“创新的特点”“创新的结果”等概念和问题一一进行了阐释。在本书中，故事成为“最强有力的学习工具之一”。

某种意义上，这本书也是什洛莫·迈特尔个人的“创新之作”。他身兼多职，是一名大学教授，还为杂志写专栏，采访过很多成功的企业家，也跟很多创业公司保持着联系。正是这些多样化的经历和各种奇思妙想的碰撞，让什洛莫·迈特尔对创新有了深刻理解，并促成了此书的形成。

创新不只属于那些伟大的天才，还属于心怀梦想、永不妥协的普通人。所以，无论是伟大的达·芬奇、拥有无数天

才式发明和发现的本杰明·富兰克林，还是罹患癌症但不放弃梦想并行动起来的4岁的亚力克斯，或者致力于在印度贫困社区推广优质教育的沙拉斯·杰旺，他们的名字和“故事”都在迈特尔的笔下熠熠生辉，也将启发创新者运用有创造性的方法、方式、想法或制度来实施创新，改变世界。

创新不只属于所有坚持梦想的人，还属于不畏惧失败、勇敢行动起来的人。在本书里，失败和行动成为创新的另一个代名词，犹如一个硬币的两面。迈特尔向我们展示了那些从失败中成长起来的伟大创意和伟大发明家、企业家。某种意义上，在创新的王国里，不存在失败，或者说，通往成功的彼岸，由失败组成。失败越早、失败越快、越不畏惧失败，你距离成功的距离就越近。所以，在硅谷，“那些有过三次失败创业经历的创始人，更容易获得投资人青睐”。

对每个人来说，创新都是独一无二的。然而，有一点却是相通的，即创新最重要的是我们自己的驱动力，我们是否更喜欢挑战自我、是否更渴望创造价值、是否更喜欢探索未知、是否仍对这个世界抱有美好的希望。如果这些问题的回答都是“是”，那么，你也可以开始你的创新之旅，让“创造力之狼”与“规矩之羊”和谐相处，体会“既飘在云端，又脚踏实地”的奇妙！

在 当今竞争激烈的全球市场上，大公司和小公司都在用创新争取持续发展机会，以求在竞争中胜出。几乎每个组织都有运行良好、组织有序的生产、营销、质量控制、会计和人力资源管理流程。然而，有些公司，尤其是小公司，通常缺乏一个与组织的价值观、产品和公司文化完全契合的创新流程。我们必须明白，研发部门并不是一个完全成熟的创新生态系统，它无法从公司组织内部征集到创意，但却能向整个公司发出错误信号：创新是“孤立的”，创新仅来自于研发部门，尽管研发人员跟客户很少接触。

本书提供了 100 多种经过验证的简单创新工具，并结合一些微型案例或故事来展示如何运用这些工具。读者的阅读目标应该是理解这些工具，然后构建一个详细的、个性化的系统流程。这个流程应该和组织特点、历史、客户和员工完全契合，将为价值创造、产品、服务和流程提供创新性方法。

每个组织富有成效的创新流程都是独特的，就像 80 亿地球人有 800 亿指纹，每个人的每个指纹都是独一无二的。

每个组织的创新过程都像是用创造性方式组合起来的一个谜，这个谜包括了从其他组织的创新中学到的创造性思维，用新的、独特的方式组合成创新流程的各个环节。如果缺少任何一个重要环节，那这个谜就是不完整的。

本书的主旨是向企业家和全球各地的经理人提供一套创新工具箱，向他们和他们的公司展示如何创新。这些企业家和经理人应当意识到：当你成功时，你不仅提出了一个伟大的创意，还就此产生了层出不穷的创新。我希望本书中描述的这 100 多个创新工具是有效、有趣且有帮助的。

创新其实是一个悖论：创新流程充斥着许多内在矛盾。“创新流程”这个术语本身几乎就是一个矛盾修饰法——创新要求开放，甚至是狂野的想法，但将这些想法付诸实施要求一个流畅、有组织、有纪律的制度，而制度正是产生新思维氛围的对立面。然而，如果没有有纪律的创新流程，创造性想法也只是纸上谈兵。

创造性流程通常基于两个互相矛盾的想法，这两个想法不可能都是真的。这就形成了心理学家所说的术语“认知失调”，这一状态也是我们思考过程中的主要不适。许多人常常通过采用两个相互矛盾的想法来努力消除这种失调。但是研究显示，有创造性的人非常擅长在很长的时间内处理脑海中矛盾的想法，最终将它们整合，产生全新的想法。^①读者将会很快发现本书中的一些故事彼此矛盾。例如，团队创新、搭档创新和个体创新。这三种都是正确的，问题是哪种

① 例如，2007 年 6 月《哈佛商业评论》中罗杰·马丁的《有创造力的人是如何思考的》。马丁在这篇文章中写道：“60 多年前，弗朗西斯·斯科特·菲茨杰拉德认为‘大脑中同时有两种相反的想法还能运转的能力’是真正的聪明人的特征。”

最适合你？最适合你的组织？你是列侬和麦卡特尼（披头士）的一分子吗？是苹果惊人的设计团队的一分子吗？或者是一个独狼式创新者，从你发达的大脑中会产生想法和产品？

创新存在悖论：我的同事艾拉·米伦·史派克特（Ella Miron-Spektor）教授让我注意到至少有 6 个创新悖论。

- 热情与利润：创新由热情驱动，作为其火箭燃料。但是如果你只关注热情，忽视利润这一残酷的现实，你不可能创建一个可持续发展的企业。如何解决呢？
- 极具风险的挑战与树立自信：创新基于极具风险的挑战，但是，频繁的失败会破坏自信心，而自信心正是有创造力的人所拥有的关键资源。
- 个人赋能、进取心与共同目标：想法来自非常有动力的个人。然而想法的实现却是由团队来执行的，团队需要有共同目标，这会淹没个人个性。
- 多样化与凝聚力。多样化的团队虽好，但凝聚力对于将想法落地至关重要。
- 从历史中吸取教训与跟过去分离。你需要从过去学习，但是你也需要忘记过去，这样才能创造未来。
- 渐进式与激进式创新：你需要对现有的事物进行一些小的改进，但你也需要重新创造整个产品类别或行业。

创新者：你如何解决这些悖论？找到一种创造性的方式来做，并使其成为你创新流程的一部分。最重要的是，要意识到这些悖论存在，并需要管理和解决，同时又不能破坏悖论中的两个对立面。敏锐的读者会发现本书中的 100 多个故事中有许多这样的悖论。但最后，

每个有创新精神的人将用他们自己的方式解决这些悖论。

本书不是教科书，没有检查清单、方法清单或 2×2 框图，只有故事。然而副书名声称本书提供了“工具”。故事怎么能成为工具呢？

答案是，故事是最强有力的学习工具之一。我们从别人的故事中学习，也通过创造我们自己的故事来学习。心理学家在叙事治疗中通过讲故事来治疗病人，家庭医生也采用叙事疗法。^①在本书的每个故事中，受到启发的创新者运用有创造性的方法、方式、想法或制度来实施创新，改变世界。

我邀请读者来写他们自己的故事。叙述一个故事，在故事中你是中心人物，是主角。你是如何想到一个点子的？你是如何实施的？谁使用了这个点子？你改变了谁的生活？它是如何让人们变得开心的？你是如何跟进最初的想法，并产生源源不断的想法的？你是如何成为一个改变世界的连环创新者的？写出你自己的故事，然后，最重要的是，行动起来，实现你的想法。有梦想使人开心，但是只有意志坚定、辛勤努力的人将梦想实现后，梦想才能改变世界。创造力把新颖和有用的想法结合了起来。而有用意味着有人运用这个想法让他们变得更好。

我抵制住诱惑，不总结每个故事中的每个工具，以免对读者进行填鸭式教育。学习过程中的一部分就是读故事，然后问自己，我可以用到这里的什么，并使之适合我的需求、性格、价值观和创新思维？我怎么使这个已验证的方法成为我自己创新过程的一部分？我

① 叙事疗法是一种心理疗法的形式，旨在帮助人们识别他们的价值观以及要保持这些价值观需要的技能和知识，这样他们才能有效应对面临的任何问题。（来源：维基百科）

如何创新自己和组织的创新方式？我能从这个故事中学到什么？

叙述就是把一系列事件按照因果关系串联起来，A 导致 B，B 导致 C。在本书的故事中，C 通常是创造性实施的一个有创意的想法。故事中的“工具”是 A、B 和结果 C 之间的因果关系。

从某种意义上说，这些故事都是一样的。A 是初始想法的胚芽，B 是实施步骤，C 是结果。但是 A 到 B 到 C 的形式非常多样，在每种形式中，叙述包括一个可能的工具，一经理解，可以帮助创新者处理和适应个人需求。

书中的所有故事都写在我的创新博客上，可以在 www.timnovate.wordpress.com 上找到。第一篇博客写于 2017 年 4 月 21 日，之后我写了 1300 多篇，每周大约写两篇。有一天我突然想到，我可以将博客围绕不同的主题进行组织，并将其作为一本书出版，也许能帮助创新者。非常感谢 World Scientific 出版社使这个想法成为可能。我几乎每天都在更新博客内容。对我来说，我的博客就是创新流程的一部分。当知道自己需要找到新的想法来写时，你能使自己的扫描雷达和大脑一直处于活跃状态。一旦你开启你的“个人创新机器”，你将永远不想关闭它，即便创新过程本身可能很困难，充满痛苦和挣扎。

阿尔伯特·爱因斯坦将创造力定义为“有趣的智慧”。我喜欢这个定义，尽管研究表明创造力和智慧并没有关系。（智慧是知道旧事物；创造力是发明新事物。两者之间并没有明显的联系。）创新一度是十分艰难的，需要花费很长时间，需要努力工作，还要忍受不断的失败带来的痛苦、愚弄、反对、嘲笑、耻辱和冷嘲热讽，但创新

也有很多快乐，绝不会像许多人那样日复一日重复做一件事情。

祝你阅读开心！创新吧！改变世界。希望本书中的一些故事能帮你做到这些。

欢迎大家通过邮件（smaital@mit.edu）和我分享思考、想法及经历。

Shlomo Maital

2015 年 12 月于海法

译者序

前言

第一章 那些心怀梦想并被梦想所激励的故事

概述 // 002

从伊沃·卡洛维奇的 156mph 发球时速里能学到什么？ // 004

从体育版学到的创新课程：加油，凯蒂·莱德基！ // 005

约翰·奥谢尔的成功启示：“不要太快爱上你的产品” // 007

面对酷酷的想法，你会怎么做？ // 009

星巴克与霍华德·舒尔茨：为重建美国梦而努力 // 011

安东尼·瑞·辛顿：28 年的死囚室生涯能教给我们什么？ // 013

拉里·佩奇：发明家的榜样 // 015

马拉松男子：365 天，365 场马拉松！ // 017

珍妮·梁：跟随你的激情！ // 018

太小看不到？三个诺贝尔奖获得者的先驱之旅 // 020

8000 万美元的柠檬水小摊 // 021

那不是艺术？！杰夫·昆斯的成就 // 022

伊巴卡：意志在前，天赋在后 // 024

尼古拉斯·尼葛洛庞帝：新想法来自哪里？ // 026

从最基础的生物科学到市场成功：罗伯特·兰格如何改变世界 // 028

天才的礼物：理查德·布兰森 // 030

阿玛尔·博世（1929—2013）// 032

成为杰克·多尔西——为什么你可以 // 033

萨拉·布雷克里：让臀部更好看——然后成了亿万富婆！ // 036

创造意义：当悲剧化为胜利时 // 038

本杰明·富兰克林：远超达·芬奇的发明家 // 040

秀兰·邓波儿：从童星到外交官 // 042

第二章 从创意到行动

概述 // 046

人生五课：从未来中学习 // 048

如何成为一个传教士：盖伊·川崎的案例 // 050

重塑汽车：通用汽车和福特公司与初创公司 // 052

企业家：为政府工作？可以的！ // 054

丹尼尔假肢案例：行动！别焦虑！ // 056

超级英雄：满足 3D 打印机的假手 // 058

上流社会如何说厕所：厕所能创新吗？ // 059

先让阳光照进来！ // 061

如何解决美国的医疗问题：实验！ // 062

杰夫·贝佐斯：跟着钱走 // 064

从创意到产品：跨越鸿沟 // 066

创业精神：无处不在 // 069

从失败中学习：这才是我们要的文凭 // 071

第三章 用聪明的方式颠覆规则

概述 // 076

物联网：不是炒作 // 078

为什么你不仅仅是一个人 // 080

谷歌眼镜的启示：创新没有失败这回事！ // 082

专利像爱情：你付出越多，得到就越多 // 084

靶向给药：针对癌症的有效新药 // 086

如何在关键因素上建立伟大的想法 // 087

为什么垃圾信息很有用 // 089

创新重点不仅是“做什么”而是“什么时候” // 091

“盗墓式”创新 // 093

爱因斯坦的创新原理：让时间成为变量 // 095

如果会做减法——你就可以创新 // 097

创新就是打破规则——两个实例 // 098

第四章 创新需要团队协作

概述 // 102

“跨部门”会议：对抗“烟囱型组织”的策略 // 104

社交网络时代的创造性 // 105

颠覆型创业 // 107

战略咖啡机——通过交流创新 // 109

创新需要搭档 // 111

探戈需要两个人才能创造 // 113

大公司创新的关键：共同努力 // 115

一级方程式赛车的启发 // 117

创新是项团队运动 // 119

团队合作与团体迷思 // 122

第五章 创新：处处，事事，人人

概述 // 126

新的价格模式：价格你来定，真的。// 128

欧洲迪士尼乐园定价机制：纯洁的米老鼠！// 129

给所有教授的备忘录：我们的垄断永远结束了 // 131

奥斯卡：电影如何创意 // 133

麦当劳：市值“跌跌不休” // 135

商业模式的创新：重新定义超市 // 136

为什么我要住道路旁的房子？ // 138

Panera——为穷人服务的创新 // 140

移情当地：日本和肯尼亚的厕所创新——增值的粪便创新 // 142

Twinkies 回归了！ // 144

印度的 Jugaad，或者为什么在创新大赛中赌印度赢 // 145

失明者视野强大，失聪者听力敏锐：阿迪娜·塔尔如何改变世界 // 146

在曲径“听见”光亮 // 156

马车会议万岁！在“马车上”开始你的创新过程 // 159

创新者：不要一味抱怨——做点实事！一个男人，一辆面包车，一个计划 // 161

第六章 重建“丢失的”创新力

概述 // 164

“相邻可能”：为何咫尺天涯？ // 166

史蒂芬·考伯特的启发——你不知道你的产品是什么，直到把它做出来 // 168

自由还是安全？必须二选一吗？ // 170

每个人都应该有第二次机会——帮助他 // 172

鼓手维克·费尔斯是怎样敲出商业创意的？ // 174

创新者——你对不适感到舒适吗？ // 176

无序是新的世界秩序 // 178

有同情心？不够！ // 179

乱糟糟的桌面？创造力的标志 // 182

一种新的灵丹妙药叫“表达感谢” // 184

找到意义——即使儿童也在寻找意义 // 187

你的医生听你说吗？真的听吗？ // 189

竞争科研基金是如何毁掉科学及科学家的科研动机的 // 190

企业家应如何对待失败？一种实用的解决方案 // 192

技术排最后 // 194

志存高远 // 196

创新的三个交叉圈 // 198

使“尤里卡！”发生：对诱人的“啊哈”的见解！ // 200

为什么梦想让你开心……直到它们成真为止 // 202

你的窗户开了吗？你确定吗？ // 204