

创新引擎

有效提升企业创新执行力

Fast Innovation

作者: [美] 迈克尔·乔治 (Michael L. George)

詹姆士·沃克斯 (James Works)

凯姆波雷·沃森-汉姆菲尔 (Kimberly Watson-Hemphill)

译者：陈正芬



中国时政经济出版社

创新引擎

[美] 迈克尔·乔治

詹姆士·沃克斯

著

凯姆波雷·沃森-汉姆菲尔

陈正芬 译

Fast Innovation

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

创新引擎:有效提升企业创新执行力/(美)乔治等著;陈正芬译. —北京:中国财政经济出版社,2007. 1

书名原文:Fast Innovation

ISBN 7 - 5005 - 9087 - 3

I. 创… II. ①乔… ②陈… III. 企业管理—技术革新—研究

IV. F273. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 042826 号

著作权合同登记号:图字 01 - 2006 - 1676 号

Michael L. George, James Works, Kimberly Watson-Hemphill

Fast Innovation

ISBN 0 - 07 - 145789 - 5

Copyright © 2005 by George Group. All rights reserved.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010 - 88191017

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 18.5 印张 320 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月北京第 1 次印刷

定价:39.80 元

ISBN 7 - 5005 - 9087 - 3 / F · 7906

(图书出现印装问题,本社负责调换)

序

2004年12月，我在纽约市召开的“《财富》创新大会”（Fortune Innovation Conference）上初遇迈克尔·乔治，当时他向我的数项主张提出挑战，显然可以看出他对科技改变的来龙去脉有着不寻常的理解。

后来，我用我的破坏性创新理论测试他的历史范例，这些例子显然延伸了这个理论的适用性。我开始相信——就像迈克尔一样，破坏性创新理论比我原本理解的有着更广泛的适用性。

我的理论建立在一项事实上：绝大多数的破坏性创新植根在产业的上游，此处的产品性能较低，产品单价也较低。目前的生产者，无一幸免地被破坏性创新所摧残，最典型的例子就是大型钢铁企业，一方面对此措手不及，另一方面又不愿意应对小型炼钢厂对市场的掠夺破坏。迈克尔·乔治告诉我，某些创新因为单位性能的成本较低，所以能以较高的产品单价进入市场，并且让现有竞争者措手不及，来不及反应。他以本书中提到的半导体使真空管在电脑和军用电子的应用上一败涂地的例子让我了解到了这一点。我和迈克尔一同修正了破坏性创新理论，将他观察到的异常现象纳入后大幅改善了这套理论的解释能力。

通过和迈克尔的互动，我对创新有了更深入的理解，我很感激迈克尔在撰写本书时仰赖我的研究，并且也让我从中受益。感谢他通过本书提供给我们一套实用的创新执行工具。

克莱顿·克里斯坦森^①（Clayton Christensen）

2005年4月12日

^① 克莱顿·克里斯坦森为哈佛商学院的企业管理教授，著有《创新者的窘境》（The Innovator's Dilemma）、《困境与出路》（The Innovator's Solution）和《创新者的修炼》（Seeing What's Next）等畅销书。

前 言

经营事业的目的，是了解成因和万事万物的神秘动态，是扩大人类帝国的疆界，达成一切可能的事物。

——弗朗西斯·培根（Francis Bacon），
《新亚特兰蒂斯》（The New Atlantis）

本书专为想了解以下问题答案的首席执行官和管理者所写：

- 创新事物为何花这么长的时间才能进入市场，而且为何创新动辄失败。
- 如何缩短进入市场的时间，并提高创新成功率。
- 创造真正伟大创新事物的秘诀是什么。
- 如何在“速度”和真正的“差异性”两种需求之间取得平衡。

根据《经济学人》（The Economist）在2004年针对全球188位首席执行官的调查显示，有过半数的企业其25%以上的营业收入来自于上市不到三年的产品和服务，而且大多公司需要快速创新，以满足新顾客的需求。同样地，近来波士顿咨询公司（Boston Consulting Group）的调查发现，有九成首席执行官必须借助创新来达到组织的成长。不过，同一份报告也指出：

即使公司在过去10年甚至20年间，为了提高创新能力投入了大量的金钱和时间，但是各行各业的数百位主管表示，他们的组织仍然：

- 达不到所需的速度。
- 成功率低于所需。
- 过于将力量分散在不同的项目上。
- 组织中的各部门之间未能密切合作（职能、地理位置等）。

同时，在观察外部环境时，高层主管特别提出了一些当前使商业化面临更大挑战的发展趋势，包括：

- 新的竞争。
- 越来越激烈的竞争和日益沉重的价格与成本压力。
- 越来越短的产品生命周期。
- 全球经济逐渐整合。
- 重大的技术转移。

这些深度的观察强化了这份资料的优越性，证实了只有少数公司能利用创新，成功地推动组织成长。哈佛商学院的克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）、麦肯锡公司（McKinsey）的理查德·福斯特（Richard Foster）、贝恩公司（Bain）的克里斯·祖克（Chris Zook）、美世人力资源咨询公司（Mercer）的艾德里安·斯莱沃斯基（Adrian Slywotzky）和吉姆·柯林斯（Jim Collins）的研究，都不约而同地表示：

即使是在过去的十多年的时间里，也有90%的公司无法保持足够的成长来维持高于平均的股东回报率。

根据罗伯特·库珀（Robert Cooper）的资料，你不必感到意外为什么创新成功率如此之低，仅约25%。

为何通过创新的成长，成绩如此不理想？《经济学人》的调查提供了几个答案。这些主管表示，想通过创新达到良好获利与持久的组织成长，主要面临的障碍包括：

1. 时间与成本超支（60% 作答者）。
2. 在资源有限的情况下，争取优先开发权（53%）。
3. 市场的前置调查不完整（52%）。
4. 未能搜集足够或相关的终端用户的意见（44%）。
5. 部门间沟通不畅（39%）。

这些数字相当惊人。难怪懂得利用创新促成永续成长的公司如此稀少，而首席执行官的成长目标与实际表现间的落差如此巨大。本书将首次解释造成如此落差的原因，以及如何成为成功维持成长的那 10% 的企业。

快速创新的最新发展

创新关系到一家公司的兴衰成败，未能创造成功的新产品、服务和商业模式就意味着公司将原地踏步、甚至衰退。因此，你会发现关于这个主题的书籍与文章有很多。然而，许多书或创新模式却无法完整呈现如何通过创新来达到永续成长，原因是它们没有整合近几年出现的最新知识和成果：

1. **为何目前运用创新的方法无法维持成长：**克莱顿·克里斯坦森在《创新者的窘境》（The Innovator's Dilemma）及其后续著作中，对于创新失败的原因提出了假设。简单来说，原因就在于企业无法对可能有损存活力的“破坏性的成长契机”作出反应。破坏性契机来自于新技术、新处理程序和新的商业模式，往往被优秀的管理层拒之门外，只因为它们在与“持续”创新（逐步延伸现有的产品或服务）的相比之下，在传统的评估标准（例如净现值）上得分很低。目前很多公司对破坏性束手无策，本书的快速创新模式为此提供了战略上与战术上的框架，让两种形式的创新在维持成长的强力发动机中兼容并蓄。
2. **真正能解释并缩短进入市场时间的解决方案：**以往有关产品开发的书籍都强调在战术上加速创新程序，这也是在缩短创新前置时

间的演化过程中的重要一步。但是，它们所呈现的情况并不完整，因为并没有提供治本之道。关于时间与成本超支的原因，本书介绍的两个定律（前置时间定律与创新变异性定律）既是前所未见，也是首次以书籍方式呈现给读者。运用本书提供的这些定律的战略与战术计划，可以将进入市场的时间大幅缩短 50% ~ 80%。

3. “快速差异性”能维持成长：差异性包括如何了解、掌握顾客心理——超越一般人想要的或喜欢的，去探索他们尚未被满足的需求。我们提出几种方法，利用创新程序整合内部与外部的知识资源，将需求转化成具有差异性的产品或服务，跟目前在开发早期就制定规格与内部聚焦的做法，形成了强烈对比。后者不仅耽误进程，而且往往导致产品或服务大同小异，最后在市场上一败涂地。

这三个解决之道，已经获得通用公司、3M、礼来公司（Eli Lilly）、德州仪器（TI）、宝洁（P&G）、雷神（Raytheon）、丰田、英特尔、戴尔、亚马逊网上书店和微软等公司不同程度的采用与证实。企业只要自始至终应用这三项深度观察，就能将创新的前置时间缩短 50% ~ 80%，并大幅提高差异性，赋予公司更强大的竞争优势，因而维持较高的股东回报成长率。本书率先提供量化法，让首席执行官或管理者了解创新程序不仅能在要求的交付时间内如期完成，更能以高成功率创造与众不同的产品或服务。

我们将为各位说明必要的基础建设与工具，以达到：

- 产品或服务在更短及可预测的时间内进入市场。
- 高度差异性、令人兴奋的产品、服务或体验。
- 快速创新的前置时间（从商机到上市）。
- 让你所追求的创新形式发挥更大创造力。

简单地说，本书将为你解答几乎每位首席执行官都会问的问题：

“如何更快速推动更多创新，以促成永续的获利成长？”

快速创新模式的架构

我们需要的是知识的坚韧硬壳，而不是傻子的软粥。

——雷马克（Erich Maria Remarque），

著有《西线无战事》（*All Quiet on the Western Front*）

本书第一篇是从高层主管的观点探讨快速创新模式，思考其对战略的影响和要求，并直接提出首席执行官在遭遇创新挫折时的解决之道。第一篇针对创新如何改善股东回报进行了深入讨论，包括创新是否快速、持久且具备有效差异性，以及利用创新的新层面在战略上的重要性。章节间穿插的名为“创新焦点”的小章节则深入探究执行原理和实务应用的关键（例如快速和差异性需要具备哪些条件），这些都必须依赖首席执行官的支持才能得以成功。

第二篇探讨了必须处理的制度化问题和机会，以便让快速创新模式遍及整个企业，包括特定实务、政策和文化改变，以建立创新能力。在这一篇里，谈到了针对新的创新主管职位及其责任以及在公司层级上必须做的改变，使部门和工作团队的行动能促使快速创新模式的产生。

第三篇提出了在项目和组合层次上推动快速创新模式的明确详尽的解决方案，包括：如何搜集“现况”资料、筛选项目计划、执行创新技能、通过量化判断是否推出特定项目计划及何时推出、组成极具创意并行动快速的团队等。

本书最重要的部分在于超越了词藻华丽的概念，解释了为什么多数公司的创新无法发挥潜力，更重要的是，真正解决了企业的实际问题。

为什么高层主管不可借助外力来创新

本书探讨了高层主管必须积极领导创新工作的众多理由。只有这些高层主管才拥有承接以下议题的权力与责任：

- 利用获利最佳的创新机会，这些机会超越产品或服务的范畴，包括处理程序、商业模式和定义市场的创新。
- 通过单一部门范畴之外的机制，达到创新的速度和效能：新发起的活动或即将推出的产品或服务数目（来自企业战略）、有效掌握顾客意见（包括战略、营销和研发）、进入市场的前置时间（从最初的顾客接触，到研发、产品、准备与交付等），以及跨职能合作（可能触及各领域）。
- 确定公司不会犯下克里斯坦森所指出的最常见的致命错误：忽略破坏性的成长契机。破坏性创新的回报越大，往往是因为风险更大，导致每个部门都不太愿意接受。
- 在公司外部寻找创意和解决方案（详见第五章）。这显然是公司而非部门层级的挑战，而且需要主管层级的领导介入。
- 建立强有力的基础建设，把创新从机会推动到现实，由于企业必须承担极大风险，以确保基础建设顺利运作，因此多数公司希望设立新的主管职位（例如第八章提到的首席创新官），负责监管整个运作。

总体来说，有效、快速且持久的创新有赖于主管的介入，他们能从公司整体情况出发给予支持，并能克服本书谈到的几种由于改变而造成的文化抗拒。

立即行动！

1925 年，标准普尔 500 指数成分股平均停留的时间为 65 年，1998 年缩短为 10 年。为什么？因为名单上的许多公司成长速度不足以留在上面！此外，每年都有更多公司的信用评级下降，却没有真的从成分股名单上除名（至少还没有），在多数公司成长困难的情况下，你有一年的时间可以去浪费吗？本书帮助你运用快速创新，迈上永续的组织成长之路。

目 录

前言	1
----------	---

第一篇

快速创新的主管指南

第一章 利用快速创新模式推动组织成长	3
1.1 创新对组织成长和价值创造的贡献	4
1.2 持续成长的挑战	7
1.3 快速创新模式的价值命题	8
1.4 结论	13
第二章 创新三大要素：差异性、快速、破坏性	14
2.1 要素一：差异性	15
2.2 要素二：快速进入市场	17
2.3 要素三：破坏性创新	21
2.4 结论	30
创新焦点 顾客与差异化	32
第三章 如何快速创新	44
3.1 先决条件一：解决创新前置时间冗长的问题	45
3.2 先决条件二：快速学习与差异性	58
3.3 结论	64
第四章 三维思考的价值	65
4.1 层面一：新产品/服务创新	66
4.2 层面二：市场定义创新	67
4.3 层面三：程序/商业模式创新	70

4.4	多层面创新的优势	74
4.5	结论	79
第五章	开放式创新——把智慧应用到全世界	82
5.1	封闭式创新模式速览	83
5.2	开放式创新模式	86
5.3	成功企业案例：礼来药厂的 InnoCentive 网站	87
5.4	开放式创新案例二：宝洁公司	91
5.5	开放式创新案例三：动用上千位创新者的英特尔问题	93
5.6	“研究”在企业研发领域的未来	96
5.7	结论	97
第六章	全力追求再利用	99
6.1	为什么要再利用？要变得更快、更与众不同！	100
6.2	平台和运营成本效率：再利用的组织原理	102
6.3	克服再利用的阻力：案例研究	106
6.4	运用“外部”平台，将顾客“一网打尽”	109
6.5	结论	111
创新焦点	领导创新	114
第一篇要点		122

第二篇

打造企业的创新能力

第七章	创新工厂的基础	129
7.1	基础一：领导层的勇气和参与	130
7.2	基础二：业务部门能满足快速创新的需求	134
7.3	基础三：用卓越的执行能力来确保创新成果	138
7.4	结论	140
第八章	快速创新的执行引擎——首席创新官	141
8.1	首席创新官的责任	142
8.2	确定创新目标与衡量标准	145

8.3 资助破坏性创新：真正选择权理论·····	150
8.4 结论·····	154
第九章 以顾客为导向·····	155
9.1 在设计的全程中运用顾客知识·····	155
9.2 顾客需求的案例研究·····	158
9.3 顾客需求的翻译工具（精益六西格玛设计）·····	162
9.4 提高对客户需求的信赖度·····	171
9.5 结论·····	172
创新焦点 创造点子丰沛的环境·····	173
第十章 迅速又有弹性的创新·····	176
10.1 弹性性能目标：发挥创意，又不牺牲前置时间·····	178
10.2 结论·····	189
第十一章 再利用的制度化·····	190
11.1 再利用的多重方面·····	190
11.2 再利用的抗拒（以及如何克服）·····	195
11.3 结论·····	199
第二篇要点·····	200

第三篇

开发快速创新项目

第十二章 项目筛选·····	203
12.1 辨识机会·····	204
12.2 管理持续性与破坏性评估程序·····	204
12.3 在业务部门的层次上筛选创意·····	206
12.4 且慢推出！·····	212
第十三章 不增加资源时如何提高创新产能·····	213
13.1 搜集必要资料·····	216
13.2 使利用率达到最佳状态·····	220
13.3 多工无益于创意·····	223
13.4 结论·····	227

创新焦点	创新闪电战	229
第十四章	快速通关法——如何控制创新的前置时间	235
14.1	快速通关、反馈和关键资源	236
14.2	创新项目计划管理的快速通关法	238
14.3	进行初步调整	239
14.4	追踪项目绩效	242
14.5	结论	245
第十五章	打造创新孵化器——如何催化团队的创意	248
15.1	成为创意的催化者	250
15.2	结论	257
第三篇要点		259
附录一	任务变动性和前置时间利用率的影响	261
附录二	时间缓冲和反馈系统	271
附录三	创新和信息创造	276

第一篇

快速创新的 主管指南

合著者：理查德·斯宾塞(Richard Spencer)

快速创新模式

以充分的差异性和速度，创造新的产品、服务、商业模式、处理程序和市场，使公司的股东回报能数十年高于平均。

本篇合著者介绍

理查德·斯宾塞是顾问与总经理，在领导各家企业改善收入与获利表现的计划上，拥有广泛的专业知识与 20 年的实践经验。他曾让四家企业——从小公司到拥有 7.5 亿美元获利能力的大公司——得到获利良好的成长。他的专长在企业战略、销售与营销以及精益六西格玛对工业企业在经营改善方面的计划等方面。他是哈佛商学院 MBA，伦敦大学皇家学院（Imperial College, University of London）机械工程学士。

第一章

利用快速创新模式 推动组织成长

如今，组织成长绝对是公司的头号任务。我需要想象力的突破，需要能改变游戏规则的人，达不到组织营收的目标，各位就得不到回报。我们距离产品大量商品化的“地狱”仅一步之遥！

——杰夫·伊梅尔特 (Jeff Immelt)

通用电气公司 (General Electric) 董事长兼首席执行官

无论身在哪个行业，都必须抓住各个新商机来创造营收成长，也因此给节约成本与改善处理程序方面带来了更大的压力。通用电气公司对此感受尤深，近年来该公司股价从2000年的最高点狂泻50%，野心勃勃的首席执行官杰夫·伊梅尔特将公司年成长率的目标定为7%，反观过去五年来的总成长（含并购）则仅为4%，市场已经注意到公司对成长的重视：

摩根士丹利 (Morgan Stanley) 的战略专家亨利·麦克维 (Henry McVey) 指出，通用电气公司在首席执行官杰夫·伊梅尔特的领导下，成功地将企业集团重新定位到更高的成长水平，部分做法是卖出通用资本公司 (GE Capital) 的某些低回报率融资部门。股市为此报以掌声，过去一年来，通用电气的股价上涨18%，最近达到36美元（指2004年，编者注）。