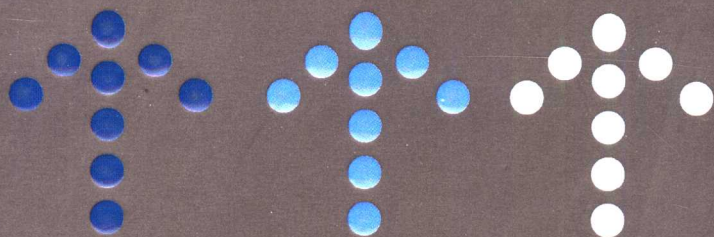


创 新



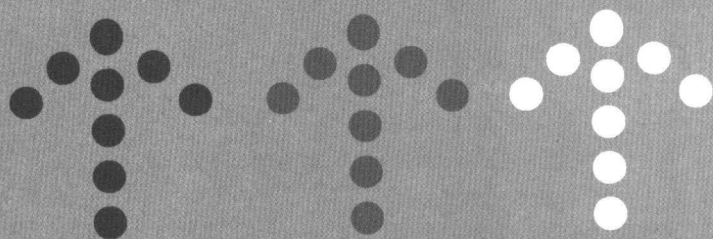
Innovation

Harnessing Creativity
for Business Growth
Inspire, Create,
Connect your business

[英] 亚当斯·乔利 / 著
李旭大 / 译

海南出版社
出版
三环出版社

创新



Innovation

Harnessing Creativity
for Business Growth
Inspire, Create,
Connect your business

[英] 亚当斯·乔利 / 著
李旭大 / 译

海南出版社
出版
三环出版社

图书在版编目(CIP)数据

创新/(英)亚当斯·乔利著;李旭大译.
-海口:海南出版社 三环出版社, 2003.10
ISBN 7-80700-008-2

I.创… II.①亚… ②李… III.企业管理
IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第093835号
原书名: Innovation

Copyright © 2003 by Adam Jolly
Chinese Translation Copyright©2003 Hainan Publishing House
All rights reserved
著作权合同登记号 图字:30-2003-047号

版权所有 不得翻印

创新

著者	亚当斯·乔利
译者	李旭大
责任编辑	严平
特约编辑	能昌霜
出版	海南出版社 三环出版社
发行	海南出版社 三环出版社
地址	海口市金盘开发区建设三横路2号
经销	全国新华书店
印刷	北京朝阳印刷厂有限责任公司
开本	787毫米×1098毫米 1/16
字数	140千字
印张	11.25
版次	2003年10月北京第1版第1次印刷

ISBN 7-80700-008-2/F·3
定价 25.00元

序 言

很少有企业家能够通过制造和销售产品求得持续的生存和发展。某些人不同意这一点，但这却是事实。而令人高兴的是，这一事实使得那些信奉这一观点的企业家们通过提供高附加值的产品和服务，取得了更大的成功。

对于提高附加值与区分当地、国内和国际性的商业竞争来说，策划是一个关键因素。

我们的研究显示，一家公司对策划的理解和运用与其商业表现之间存在着明显的关联。例如，快速成长的企业中，91%利用了策划，其中49%的交易全部源于策划。

推出新的产品或服务是企业成长的关键。在过去的三年中，英国处于成长中的企业有83%已经这样做了，这就没什么可奇怪的了。也许令人惊讶的倒是仍有一些企业在这方面甚至没有做过任何尝试。资料显示，只有17%保持了原有规模的企业曾经推出过一些新的产品或服务。你一定会怀疑，这样的企业在生意场上还能待多久。

本书将创新分解为三个部分：激励、创造和联系。您能在 www.livinginnovation.org 上浏览到更多内容，并能在线自我评估。

从本意来说，创新只是一些新东西。策划则是将好主意与顾客的实际需求联系起来的能力：以好的产品或服务给顾客带来惊喜。不断成长的企业意识到策划与销售之间存在着明显的联系：他们中有75%认为策划对销售增长会产生影响，而那些没有增长的企业中，其销售活动中往往没有策划。

哈利·瑞奇



作者简介

安德鲁·瓦伦，凯普·吉米尼·厄恩斯特和扬公司副总裁、市场与销售部经理

凯普·吉米尼·厄恩斯特和扬公司是世界上最大的管理与IT咨询机构之一。该公司在全球范围内提供管理和IT咨询服务、制度整合以及技术发展、策划，帮助商业机构不断执行成长战略和融资技术。该组织在全球共拥有大约5.5万名员工，2001年全球收入超过8.4亿欧元。

前言

创新困扰着企业。面对不断膨胀的市场,公司总是在寻找能使他们持续增长的东西。而那些不稳定的公司,则必须不断地想出新点子,使自己能够保持或是提高市场份额。

大多数行业都希望把创新归结为一个神奇的答案,一把万能钥匙。他们祈祷自己能找到市场上即将畅销的东西,并希望自己比任何竞争对手更早地将其投放到市场。

凯普·吉米尼·厄恩斯特和扬公司的人同样为创新所困扰。然而,我们并不相信神奇的答案、万能钥匙或是祷告。我们也许会花许多时间从人类工程学和心理学上来讨论创造力和创新,我们这样做是有原因的。我们这样做是因为我们想把创意变为现实。

我们着重投资于发展新的、完全不同的流程、方法和工作场所。现在,我们在工业化创造力方面达到了世界先进水平。

我们位于伦敦沃德街的创新和解决方案提供中心正在努力创造一种无障碍的环境,在这种环境下,人们将更具创造力,对所面临的问题能提出更具创意的解决方案。这增加了那些解决方案得以贯彻的可能性。在执行了某一解决方案之后,下一步就是坚持下去。

在采用了一个创意或是解决方案之后,大多数人不知变通。而真正的天才在这一创意或是解决方案甚至还不到其生命周期的一半时就已经在思考下一步该怎么办了。

优秀的企业家长久地着迷于创新,伟大的企业家不仅着迷,并懂得如何采取行动。

安德鲁·瓦伦

目 录

序言 / V

前言 / VII

安德鲁·瓦伦, 凯普·吉米尼·厄恩斯特和扬公司
副总裁、市场与销售部经理

第一部分: 激励

1.1 战略计划——创新的基石 /5

丹·尼克森, 凯普·吉米尼·厄恩斯特和扬公司执行
顾问

案例研究:

雷尼绍 (Renishaw)

JCB 公司

BAE 系统公司

1.2 创新文化 /15

玛格丽特·德·拉特里, 凯普·吉米尼·厄恩斯特和扬
公司管理顾问

案例研究:

英国汽车协会 (AA)

戴森公司 (Dyson)

ITS 技术公司

1.3 扩展业绩 /25

迈克尔·瑞丁, 里尔斯 (Lloyds TSB) 集团公司常
务董事

案例研究:

生物 (Creature) 实验室

丹德罗姆湾牡蛎养殖场 (Dundrum Bay Oyster Fishery)

1.4 以人为本 /35

亚历克·里德, 里德执行 (Reed Executive) 上市
公司创始人和主席

案例研究:

多兰氏 & 艾齐生眼镜公司 (Dollond & Aitchison)
TR 欧洲公司

1.5 学习与发展 /45

温斯·达利, 欧洲拜尔斯 (英国) (EuroBios UK) 有限
公司首席执行官

案例研究:

生物实验室 (Creature Labs)
泰晤士·沃特
精选软件公司 (Select Software)

第二部分: 创新

2.1 团队与网络 /57

加里克·琼斯, 凯普·吉米尼·厄恩斯特和扬公司执行
顾问

案例研究:

TR 欧洲公司
线性传动有限公司
ITS 公司

2.2 领导 /69

艾里斯达·曼恩, 凯普·吉米尼·厄恩斯特和扬公司副
总裁

案例研究:

A&R 公司

JCB 公司

英国汽车协会 (AA)

2.3 新的工作方式 /81

奈杰尔·克劳奇, 都柏林理工学院 (DTI) 创新小组资深
企业家

案例研究:

多兰氏 & 艾齐生眼镜公司 (Dollond & Aitchison) TWI 公司

2.4 风险管理: 按时交付项目, 控制预算, 避免缺陷 /89

艾德里安·布鲁门尔, 皇冠房屋工程公司
(*Rethinking Construction*) 发展部经理

案例研究:

JCB 公司

生物技术拓展公司

2.5 知识产权 /97

安东尼·墨菲, 商务部专利局版权主任

案例研究:

格里克斯 (Gorix)

雷尼绍 (Renishaw)

2.6 资金创新 /109

米歇尔·瑞丁, Lloyds TSB 集团常务董事

案例研究:

生物技术拓展公司

马莎百货

Peabody 信托公司

第三部分：联系

3.1 与客户的伙伴关系 /121

威廉·梅利斯, 凯普·吉米尼·厄恩斯特和扬公司副总裁

案例研究:

BAE 系统公司

创造实验室

A&R 剑桥公司

3.2 信息系统：创新就是变化 /131

安迪·马霍兰德, 凯普·吉米尼·厄恩斯特和扬公司技术主管

案例研究:

威特洛斯 (Waitrose)

苏格兰银行

3.3 供应链：合作创新 /141

大卫·阿特金森, 西蒙斯·迪肯森迪克生公司高级顾问

案例研究:

斯伯力 (Sainsbury)

马莎百货 (Marks&Spencer)

3.4 设计和创新 /149

简·普里卡德, IDEO 公司创新服务主管

案例研究:

戴森公司 (Dyson)

线性驱动有限公司

3.5 在规则 and 标准下工作：重写规则章程 /159

奈杰尔·克劳奇, 高级的企业家创新集团贸易工业部

案例研究:

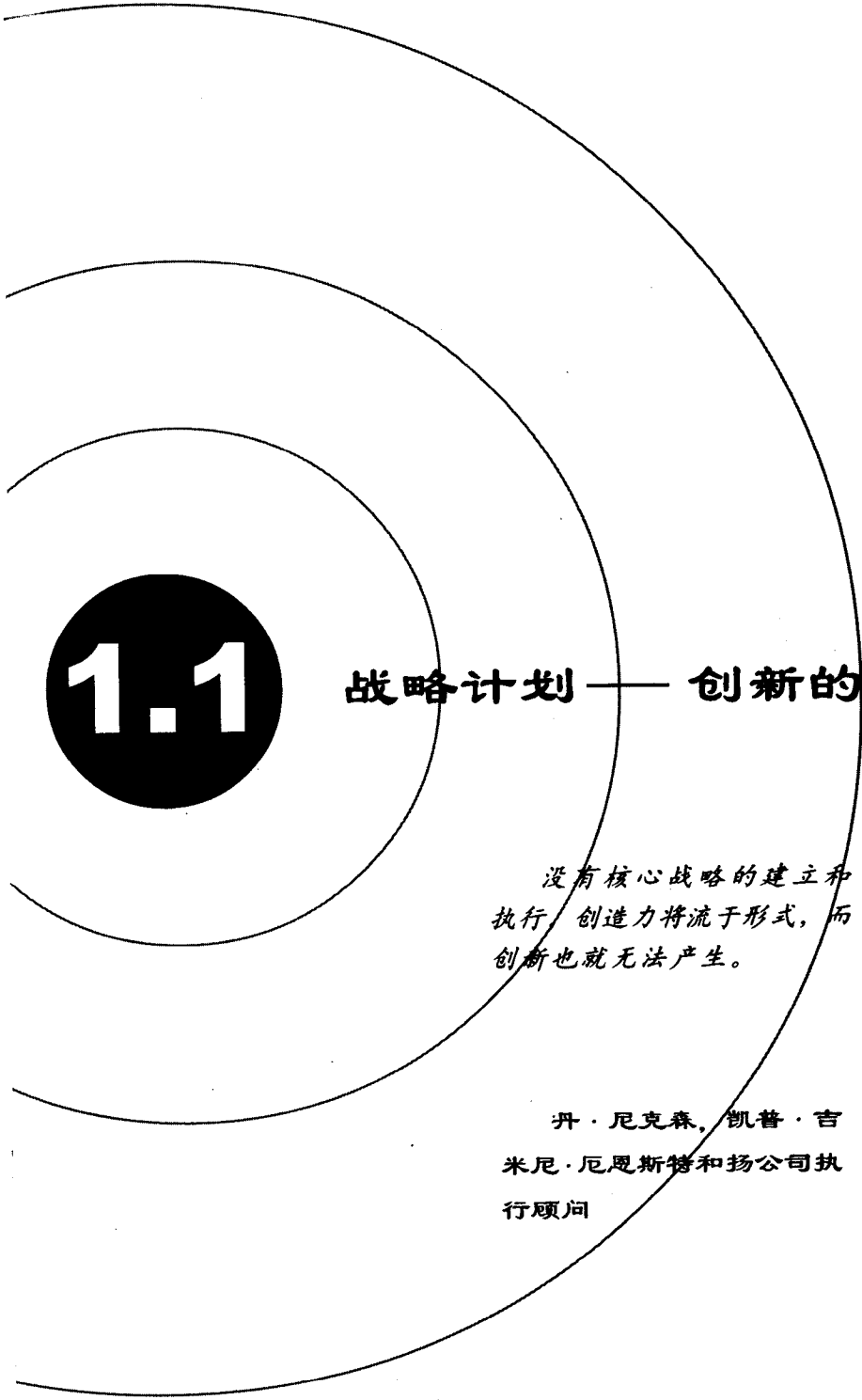
至科 (Gecko)

微感系统 (Microsense Systems) 有限公司

附录 /165



激励



1.1

战略计划——创新的基石

没有核心战略的建立和
执行，创造力将流于形式，而
创新也就无法产生。

丹·尼克森，凯普·吉
米尼·厄恩斯特和扬公司执
行顾问



作者简介

丹·尼克森，凯普·吉米尼·厄恩斯特和扬公司的执行顾问。他与上级及团队共同工作，为相当广阔的行业提供创造性的解决方案。

他拥有独特的综合能力，包括领导力训练和危机管理。他在创新方面的能力能够帮助他的客户比一般的机构更大胆地采用更多的创新解决方案。

丹的这些能力是在他17年的战略和变革顾问生涯中积累起来的，而在过去的5年中，他一直领导着加速解决方案部门。在协作与创新方面，他被认为是欧洲经验最丰富的促进者。而且，他在凯普·吉米尼·厄恩斯特和扬公司的组织变革实践部门担任领导职务，并管理着全球范围内的改革方案。



战略计划 —— 创新的基石

几乎所有的人都承认没有战略计划的组织是无法培育创新能力的。但是，作为一名领导、一个组织或是一个团队，应该致力于什么呢？企业形象？企业文化？某个特定的结果？还是创新本身？而且，就算你知道了应该致力于什么，那么又该如何论证和改进呢？

首先，我们必须考虑什么是创新，事实上，更重要的是什么是创造力，以及创造的过程是怎样的。

创新与创造力的区别是什么？

创造力可能是有用的新点子逐渐形成并表达出来的过程。

创造过程的最终结果是创新，在这里，创新是指有价值的、相关的新产品、新工艺或新服务的具体化或结合体。

——《灵光何时闪现》（多洛斯·里奥纳多、沃尔特·斯沃普著）

关注创造过程以实现创新

这个定义说明了如果一个组织想要创新，那么它必须致力于创造的过

程。雷尼绍 (Renishaw) 公司的创造性在其产品设计过程中制度化了, 而且, 对雷尼绍和 JCB 公司来说, 创造过程都是以文化为其深厚底蕴的, 在解决问题的过程中, 文化对创意的产生和协作起着相当重要的作用。稍有争议的一点是, 像 BAE 系统公司那样, 把创新作为核心价值是不够的, 以小而灵活的项目组为中心的创造过程在创新上更为有效。

为创造力和创新建立并实施某一核心战略为了实现预期的创造和创新

领导们给其组织或团队以明确的核心战略是至关重要的。对于重建市场或产品, 创新是必须的吗? 需要何种程度的创新才能取得成功? 怎样的风险是可以接受的? 允许重新定义商业模式吗? 不仔细思考这些边缘问题, 各种想法可能会被十分轻易地认为是难以实现的。这方面不需要考虑太多, 只需要为了创新建立某一核心战略就够了。麦克·墨特里为雷尼绍建立了十分简单的核心战略, 即“保护您的产品, 通过防卫来保护”。任何一个雇员面对竞争对手时都能够尽其所能地、创造性地保护公司的利益。更重要的是, 有了核心战略, 创新的内在含义变得更易于理解了, 那就是, 创造这样一种环境——对于某个想法的自然反应是“我能将其用于工作中吗”, 而不是“这不会起作用”。没有核心战略的建立和执行, 创造力只能流于形式, 而创新也就无法产生。

JCB 公司和 BAE 系统公司的案例中, 核心战略带来了成功, 这是针对特定市场需求的特定产品和方案。两个团队都被其所面对的战略和必须改善其市场状况的挑战所激励, 他们不仅仅是重新改造其产品, 他们还改变了工作方式。

创造这样一种环境——个人和组织的信心通过参与创造过程而大大提高

已经建立了创造过程并将其集中在预期的创新空间, 现在我们将走向成功。上级必须创造这样一种环境, 那就是, 在这种环境下, 人们认为他们激进或是具有挑战性的想法对企业是有价值的。领导们应该致力于支持那些为创造过程作出贡献的人。

想像一下, 您正走在欧洲迪斯尼繁华的街道上, 突然碰见了米老鼠。米老鼠正在创造性地扮演一只老鼠的角色, 您与米老鼠的相遇十分有趣,

充满了热情和想像力。米老鼠也以更多的热情和创造力继续走进另一家庭。

现在想像同样的场景，这次，在你们当地的大街上，米老鼠没有穿戏服。您的反应也许是惊讶甚至是尴尬。米老鼠一开始充满了热情，但是当它在这条大街上经历了两三次相似的反应之后，它将最终失去热情。

这是一个极端但却十分简单的例子，它表明创造适宜的环境和条件对于创新的产生和发展来说有多么重要。无人管理的环境中，创新会产生这样的情形——一个人的创造力显示了另一个人的愚蠢，结果，在创造的过程中造成自信的极度缺乏。

安多尼·巴姆菲德先生支持 JCB 公司的方案，他说“如果战略是正确的，我们将会得到应有的利润”，这增加了他的团队对于创新和克服组织问题的信心。麦克·墨特里在雇员的办公桌旁讨论创新问题，这大大增强了员工的信心。除了与雇员进行充满灵感的交流之外，他还来到雇员和各部门工作的环境中，以此表示他们的工作空间同时也是他们创造的空间，把创造力进一步融入到雷尼绍的文化当中。

小结

战略的执行对于创新的实现来说是至关重要的。没有核心战略的建立和执行，创造力将流于形式，而创新也就无法产生。

1

案例 1

雷尼绍在追求创新上几乎是野心勃勃。

雷尼绍放弃了那些由于竞争而使价格不断下降的市场。相反，它将 12% 的利润用于研究和开发，尤其是用于发现那些竞争对手较少而利润较高的市场。它的任务是“设计、制造并提供高质量、高可靠度的系统，帮助世界范围内的消费者根据可遵循的标准实现多维度的测量”。

密切观察