

“硅谷创新之源”SRI国际总裁亲自撰写
继《执行》《转型》后美国Crown出版公司再次隆重推出
《商业周刊》等主流财经媒体强烈推荐

创新

INNOVATION

变革时代的成长之道

THE FIVE DISCIPLINES FOR
CREATING WHAT CUSTOMERS WANT

美 柯蒂斯·卡尔森 (Curtis R. Carlson)

威廉·威尔莫特 (William W. Wilmot)

著

蒋 怡 黄水平

译

温荣辉

校



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

创新

INNOVATION

变革时代的成长之道

THE FIVE DISCIPLINES FOR
CREATING WHAT CUSTOMERS WANT

[美] 柯蒂斯·卡尔森 (Curtis R. Carlson)

[美] 威廉·威尔莫特 (William W. Wilmot) 著

蒋怡 黄水平 译

温荣辉 校



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

创新：变革时代的成长之道 / (美) 卡尔森 (Carlson, C.R.),
(美) 威尔莫特 (Wilmot, W.W.) 著；蒋怡，黄水平译；温荣辉校。
北京：北京师范大学出版社，2007.4
ISBN 978-7-303-08462-3

I. 创… II. ①卡…②威…③蒋…④温… III. 企业管理 IV.
F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 032134 号

Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want
Copyright © 2006 by Curtis R. Carlson and William W. Wilmot
All rights reserved.
Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by Beijing Normal University Press
This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of
Random House, Inc.

简体中文版由兰登书屋旗下皇冠 Crown 公司授权北京师范大学出版社出版发行

出版发行：北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn
北京新街口外大街 19 号
邮政编码：100875

出版人：赖德胜
印刷：北京新华印刷厂
经销：全国新华书店
开本：170mm × 240mm
印张：19.5
字数：220 千字
版次：2007 年 4 月第 1 版第 1 次印刷
定价：36.00 元

责任编辑：朱兆瑞 袁博 江燕 责任印制：董本刚

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话：010-58800697

本书如印装质量问题，请与出版社联系调换

出版部电话：010-58800825

作者简介

柯蒂斯·卡尔森 (Curtis R. Carlson)

是SRI国际公司的总裁兼首席执行官。他早年供职于新泽西州普林斯顿的RCA萨尔诺夫实验室，后来SRI从通用电气公司购得该实验室。自此他长期致力于美国数字高清电视行业标准的确立，并因此获得1997年和2000年的艾美奖广播类优秀奖。柯蒂斯早年在马萨诸塞州伍斯特理工学院主修物理学，随后在新泽西新不伦瑞克市拉特格斯大学获得哲学博士学位。

威廉·威尔莫特 (William W. Wilmot)

是“合作研究院”(the Collaboration Institute)的董事，还是蒙大拿大学的荣誉教授，他早年在华盛顿大学获得哲学博士学位。他曾经与超过300个企业合作，获得化解冲突协会的高级从业人员资格认证。他还出版了六本书，包括合作出版的《人际冲突》第7版，以及《巧妙的调解：工作中的建设性冲突》。作为SRI合伙人和讲师，威尔莫特协助建立创新研讨会的SRI要素。

好想法如何成为一项创新？作为“硅谷创新之源”的SRI国际似乎最有发言权。SRI的前身是著名的斯坦福研究院，是电脑鼠标、.com域名、高清电视、机器人手术等数百项改变世界的创新的发起者，他们经历过上世纪70年代的辉煌，也体验过90年代经营惨淡，创新动力枯竭的困境，直到柯蒂斯·卡尔森带领团队重新走回了正确的道路为止，SRI国际已经走过了数十年的创新历程。作为亲历者和领导者，卡尔森和他的同伴威廉·威尔莫特共同撰写了此书。他们总结了过去的经验和教训，提出了行之有效的创新五原则：确定客户的重要需求、提出价值创造方案、寻找有激情的创新带头人、成立创新团队和进行充分的组织整合等。

翻开这本书，你将看到一条已经被实践检验过的、成功的创新之路。在日新月异的全球化变革时代，你的组织不妨循着这样一条创新路径前行，推陈出新、健康成长、基业长青。

商业创新系列丛书

流程创新·《创新》

理念创新·《创新的力量》

技术创新·《创新的迷失》

思维创新·《全新思维》

需求创新·《微利时代的成长》

.....



京师锐文
RIVER BOOKS

阅读商业智慧 品味精彩生活
www.rbooks.com.cn

商业创新系列丛书



《全新思维》A Whole New Mind

* 新浪网、《财经文摘》等联合评选“2006年财经图书风云奖”之“年度概念奖”！

* 卓越网2006年十佳图书非虚构类第一名！

* 知识工程推荐书目

未来将属于那些拥有与众不同思维的人：设计感、故事感、交响能力、共情能力、娱乐感、探寻意义能力

ISBN 978-7-303-08065-6

定价：32.00 元

这本书真是个奇迹。——汤姆·彼得斯

《微利时代的成长》

12位国内著名财经媒体总编 联袂推荐阅读

《21世纪经济报道》主编 刘洲伟、计算机世界传媒集团总裁 刘九如、《经济观察报》报业公司总编辑 何力、《中国企业家》杂志总编辑 牛文文、《中国经营报》总编辑 李佩钰、《环球企业家》执行主编 杨福、《第一财经日报》总编 秦朔、《东方企业家》执行主编 张良、《中华工商时报》总编辑 黄文夫、《销售与市场》总编 李颖生、《中国经济时报》总编辑 包月阳、《经理人》杂志总编辑 杨俊杰



ISBN 7-303-07935-1

定价 32.00 元

影响中国商务人士 15 本书之一《发现利润区》作者最新力作！

《创新的力量》

《快速公司》杂志十年最具创意的商业理念

Fast Company的十年间，无数引领全球商业的创新理念和思想在这里被制造和传播，无数大师级的人物成为了这本杂志的贡献者。

时代在变，创新的精神和力量是永恒的。

吉姆·柯林斯、汤姆·彼得斯、赛斯·高汀、查尔斯·菲什曼……感受大师的原创和精华。

ISBN 978-7-303-08464-7

定价 42.00 元



《创新的迷失》

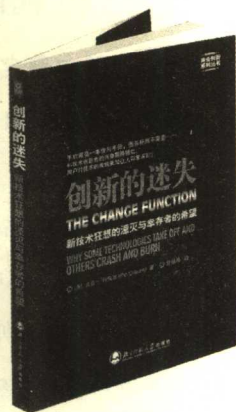
新技术狂想的湮灭和幸存者的希望

手机需要一本使用手册，而茶杯则不需要……

和技术创新者的兴奋期待相比，用户对技术的畏惧更加让人印象深刻！

每年，都有数十亿美金浪费在莫名其妙的发明上，还有那些曾经让技术专家们无比激动的产品，如平板电脑、可视电话等，却始终未被市场接受。

技术变革和创新，究竟是让生活更加方便，还是愈发复杂和充满迷惑？创新是否迷失了方向？



ISBN 978-7-303-08463-0

定价 32.00 元

序 言

为什么听我们的？

众所周知，创新已渗入到我们日常生活的每一个角落，是否具备创新能力不仅仅关系到你个人、你所在的企业，也关系到你所生活的国家。进一步说，今天我们已经无法找出比创新更重要的事情了。

考虑到这一点，你就不难理解为什么应该读这本书？这本书又能给大家带来什么呢？我们的答案是两方面的：第一，在60多年的历史中，SRI国际带来了多项足以改变世界的创新实践；第二，这本书可以提供一种有关创新思维的过程和方式，它与企业短期和长期的运行密切相关。

在日常生活当中，您随时都有可能接触到SRI国际的创新成果。下面是其中的一小部分：

- 电脑鼠标以及个人电脑的交互式界面。
- 用来管理互联网域名的标记符号.com、.org 和.gov。
- 移动通信，第一家通过无线和有线网络发送信息的公司。我们还是第一个在互联网的前身——阿帕网络（Arpanet）注册的公司。
- 您在支票底部看到的那些近似方形的数字，就是这些奇妙的数字组合使银行能够正确地管理你的账户。
- 邮件跟踪系统，使美国邮政服务机构每天能迅速而准确地从全国各地寄出的数以百万计的邮件中找到您的邮件并递送给你。

- Halofantrine 抗疟疾药剂，治疗世界上最致命的传染病——疟疾——的药品，这只是我们参与研发的众多药品中的一种，另外还包括一些治疗爱滋病和癌症的药品。
- 您起居室里的高清数字电视，它为我们赢得了广播界最高奖——艾美奖(我们前后共获过10次艾美奖)。对电影影像处理的杰出贡献也曾为我们捧回了一座奥斯卡金像奖奖杯。

至今，我们已经建立许多新公司，并且开拓了许多全新的商机。例如，Nuance 通讯，现已成为在计算机语音识别领域中的行业巨头。当你和嘉信理财（Charles Schwab）这类公司的自动接线员通话时，你很有可能正在与运用着源自 SRI 的技术的电脑通话。

还有微创外科医疗技术的领头羊Intuitive Surgical公司，也使用SRI研发的领先技术。例如，该公司的达芬奇牌（da Vinci）外科手术仪器可以不用打开胸腔就进行心脏手术，医生可以在另一间手术室，甚至在地球的另一端，通过控制安装在病人胸腔内的3个小的探测器来进行手术，实施遥控手术时的视觉和感觉将如同在病人身上直接操作一般。最重要的是，由于病人可以迅速康复，他们住院的时间被大大缩短了，这使病人和保险公司都能从中受益。病人住院时间从原来的5~8天减少到不到3天，并且整个请假时间也从两个月缩短到一个月左右。

再有 Artificial Muscle 有限公司，想象一下，如果它可以生产出具有类似人肌肉优点的电动机和驱动器——电动机具有高效率、轻巧和强有力的特点，而且适合安装在一批不同尺寸与形状的载体上，那么，这种电动机将很有可能替代目前汽车和消费用品里使用的很多小型电动机。最后提到 PacketHop 公司，它们的创意将使移动电话之间能够建立自己的专门网络，而无须通过电话公司传送信息，这取代了

电信公司在该领域的作用。

在SRI国际,我们已经完成了上万个研究项目并且创造了数千亿美元的市场价值。我们效劳的客户遍布世界上超过一半的国家,工作也跨越了几乎所有关键技术领域,如信息技术、生物技术和纳米技术。目前我们正在更进一步彻底改革和改进世界,包括生产绿色能源、改变药品研发方式、提高教育制度效率以及保障网络和国家安全。

在SRI国际,我们不仅关注项目的趣味性,更注重有重大意义的课题。例如,我们已经演示了一个有助于低污染并高效地燃烧煤炭的燃料分子;一种生产成本与铝的生产成本相当的钛金属生产方法;以及一台可以教授大学一年级学生学习物理学的计算机。同时我们也正在研发戒除毒瘾的药品,以及开发下一代智能化移动通信设备。

我们需要说明的是,这些重要的创新并非凭借SRI一己之力。在SRI产品从设计思路、发明及创新到投入市场的过渡期,数以万计尊敬的客户和合伙人给了我们必不可少的大力支持。在此,我们对他们所做的贡献深表感激。

通过我们所举的这些例子,可以看出,我们生活在一个资源丰富的世界。与工业时代不同,以知识为基础的产品和服务的改进是没有极限的。只要你能创新,机会总是无限的。创新将带来繁荣,提高生活质量,它是增进生产力、竞争力和国家财富的基础,我们时代的主要问题——贫困、健康和环境——最终也只能通过我们集体的创新来解决。而如果我们要去发现和开发我们面前这个资源丰富的世界,则亟需快速创新的能力。

讲到这里,就进入了我们话题探讨的第二方面:我们已经提出了一套与实际企业做法相关、有章可循的创新过程。而这一套创新过程则是这本书所要阐述的核心所在——创新的五项守则。

很多人困惑于如何实现成功的创新。其实，创新远不仅指发明一些有新意的小玩意儿，它是指成功地创造出并提供给市场一种新的或改良的产品或服务。换句话说，创新是一个把创意变成客户价值同时让企业持续获利的过程。创新可以是渐进式的(如一个新儿童玩具)，也可能是突破性的(如一次成像技术的发明)，但相同的是，几乎所有市场上的创新都会为客户带来新的价值。

不过，我们经常发现，人们对“创新到底是什么以及如何实现创新”的认识模糊不清。很多企业的领导之所以热衷于搞“创意”，只是寄希望于能从中取得巨大的成功，而不会真正去关注创造新的客户价值。他们有时甚至花费大量的人力去推动整个企业的创意。但真正的问题是：“为什么而创意？”单纯关注创意很可能会导致资源的不当分配和员工无所适从。例如，人们经常声称不应该用规章制度去管理一个负责创意的部门，但我们深感不同的是：最有创意的个人、团队和组织也都需要严格遵循守则，只不过这是一种特殊的守则——一种能在创新过程中激发创意的守则。

鉴于我们所看到的那些徒劳无功的企业，我们对市场上很多产品的高失败率和公司的短寿命毫不惊讶。这些失败却点出了一个令人激动的诫命：在我们的创新能力方面，即使一个很小的改进都可能产生巨大的影响。并且，与自然资源的开发不同，创新的增长是没有极限的。

对大多数企业来说，创新能力仍然可以得到显著提高，即便不能说是根本性提高。图 1.1 显示了创新是使提高成为可能的最佳实践方式。图底部这条向下的曲线表明，80%~90%的新产品和服务在大约一年之后以失败告终。他们的失败不是因为技术、资源或其他一系列原因，而是因为客户不想用他们的产品和服务，这些企业没能把握客户的需求。这也就表明，关注客户的企业在创造客户价值方面表现不俗，

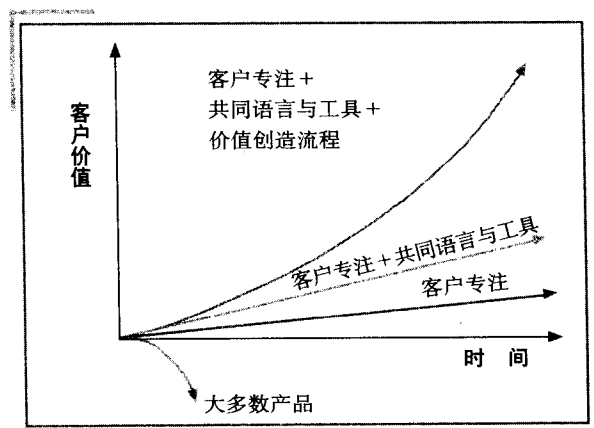


图 1.1 关注客户的企业拥有理解客户价值的共同语言和工具，并且具有一套可以在创造新的客户价值方面做到最好的价值创造流程。

关注客户以及为把握客户价值而共享语言和工具的企业会更成功，而在此基础上，拥有一个系统的价值创造流程的企业则会获得最大程度的成功。创新的五项守则将向你描述如何使你的团队和企业达到这个更有效的境界。

随着印度和中国崛起为主要的经济大国，创新正移向舞台中心，成为大多数公司保持竞争力的方法和大多数国家的生存方式。在过去十年，很多国家（例如日本、法国和德国）的经济发展已经停滞不前。另外，很少有公司能系统地展现出创新能力。甚至，在这竞争激烈的世界里，也很少有人具备可以掌控他们事业和发挥他们影响力的创新技能。

在历史上，这是最令人激动、充满机遇的时代之一；同时，这也是一个充满混乱和变革的时代。在这个非凡时期，创新的五项守则将帮助你、你的团队、你的企业，甚至你的国家走向成功。它将提供给你一个掌握创新的战略和途径，从而令你可以在这个资源丰富的世界里一路前行。

目录 Contents

序 言

1

这本书又能给大家带来什么呢？我们的答案是两方面的：第一，在60多年的历史中，SRI国际带来了多项足以改变世界的创新实践；第二，这本书可以提供一种有关创新思维的过程和方式，它与企业短期和长期的运行密切相关。

第一章 创新的实质

1

“创新是一个在市场上创造和产生新的客户价值的过程”，如果没有产生新的客户价值，你就可能只是发明而没做到创新。就如网络售书系统，它可以方便消费者在家里选择和购买不同种类的图书，由此产生新的客户价值而成为一种创新。当然，可行的创新必须在价格上是顾客可承受的，同时也要为企业提供持续的利润。

第二章 要么创新，要么死亡

21

全球化趋势正在吸引世界性的目光，但与此同时有一个更大更重要的变化正在形成：“指数经济”。它的内涵是指越来越多的经济部门正在以指数速度提高其产品的性价比，这些产业包括计算机、通讯、生物技术和消费产品等。

守则一

重要需求

第三章 致力于重要的客户和市场需求

52

任何组织，几乎没有例外，都会被那些在他们能力范围内的“有趣事情”转移注意力。每一个组织都必须迅速从数百个项目中选择出那些可以产生最大影响的项目。与其他创新守则一样，企业上下必须对什么是“重要”的客户需求和市场需求有共同的认识，唯有如此，这个选择过程才会逐步得到优化。

第四章 创造客户价值

67

每个人都有自己的客户，不论你是一名电视演员、政府官员、销售员、研究员、教育工作者、作家还是一位牧师，客户总是最重要的，因为只有他们购买你的产品或服务，才能证明你的成功。他们会用行动证明你是否创造了价值。

守则二

价值创造

第五章 就是 NABC

88

莉兹在一家顶尖的出版社做非小说类图书编辑的时候，总编辑的职位刚好出现了空缺。对莉兹来说，这是个难得的机遇，但她也不无担心。莉兹是很聪明，有悟性，做事又积极，但总编辑通常要求有10年或以上工作经历的、年龄在三四十岁左右，而莉兹只有27岁，看

起来比实际年龄还要小6岁。但她自认为可以胜任这份工作，只要那些最终的决策者们不要被她年轻的外表所蒙蔽。她的申请会被认真考虑吗？

第六章 价值创造的“创意吧” 103

“创意吧”指的是SRI使用的一个跨领域的合作性环境，参与者聚集到一起改进他们的价值主张并创造更多的客户价值。在“创意吧”里，人们分别进行电梯游说并介绍自己的创新方案，其他成员给出反馈，就如何使价值主张更加精确和全面提出意见。

第七章 快速进行价值创造的更多创意 116

操作系统Linux的诞生，就经历了从好奇到行动的过程，现在他已经成为一款颇有价值的软件产品。IBM、HP和Novell将Linux作为他们服务器的操作系统。Linux的发展例证了众多创意是如何促进快速发展的。它不像Apple和Microsoft的私有操作系统那样是“封闭式”的系统，Linux一开始就是在互联网上由全世界的程序员共同开发出来的。现在，Linux是一个强大而稳定的操作系统，正向台式电脑和公用服务器方向发展。Linux是一个革命性的产物，它演示了开放源代码型创新的巨大威力。

第八章 你的电梯游说术 130

特拉斯卡先生走进了一个电梯，正当电梯门要关上、特拉斯卡先生要消失在视线中时，泰丝问：“她是否告诉了你关于这个计算的漏洞？”“漏洞？”特拉斯卡先生“上钩”了。他重新打开电梯门走出来，和泰丝进入另一个空的电梯，特拉斯卡先生对泰丝说：“你说。”

她只有乘电梯的这会儿时间向特拉斯卡先生兜售她的创意。她很简洁，向特拉斯卡先生讲述了她的几个研究，以及如何能够补上“这个漏洞”以利于公司日后的发展。

第九章 你的创新计划

143

究竟为什么需要一个创新计划？原因仅仅在于，如果你打算投资，毫无疑问你希望获得成功。根据美国小企业管理局统计，在创办新企业的过程中，拥有一个好的计划可以使成功率提高50%。不管你是为了你所在的非营利组织开展一项新奇的健康关爱项目、开发大学入学教育的新方式或推出一项新产品，你都需要讲述一个拥有特定标准的故事来衡量你的进展。

守则三

创新带头人

第十章 带头人

162

带头人及其团队遵循我们已经讨论过的价值创造方法而获得成功，从确定一种重要的消费者需求开始，推动价值创造过程。带头人不断让自己融入团队，改进他们的价值主张，还要面对一些不可预知的障碍。他们还要不断同其潜在客户交谈，在项目完成过程中随时把新信息加进项目的价值主张中去。带头人事实上要一心两用，在直面困难的同时还必须注意长期发展。

守则四

创新团队

第十一章 团队的天赋

174

美国陆军有一种证明团队力量的聪明办法，首先，让一群士兵单独解决一个问题，在评估完毕后，再让这组人一起来解决同样的问题。然后，对比这两次的结果，就不可避免的得到团队成绩远优于最优秀的个人成绩，这种证明很简单，也相当有说服力。

第十二章 组建创新团队

187

在开发出成功创新的过程中，团队要经历几个阶段来获得成功。第一阶段就是确定客户和企业的价值主张，然后制定详尽的创新计划。第二阶段往往是建立一个如上面所描述的工作原型。第三阶段就是创造最终产品并上市。这几个不同的阶段可能包含拥有不同技巧的不同团队，但每个阶段最基本的人的因素往往都是一样的。

第十三章 战胜创新中的困难

204

在互联网计划过程中，史蒂夫·乔布斯记录到：“很难说这些互联网先驱者们到底是对建立公司感兴趣，还是仅仅对金钱感兴趣。不过我可以告诉你，如果他们不是真正想建立公司，他们是不会取得成功的，因为如果没有一席之地会很困难，只能放弃。刚开始一两年，我有好几次都可以放弃，卖掉苹果公司，那么它很可能就不存在了……当你必须解雇员工、取消计划以及应对困境时，经常都充满了绝望和苦恼，那也是你发现自我和自我价值的时候。”