



Pearson

# 创新路线图

如何管理、衡量创新并从中获利

【修订版】

【美】托尼·达维拉  
(Tony Davila)

马克·J. 爱泼斯坦  
(Marc J. Epstein)

罗伯特·D. 谢尔顿 著  
(Robert D. Shelton)

顾晓敏 译



**MAKING INNOVATION WORK**  
**How to Manage It, Measure It, and Profit from It**  
· Updated Edition ·

成功的创新者一定整合技术和商业创新模式

最出色的创新者一定深谙创新文化

高增长的创新者一定并重积极创新与卓越运营

学界与商界大咖的七大创新原则，为企业提供了创新框架和实现创新的行为指南



中国工信出版集团



电子工业出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
www.eh.pke.com.cn

# 创新路图

如何管理、衡量创新并从中获利

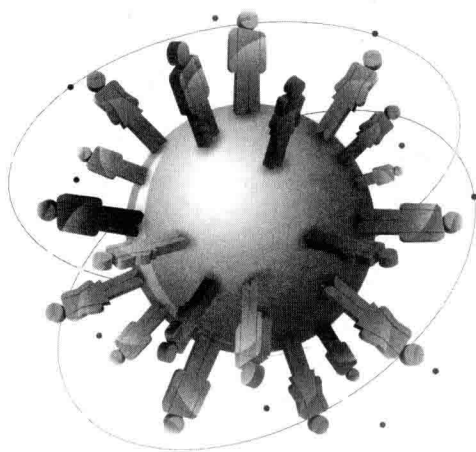
【修订版】

【美】托尼·达维拉  
(Tony Davila)

马克·J. 爱泼斯坦  
(Marc J. Epstein)

罗伯特·D. 谢尔顿 著  
(Robert D. Shelton)

顾晓敏 译



**MAKING INNOVATION WORK**  
How to Manage It, Measure It, and Profit from It  
· Updated Edition ·

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Authorized translation from the English language edition, entitled MAKING INNOVATION WORK: HOW TO MANAGE IT, MEASURE IT, AND PROFIT FROM IT, UPDATED EDITION, 1E, by DAVILA, TONY; EPSTEIN, MARC; SHELTON, ROBERT, published by Pearson Education, Inc., Copyright © 2013 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY Copyright ©2016.

本书简体中文版由Pearson Education培生教育出版亚洲有限公司授予电子工业出版社，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。  
本书简体中文版贴有Pearson Education培生教育出版集团激光防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-7763

#### 图书在版编目(CIP)数据

创新路图：如何管理、衡量创新并从中获利 / (美) 托尼·达维拉 (Tony Davila), (美) 马克·J. 爱泼斯坦 (Marc J. Epstein), (美) 罗伯特·D. 谢尔顿 (Robert D. Shelton) 著；顾晓敏译。  
—修订本。—北京：电子工业出版社，2017.3

书名原文：Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It (Updated Edition)  
ISBN 978-7-121-30395-1

I. ①创… II. ①托… ②马… ③罗… ④顾… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第277776号

责任编辑：王陶然

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15.75 字数：254千字

版 次：2017年3月第1版

印 次：2017年3月第1次印刷

定 价：49.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 57565890, meidipub@phei.com.cn。

尽

善

尽

美



弗

求

弗

迪

## 改版序言

---

现在的高管，比以往任何时候都坚信：企业的发展取决于积极并有持续性的创新活动。最近的经济动荡更是进一步显示出创新的重要性。无论欧亚还是美国的CEO们都一致认为：成功取决于增长和创新。

直至今日，《创新路图》这本书中所展现的创新经验和创新方法仍旧实用可靠。创新在商业和社会生活的各个方面中都发挥着最基本、最主要的作用。人们通过一系列的创新之举，利用多种途径来创造企业价值。首先，渐进式创新能改善产量和服务，能维持企业的市场份额、增加企业的利润。因此，很多创新组合重点放在渐进式创新上，但渐进式创新并不一定能带来显著的增长。由此，企业需要突破型创新和激进式创新，即需要改变游戏规则，制造新规则和新事物。成功的突破型创新和激进式创新会激发竞争、吸引客户、推动增长。一个企业若能合理平衡渐进式创新、突破型创新和激进式创新，便可克服任何经济艰难险境、维持已有的业务并不断增长。雀巢公司在创新方面就做得很好：奈斯布莱索（Nespresso）既包含了现有产品的内部增量也寻求进入新领域，并扩张到了不同区域，增加了分销渠道。

成功的创新者会将技术和商业创新整合起来。1994年，新成立的亚马逊（Amazon）公司利用互联网创立了新的商业模式，改变了传统的买书方式。后来又推出了电子书（Kindle），撼动了出版业。亚马逊公司把新兴的电子书技术与传统的商业模式融合起来，革新了出版行业从印刷、购买到阅读方式等方方面

面。同样，ZARA的母公司，全球最大服装零售商印第纺织（Inditex）利用最先进的物流技术重新解读了时尚。印第纺织凭借其高效迅速的设计、配送和零售环节开发了多种品牌。同样，新兴的太空旅游业也是倚靠前沿的太空科技和创新之举，把目前只有专业人士才具有的体验作为旅游产品热卖。

最出色的创新者深谙创新文化。成功的企业会构造正确的行为组合，将通过创新促进价值创造和通过制定商业规则获取价值这二者有机结合起来。如本书所述，正确的衡量和激励能促进并加强创新与商业规则的融合，创新文化就是鼓励二者的结合，否则就不是真正的创新。

高管们已经认识到积极创新要和卓越运营并重。从一开始，微软、通用、西门子就持续关注运营管理与创新产品的结合，以此始终维持行业领先地位。《创新路图》这本书指出，积极创新与卓越运营不可偏颇——成功取决于两者的完美结合。如果企业只注重运营，创新行为就会受到限制、增长会逐渐减缓、利润也会萎缩。若不注重运营，企业则会缺乏可靠的系统去创造利润、迎接机会和挑战，快速增长也会成为昙花一现，不能形成稳定、持续的收入和利润。

兼并收购仍旧能实现经济增长，它们是企业建立创新基石的重要工具；但只通过兼并收购不能实现彻底的根本性的改革，也就不能形成持续的经济增长。通常，兼并收购可以替代扎实创新能力带来的经济增长。CEO们都看到了：无论在成熟的市场还是新兴的市场，在驱动利润增长方面，创新能力都是非常重要的。思科公司在互联网产业风云几十年，它通过积极收购战略将获取的最先进的理念和公司自身的理念整合起来，从而成为了互联网基础设施的控制者，它的秘诀就是一直在培育从外部到内部的创新输送管道。

2009年，CEO们明显加大了对创新力的重视。自2006—2008年的金融危机之后，各类公司如雨后春笋般涌现出来。在“对陷入困境的CEO们的调查”中发现，尽管经济严重衰退，所有被调查的CEO们均表示他们可以依赖创新来驱动经济增长。但同时，许多CEO对其公司能否发挥全部创新潜能表示担忧。他们认为：在竞争激烈的商业环境中，企业必须积极创新；但是，他们也担心已经实现的和正在着手进行的创新不一定能应对将来的创新需求。因此，CEO们仍

须学习本书中所描述的运作模式，学习如何设计、执行和完善这些模式。

## ◎ 《创新路图》中的成功模式

过去5年经济环境不稳定、通货膨胀、原材料价格反复波动，但CEO们却比较乐观。原因何在呢？因为CEO们坚信企业通过创新能超越市场水平。

CEO们认为接下来的商业挑战会多元化并瞬息万变，但成功的路径是清晰的。接下来介绍《创新路图》中的七个主要模式，这是成功的秘诀。

### 1. 创新的关键：科技和商业模式的变化

《创新路图》一书中描述了一种新的看待创新的方式，是一种简单有效理解创新形式、促进创新过程的方式。如果与公司的产品和服务有关的技术及商业模式发生了重大改变，这就意味着有创新。

企业应该能强有力地掌控与创新有关的六大影响力，从而实现全速发展、获取潜在利润（见图1.1）。

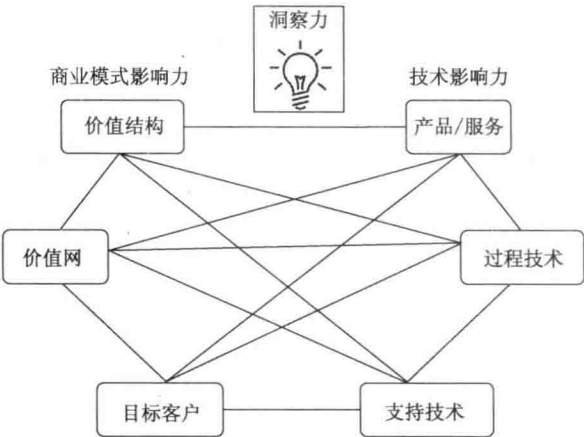


图 1.1 创新的六大影响力

## 技术创新

科学技术依旧是创新的关键因素。企业通过纳米技术改变了人类生活的方方面面，微型产品、生物传感器和远程医疗、无人驾驶汽车、分布式能源网，以及癌症的新式疗法，将通过业务结构实现为人类服务。由于技术在带给人类创造力方面起重要作用，大部分企业拥有超强的技术革新能力。新技术本身就是一种创新，有时新技术在幕后，人在前台操作。无论怎样，技术革新是创新的核心。

企业有如下三种能力：

- 提供产品和服务
- 运用已有技术
- 促成技术

技术革新必然带来产品和服务的变化，客户、竞争者和合作者马上就能注意到这种明显的变化。技术革新也会引起生产或服务过程的变化，这类变化不大引人注目。技术革新还会引起促成技术如质量管理和存货管理方面的变化，这类变化只有极少数人知道。第二章“何为创新：企业又该如何创新”全面解释了创新并列举了很多技术创新的例子。

有些企业完全倚赖技术创新，但同行很快跟上这样的技术创新。因此，投资技术仅仅只能引起竞争却几乎没有任何竞争优势。

近来，有些企业发现永远保持技术创新很困难。很多制药公司花费巨资来研发新药并进行商业化，但新药的销售量却很惨淡。

不过在其他产业，技术仍起关键性的作用。如无线开关是基于压电技术的，那么任何生产无线开关的新企业就都必须拥有这项技术。基于基因组技术的治疗方法重新定义了医药的思路，基于微处理器的智能产品也给很多产业带来了新的机遇。

但这并不是说，创新就是通过技术的改变创造出更好、更经济、更快的产品和服务。创新同时还包括商业模式的创新。

## 商业模式的革新

商业模式的影响力主要体现在改变企业创造、销售和运输的方式。商业模式的变化会引起如下三个领域的创新：

- 价值定位
- 价值网
- 目标客户

企业采用如下三种手段创新商业模式：一是重新定位价值，修正传递给客户的价值；二是重建价值网，即改变获取价值和攫取利润的方式；三是调整目标客户，即改变传递价值的目标客户。以上三点构成了所有商业战略和创新的逻辑焦点。

通过大规模生产T型发动机小汽车，亨利·福特（Henry Ford）意识到新商业模式的力量。在20世纪，商业模式一直是创新的重要来源。戴尔公司革新了个人电脑的销售方式，跳过经销商和零售商，直接将个人电脑从生产厂家送到最终用户手中，从而垄断了个人电脑市场。ZARA公司打破传统的按季销售，通过每周上新，重新定义了时尚界的零售业。网络借贷平台（“人人贷”）是一种新兴业务，挑战了传统的银行业务。从第1版《创新路图》出版至今，已经出现了许多令人兴奋的新的商业模式。起初在20世纪60年代，奈斯布莱索只是一群研究人员的试验品，接下来通过改良技术生产出优质咖啡寻求新的商业模式，最终定位在需求质优价高产品的消费群体，成了咖啡市场的主力军。现在，奈斯布莱索的业务扩展到办公楼、酒店、饭店和自助餐厅，它完全颠覆了过去的模式，盈利丰厚。奈斯布莱索的销售渠道也从电话服务延伸到互联网和零售商店，它只提供几种咖啡系列，借其创意广告开始进入其他领域，比如巧克力行业等。

龙头企业采用上述三种手段，通过多种方式改变商业模式。下面将列举十种商业模式创新的方法。

## 重新定位价值

如果企业打算创新商业模式，那就需要全方位审视价值定位。企业应该集中精力鉴定目前为客户提供的核心价值，并想办法采用更好的不同的方法提升价值（见图1.2）。企业可以采用如下方法：

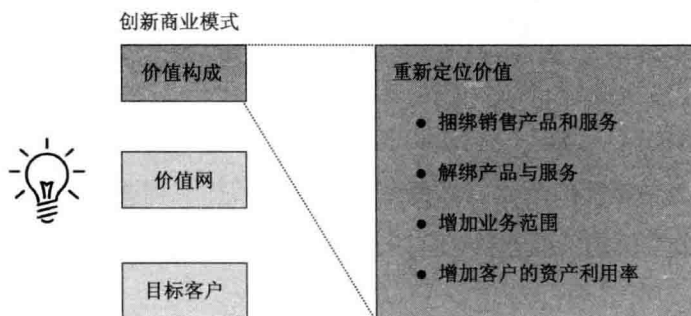


图 1.2 商业模式创新的影响力之一——重新定位价值

### ● 捆绑销售产品和服务

企业会把产品和服务捆绑起来形成新的更有价值的产品。例如，普利司通（Bridgestone）不仅销售轮胎还租赁轮胎，负责轮胎磨损维护，而且还在欧洲提供道路救援服务。普利司通推出一系列的产品与服务，帮助卡车司机替换废旧磨损的轮胎，让他们好继续赶路。通过这种方式，普利司通将一次性的购买行为发展成长期关系，形成新的收入来源。

### ● 解绑产品与服务

有些时候企业要把捆绑在一起的产品或服务拆开来单独销售。20世纪90年代末期，IBM公司对那些已经不是核心业务的各种专利签署了特许技术协议。很快，IBM每年从这些特许协议中获利10亿多美元。

### ● 增加业务范围

企业通过资产运用可以把业务扩展到邻近领域。几十年来，美国惊奇（Marvel）漫画公司的主要收入来源于漫画书，公司也给很多漫画人物如蜘蛛侠、绿巨人等签署特许协议，但并未从中获利。当蜘蛛侠电影给索尼影视公司带来几亿美元的收入，而惊奇漫画公司却只从中获利几百万美元的时候，惊

奇漫画公司意识到自己在交易中不占优势，决定改变商业模式。首先将公司名称改为惊奇娱乐，进军电影行业，充分运用这种漫画人物形象资产。结果怎样呢？惊奇公司的钢铁侠和X战警总票房超过8亿美元。这一成功让迪士尼公司斥巨资买下惊奇漫画公司。

● 增加客户的资产利用率

除了按需提供服务，公司还可以对客户子公司或部门进行B2B的管理，以此提高客户的资产杠杆率。斯伦贝谢公司（Schlumberger）最初只是做油田的调查，后来用这种方式扩大了业务。现在，斯伦贝谢公司为一些国家和地区供应油田。这项业务能够帮助客户聚焦于给他们带来巨大利润的活动上，即勘探和发展新的油田。

重建价值网

企业可以通过改变价值创造和利润获取的方式来革新商业模式（见图1.3）。这样的创新并不一定改变了产品的价值，而是改变了创造价值和获取利润的方式。领先的创新者以下列四种主要方式重建价值网。

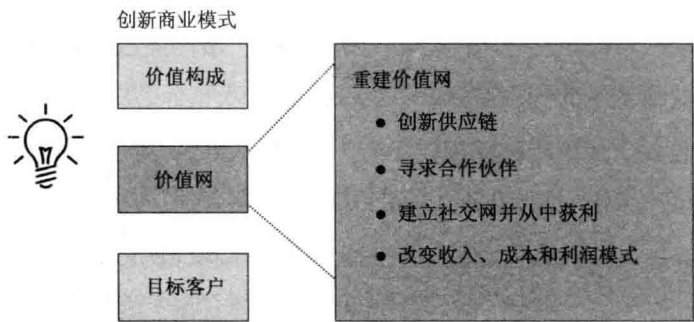


图 1.3 商业模式创新的影响力之二——重建价值网

● 创新供应链

通过重建供应链，企业可以在降低成本的同时改善客户的消费体验。位于印度南部海得拉巴的零库存零售（ZeroStock Retail）企业，销售服装的公司名叫奠基石（Cornerstone），服装供应商融合传统的零售方式和邮购的零售方式，增加

顾客的购物体验。采用零库存的方法，奠基石的男装商店仅让顾客试穿成衣。顾客定好尺码后，选择商店的一种款式样本，再选择自己想要的衣服材质，然后下订单。由于奠基石仓库有大量的各种规格的存货，因此顾客下单两天内他们就能将定制的商品寄出。这样的商业模式要求公司在保持低成本存货的同时，还要提供多样性选择和便利性，并且比竞争者拥有更低的价格优势。

### ● 寻求合作伙伴

另一个重建价值网的方式就是和提供相关产品配套服务的企业联盟。为了进军“拎着就喝”的饮品市场，立顿（Lipton）联合百事公司（PepsiCo）生产了瓶装的冰茶。立顿给百事的筹码是100多年的茶经验，还有消费者信赖的立顿品牌。百事公司的筹码是广泛的瓶装饮料和销售渠道。这样的合作给双方都带来了巨大利润，这是两家公司单打独斗无法达到的。

### ● 建立社交网并从中获利

全球企业都在利用社交网减少营销成本、增加收入和提升顾客对产品的忠诚度。印度金奈的MobME公司，一家移动媒体和娱乐资讯公司，他们发现渔民们依靠实时信息了解去哪些水域捕鱼，哪些水域不适宜捕鱼。他们获得信息的途径是口口相传，很显然一些渔民没有掌握最新智能手段。于是，MobME公司创建了一个社交网络，帮助渔民分享天气、市场状况、最佳捕鱼水域等信息。由此，MobME公司获得了新的订阅群体。

### ● 改变收入、成本和利润模式

大部分航空公司，即使是提供折扣机票的航空公司，其收入也主要来源于机票销售，并需要支付机场的登机口使用费。但是瑞安航空公司（Ryanair）降落航班到机场，机场反而会支付他们费用。这是为什么呢？因为瑞安航空公司是欧洲最大的廉价航空公司，这家公司通过低廉的机票价格可以给机场带来大量的乘客。这样机场的零售商店也会给瑞安航空相应的销售返点。这些返点利润弥补了低价机票的损失，让瑞安航空增加更多的航班到机场。对瑞安航空公司而言，低价机票只是一种营销工具，甚至可以说只是为招揽顾客而削本出售的商品，通过这种营销方式，瑞安航空比其他航空公司能获取更多机遇。

## 寻求新的目标客户

企业若只把注意力放在取悦老客户的服务上，那么在调研和细分熟悉市场上会消耗大量的时间。只研究相同的老客户会限制和扼杀创新能力，所以创新者会开辟新客户群体（见图1.4）。他们会知难而上，寻找对手错失的客户。这种潜在的新客户分为两种：

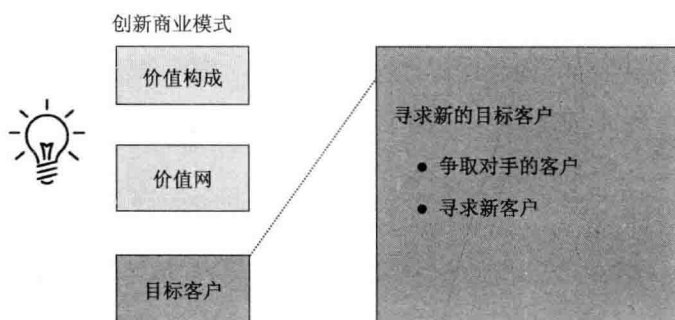


图 1.4 商业模式创新的影响力之三——寻求新的目标客户

### ● 争取对手的客户

一家公司把新客户定位于购买过对手同类产品的顾客。举例来说，德国兄弟公司（German Brothers）复制了美国的互联网销售模式，把客户带到了欧洲。

### ● 寻求新客户

企业也可以寻找那些从来没有用过自己产品或同类产品的新客户。印度的汽车制造商Tata汽车公司就是这样做的。Tata汽车公司知道数百万的印度人买不起汽车，去年便推出了世界上最便宜的一款汽车——Nano。Tata汽车公司的设计师采用全新的设计方案，他们没有在现行设计的基础上修修改改，而是保留汽车必需的部分，在维持安全性和可靠性的同时想办法削减费用。全新设计的结果就是Nano，仅售价2 500美元的带小行李箱的两座汽车。尽管有些设计存在问题，需要改进，但设计理念是合理的。西方的汽车设计师也已经采用了这种设计方法。雷诺日产（Renault-Nissan）在2011年11月宣布他们将和印度的汽车制造商联合，制造出比Nano更便宜的汽车。丰田（Toyota）、通用（GM）、菲亚特（Fiat）和大众汽车（Volkswagen）也会很快跟风。

擅长创新的管理者能很好地运用商业模式。有天赋的创新者不会只用一种创新手段。亚马逊公司采用了上述十种手段中的四种来改革商业模式。Kindle产品的添加扩大了亚马逊的业务范围，引入了捆绑的产品和服务，建立了新的合伙关系。尽管电子阅读方式早就存在，但直到Kindle的出现才明显地改变了读者购买纸质书籍和其他纸质资料的方式。罗尔斯-罗伊斯（Rolls-Royce）将喷气发动机、维护和燃料供应捆绑起来，改变了运输模式和商业化模式，从而保证了航线的可持续运行。

### 善用洞察力

洞察力能够形成创新的六种手段。企业若不具备洞察力，便无法判断技术和商业方面所做的改变是否有意义，或者是否有成功的可能。

机智的创新者从两个方面洞察。首先，他们能洞察到已有的机会、激发创造力、找出潜在的革新。深入洞察客户、市场、趋势能清晰地看到潜在的创新，并着手样本研究和试验。随后，在初步设计完成后，运用洞察力指导企业的发展和商业化模式。

洞察力囊括如下几个方面：

- 对市场和客户的洞察，包括市场结构的变化、人口统计资料、使用模式、后续未满足与不断变化的需求。
- 对宏观调控和政策方面的洞察，包括与隐私、剽窃、数字版权、知识产权、全球贸易等有关的政策或政治方向的变化。
- 对社会的洞察，包括与健康、贫困、全球责任有关的事业，以及对此类社会问题所持的态度等。
- 对技术平台的洞察，尤其是颠覆已有做事方式的新技术。
- 对产品和服务平台的洞察，包括产品和服务的捆绑或组合变化，类似像家庭健康服务这样会引起产业结构变化的项目。

洞察力还能帮助界定企业创新的界限。许多企业在决定创新时，会把上述五种洞察力都考虑在内。有些企业则只考虑其中一两种。史蒂夫·乔布斯明确表

示：相比于满足客户需求，他更注重技术及产品和服务平台。乔布斯认为：“客户愿意付钱给我们，是因为我们使他们在使用电脑时变得如此容易和轻快。”他指出，“我们应该特别擅长做好细节、提供好的技术和服务。但这并不表示我们不听取客户的意见，而是因为客户面对未来未知产品时很难知道自己的需求”。

## 2. 创新战略与商业目标的有机结合

只有采用有效的创新战略，针对创新活动的投资才有可能实现商业目标（见图1.5）。

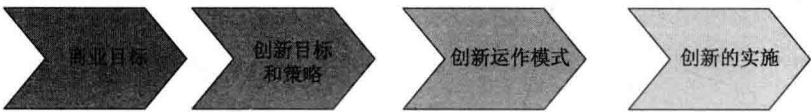


图 1.5 创新过程

最近的经济动荡让高管们深感压力。压力最大的倒不是如何恢复经济增长，而是如何建立创新战略、应该采取怎样的创新来适应已经不同以往的市场。

创新战略涉及三个方面：

- 1. 企业需要多少创新？
- 2. 创新的重点是什么？
- 3. 企业需要什么类型的创新？

企业需要进行多少创新，取决于企业对竞争对手的反应程度、利润能降低的幅度、保护市场份额和增加收入意愿的强度。这些需求越强烈，越需要进行创新。创新若太少，则不能满足这些关键的市场需求。但这并不意味着创新要越多越好。到达一个目标，然后寻求更多的项目其实是没有创造力的。寻求平衡才是高层管理者要重视的方面。

第二个探讨热点是创新的重点应该在哪里。如前所述，创新过多是不明智的，它使得资源分散，利润摊薄。创新范围过小也会有争议。诺基亚（Noia）只片面听取用户的意见，忽视工程师的意见，致使公司进入恶性循环。帕洛阿尔托

研究中心（PARC）只注重如何取得突破而不进行营销，最终落得个“为他人做嫁衣”的下场，成为好产品的著名资源而已。

现在的行政长官们尤其关心创新战略的第三个方面：企业需要什么类型的创新？一流的创新者知道何时需要减少创新、保持适度创新，何时需要有所突破、刺激经济增长。

《创新路图》一书中提到的方法是，从企业的各个方面寻求创新战略。有些企业是以业务部门为单位寻求创新战略，有些企业则是以品牌或产品为单位寻求创新战略。企业的整体创新战略则是企业所有单元——业务部门、品牌、区域创新战略的整合。

我们所选取的创新战略是符合企业具体部门的特殊商业目标的（见图 1.6）。一个企业中，处于成熟市场的领先地位的部门往往伴随着牢固的竞争对手，它的商业需求是防御性的，创新选择就受到了限制。在此情况下，企业倾向于选择保守型（PNTL）创新战略。保守型创新战略主要集中于保护和维持市场份额、保护市场利润不被吞噬。

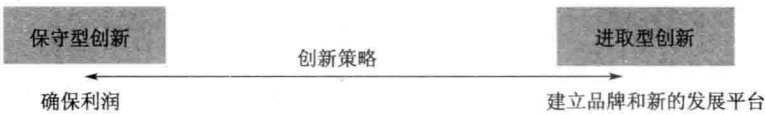


图 1.6 创新战略质谱图

还有另外一类商业部门，他们所处的市场没有那么成熟，竞争因素也比较多样和动荡。这样的部门通常会选择有利的创新时机来获取高水平的增长。这种情况下，企业倾向于选择进取型（PTW）创新战略，集中于创建有潜力的品牌，建立最能实现目标的增长平台。

进取型和保守型的创新战略在投资组合时，会采取渐进式创新、突破型创新和激进式创新方式。渐进式创新传达保守型创新战略，比如维持年收入、市场份额和利润，同时还有稳定的增值创新，不需要有所突破或激进性的创新。

比较而言，进取型创新战略侧重于实现更高的增长，则需要更多突破型和

激进式创新。突破是指通过改变游戏规则来获取增长。亚马逊在图书产业中好几次采用这种方式。激进式创新则会产生全新的产业。维珍银河公司（Virgin Galactic）已经开始了太空旅行项目，开启了新产业。

总的来说，突破型和激进式的创新会驱动增长，渐进式创新则是维持现有产品。两类创新都需要，但两类创新的比例则由企业持有的进取型和保守型的创新战略而定（见图1.7）。

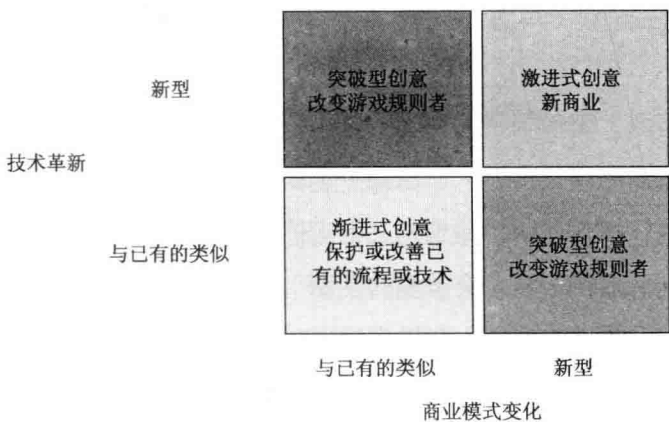


图 1.7 创新模型

企业首先要考虑的应该是确保创新战略正确并保持正确执行。行政长官们会逐渐意识到创新战略的重要性。近来，为了适应经济衰退之后的机遇与挑战，许多CEO重新调整了创新战略，并且调整幅度巨大。在第1版《创新路图》中，很大一部分创新引领者采取非常明显的创新战略。但相当多的企业没有创新战略，甚至有些企业认为他们不需要创新战略。当今世界，创新战略是识别企业可持续发展的关键因素。

目前，企业面临的最大的挑战之一是要清楚何时应该进行战略转变，比如什么时候需要加大对突破型创新的投入，以期换来更快的增长。

在被调查的执行长官中，几乎一半人将增长作为商业首选目标，并制定相应的创新战略支持增长。另一半人则采用更保守的商业战略，他们选取的是一种混合式的创新战略，以期维持增长。