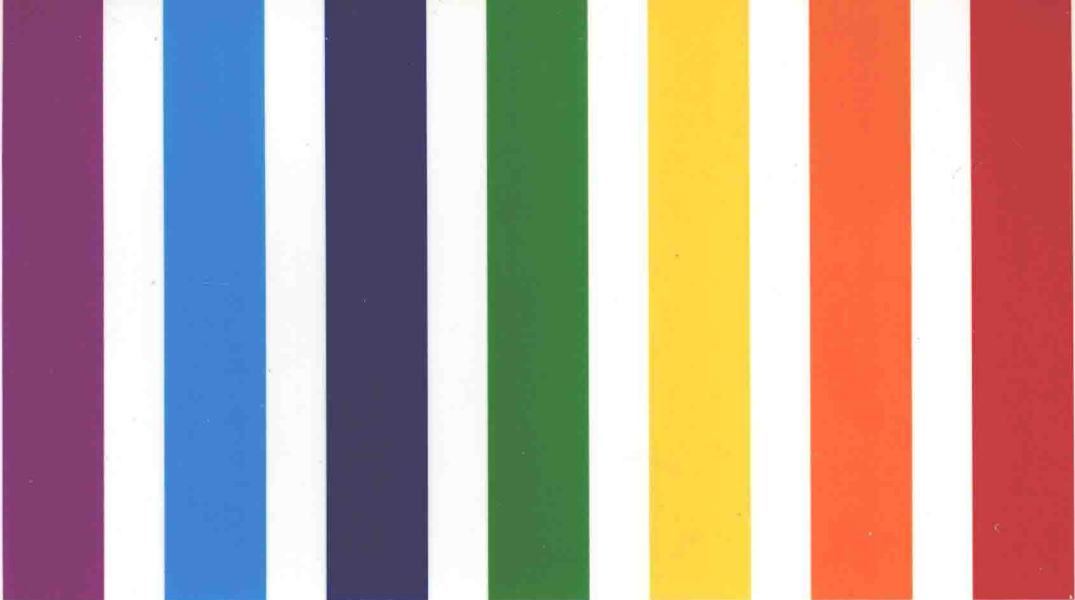


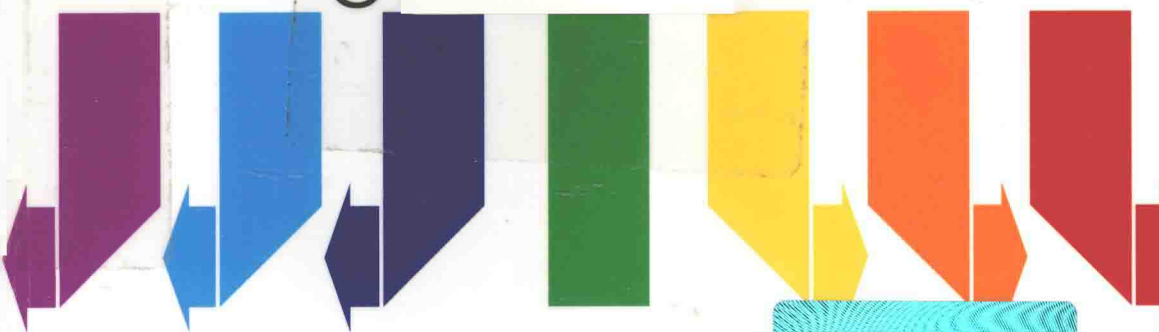


持续创新的 七条法则

托尼·达维拉 (Tony Dawila)
马克·J·爱泼斯坦 (Mac J. Epstein) 著
罗伯特·谢尔顿 (Robert Shelton)
刘勃 译

PEARSON

Making Innovation Work



 中国人民大学出版社



持续创新的七条法则

Making Innovation Work

托尼·达维拉 (Tony Dawila)

马克·J·爱泼斯坦 (Mac J. Epstein) 著

罗伯特·谢尔顿 (Robert Shelton)

刘 勃 译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

持续创新的七条法则/达维拉等著;刘勃译. —北京:中国人民大学出版社, 2011.12
ISBN 978-7-300-15171-7

I. ①持… II. ①达…②刘… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 010339 号

持续创新的七条法则

托尼·达维拉 马克·J·爱泼斯坦 罗伯特·谢尔顿 著

刘 勃 译

Chixu Chuangxin de Qitiao Faze

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 165 mm×240 mm 16 开本

版 次 2012 年 2 月第 1 版

印 张 18.75 插页 1

印 次 2012 年 2 月第 1 次印刷

字 数 217 000

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

键入“创新”一词百度一下，找到相关网页约3 700 万篇。在经济全球化的今天，无论是政府、企业还是公众，都十分清楚为什么要创新以及创新的重要性。但是很多人，特别是企业的管理者们，并不知道该如何创新，至少在这个问题上存在很多认识上的误区。

谈到创新，人们要么将其与大刀阔斧的企业改革联系起来，要么认为它无章可循，需要借助一种神奇的力量。此外，有的企业认为创新意味着开发新技术，还有的企业认为创新越多越好。正是因为不知道该如何创新，所以，尽管AT&T曾经拥有贝尔实验室，还是没能逃脱贝尔被收购的命运；尽管施乐为信息产业带来了多项重大的技术突破，仍未能从中获得任何商业利益；尽管中国的钢铁企业在炼铸工艺的发明和研究上都曾处于世界领先地位，但在几十年后的今天，所有炼铸技术和设备还是要从国外进口……类似的例子不胜枚举。对于今天的中国企业来说，不仅要面对国内同行所带来的竞争压力，还要面对来自国外企业的巨大挑战。可以说，如何创新已成为决定其生死存亡的关键问题。

本书不仅纠正了人们对于创新的错误认识，还指出了任何一个组织，特别是企业，在进行创新时所应采用的方法及流程，使得创新有章可循。通过阅读本书，我们可以清楚地看到，创新像许多业务职能一样，也是一个需要借助方法、规则和纪律的管理过程，并不神秘。创新意味着好的管理，具体来说，应遵循以下七大创新原则：（1）要有一个可以制定创新战略，进行创新规划，并真正提倡创新的强有力的领导者；（2）要将创新融入企业的经营理念；（3）要使创新战略与企业的经营战略相一致；（4）要平衡好创新与获利之间的关系，使企业在产生最佳创意的同时，能够获得最多的投资回报；（5）要削弱那些打压有悖于传统观念的新思想的反对力量；（6）要在企业的内外部构建起创新网络；（7）要采取正确的评估指标和激励机制。

本书资料翔实，内容丰富，详细介绍了创新环境、组织、方法和实施细则，为企业提供了一套如何根据其经营状况、经营战略、企业文化、对高科技的偏好程度及冒险精神进行创新的方法，是一本可以指导企业在日常工作中进行创新的操作性很强的书籍。在本书的翻译过程中，我得到了中国人民大学出版社编辑的鼎力支持，在此谨表谢意。由于本人水平有限，不当之处还望各位读者悉心指正。

刘 勃

很多关于如何才能成功创新的至理名言听上去似乎很有道理，事实上却是错误的，而真正的创新法则往往遭到冷落、曲解，或者被错误地诠释。这并不是说企业从未进行过创新——很显然，很多企业都在创新。但是，有关企业为什么要创新以及如何进行创新的回答，是与许多管理者的想象大相径庭的。

本书针对有关创新的流行的错误观念，指出了任何一个组织在进行创新时所应采用的必要方法及流程。

在接下来的各章中将阐明以下与流行观念截然相反的观点：

- **创新无须借助企业的内部革命来进行。**创新真正需要的是精心构建的一个行之有效、完整而稳固的管理流程及组织。
- **创新不是可以化腐朽为神奇的“灵丹妙药”。**创新的基本作用与其他主要业务职能所起的作用是一样的。
- **创新的主要问题不在于创造力及拥有“创造文化”。**很多企业发现产生好的甚至绝妙的创意并不是一件难事，难的是如何从中找出最合适的创意并付诸实施。
- **创新并不仅仅意味着采用某些流程和方法。**流程和方法绝对是有用的，但单纯地依靠它们是没有效果的。只有借助组织、评估

指标和激励机制，才能发挥流程和方法的功效。

- **创新的重点并不只限于开发最新的技术。**开发新的商业模式和制定新的战略同样十分重要，有时甚至更重要。

- **创新并不是越多越好。**企业必须结合其外部机遇和内部能力进行创新，如果恰逢其时，少量的创新也可以为企业带来长足的发展。

本书为高层管理者提供了以下三个全新的重要观点：

- **创新像许多业务职能一样，也是一个需要借助方法、规则和纪律的管理过程，并不神秘。**一旦明确了该如何将各方面工作衔接在一起，执行起来就会很简单。企业管理人员经常会抱怨说，他们无法圆满完成创新工作。为了帮助他们的企业从创新中获得全面发展，本书为所有的管理人员提供了一个完整的实施框架和一套正规的流程及方法，介绍了如何利用这些管理方法（如战略、组织设计和结构、管理系统、绩效考核、人员及激励机制）快速提高创新投资的回报率。

- **要想使创新持久且高效，必须借助评估和激励机制。**不是有“你无法管理那些你不能评估的事”这样一句话吗？创新也是如此。但是，很多管理者对这个关键问题只是嘴上说说，很多企业甚至对不该被评估的事进行评估，对损害有利于创新系统和流程的行为进行奖励。本书将告诉企业管理者，如何利用评估指标和激励机制，来管理从创意的产生、筛选、形成雏形到进行商业运作的创新的方方面面。无论企业规模是大是小，复杂程度如何，所从事的是哪个行业，本书所介绍的评估指标和激励机制都是很适用的。

- **通过将商业模式创新与技术创新结合在一起，企业可以借助创新重新定义其所从事的行业。**本书介绍了苹果电脑公司所采用的、借以相继推出了 iPod（一项技术变革）和 iTunes（一种商业模式变

革)以及 iPhone 和 iPad 的、关于如何通过整合商业模式创新和技术创新来改善行业竞争环境的一种方法。很多企业仅在商业模式创新或技术创新方面做得很出色,只有极个别的企业具备将商业模式创新和技术创新整合在一起的能力。本书为企业管理者提供了一个独特的解决之道,使他们能够轻松地进行商业模式创新和技术创新,并且通过这两项工作的有机结合,为自己的企业创造出竞争优势并使企业不断发展,进而影响整个行业的发展方向。

事实上,在创新这个问题上并没有什么新东西。几百年来,关于创新的一些基本内容始终没有发生太大的变化。但是,我们在如何管理创新方面却变得越来越聪明了。本书通过分析如何才能真正创新,以及什么东西会阻碍创新,提出了进行创新的新方法,并将这些方法以便于各类企业使用的方式系统地归纳在了一起。

贯穿本书始终的是这样两个基本理念:

- 创新是持续成功的必要因素——它可以使你的有形资产和无形资产免受来自市场的侵害。

- 创新是你的业务之一,因此需要对创新进行管理——它不是什么“有总比没有好”或自生自灭的东西。

企业的发展离不开创新。创新可以改变企业赖以生存的根本要素。

创新不是什么秘方;创新意味着好的管理。本书提出了管理创新的七条法则:

- 要有一个可以制定创新战略,进行创新规划,并真正提倡创新的强有力的领导者。

- 要将创新融入企业的经营理念。

- 要使创新战略与包括创新战略选择[必胜战略(Play-to-Win)或不输战略(Not-to-Lose)]在内的企业的经营战略相一致。

- 要平衡好创新与获利之间的关系，使企业在产生最佳创意的同时，能够获得最多的投资回报。
- 要削弱那些打压有悖于传统观念的新思想的反对力量。
- 要在企业的内外部构建起创新网络，因为网络——而不是个体——是创新的必要元素。
- 要采取正确的评估指标和激励机制，只有这样才能管理好创新，并得到令人满意的结果。

我们一直都在从事创新方面的工作。本书是在我们多年研究并全面分析了学术界和企业界的资料的基础上，结合我们在帮助企业从创新中获取更多价值而提供咨询的过程所获得的丰富经验完成的。更重要的是，我们找到了如何才能让企业更具创造力，并在创新过程中增加效益的方法。我们还了解了企业创新失败的原因。为了完成本书，我们还通过广泛的调查与大量企业进行了接触，并对很多行业中的领先企业做了分析。此外，我们还与企业中的高级管理人员就一系列问题进行了深入交谈，帮助他们解决问题，并对他们的管理方法作了深入研究。

我们所接触的首席执行官们（CEO）总是反复强调，他们对自己企业的创新工作感到很不满意。在某些情况下，有些企业无视较大层面上的创新而只顾细节上的创新，从而导致注重短期回报而损害长期生存的不平衡局面。对于这样的问题，有些管理者将责任归咎于官僚主义，还有些说问题出在企业文化上。但他们都认为，面对今天的竞争局面，应当找出企业中阻碍创新的因素。有些企业的管理者甚至想放弃创新，他们觉得唯一的希望是从外部购买创新成果，然后借助自身在市场中的实力，从创新成果中挖掘价值。对于很多企业来说，这是个极大的错误。

没有绝对的创新妙招，也没有普遍适用于所有企业的创新方法。

尽管如此，我们的研究仍表明，企业是可以通过一定的方法取得令人满意的创新成果，并让创新成果为企业创造价值，使企业发展、壮大的。

本书将重点放在了其他创新战略类书籍所不曾涉及的“如何”创新上，因为“如何”创新对创新结果起着决定性作用。为了帮助你的企业更好地进行创新，本书详细介绍了创新的环境、组织、方法和实施细则，为企业提供了一套如何根据企业的具体情况、经营战略、企业文化、对高科技的偏好程度及冒险精神进行创新的方法。

这不是一本介绍创新理念和鼓励创新的书，而是一本为使企业在日常工作及战略方面所进行的创新投资能够创造出价值而提供可行且已得到实践检验的建议的书。书中详细介绍了如何通过整合循序渐进的、小规模或大规模的等各种方式的创新来构建一个平衡的创新组合，从而尽可能多地为企业创造价值。由于本书全面介绍了从 A 到 Z 的一整套创新方法，因此你一定可以从中找到一种适合你的企业具体情况的创新方法。你将会了解到该如何改进你的创新工作，从而让创新为你的企业创造出尽可能多的价值。

通过阅读本书，你应掌握以下内容

- 你的企业在创新方面做得如何？
 - 评估你的企业的创新情况
 - 研究改进方案
- 如何制定创新战略
 - 采用适合你的企业的创新战略
 - 构建一个平衡的创新组合

- 如何管理创新
 - 削弱企业中来自官僚主义和“不要创新”观念的反对力量
 - 利用科技手段设计创新流程
- 如何评估及奖励创新
 - 制定鼓励创新的方法
 - 奖励并认可创新成功

关于本书的一些话

本书所介绍的七条创新法则适用于所有企业、事业部、非营利组织和政府部门的创新工作。通过采用标准的，涉及战略、组织结构、领导力、管理系统和人力资源方面的管理方法，你的组织就可以实现这些创新法则中蕴涵的创新目标。不过，因为所有的组织都是很复杂的，所以只采用一种方法是无法实现创新目标的。图 1 中的黑块表示该章对该问题进行了很深入的分析，灰块表示该章对该问题进行了广泛探讨，而白块则表示该章只涉及了该问题。

举例来说，七条创新法则中的第一条就是要有一个强有力的领导者，这就要求 CEO 和管理团队将工作重心放在确定创新模式，选择创新战略，以及宣扬正确的企业文化上。领导者对这三项工作负有特殊使命。

领导者需要确定商业模式创新和技术创新对企业的作用。这两方面关系到企业的创新工作能否获得成功。但是，企业通常不具备将这两方面工作有效地结合在一起的能力。如果没有明确的、可以接受的创新模式，以及对商业模式创新和技术创新重要性的正确理解，企业就无法取得可以改变整个行业的创新成果，难免被不可能

章 创新法则	2. 创新 模式	3. 战略	4. 组织	5. 流程	6. 评估 指标	7. 激励 机制	8. 学习	9. 人员和 文化
在制定战略方面显示出强大的领导力								
将创新融入企业的经营理念								
与战略相一致								
处理好创新与获利之间的关系								
削弱组织中的反对力量								
构建网络								
为创新制定正确的评估指标和激励机制								

图1 创新法则与管理方法

产生有效成果的创新工作蒙蔽。例如，过分依赖于技术创新使惠普公司无法赶超戴尔公司的通过互联网销售其产品和服务的商业模式创新。

此外，要想领导得力，就要有一个明确的创新战略，即选择必胜战略还是选择不输战略。企业只能实施其中一种战略，而无法同时高效地执行两种。如果不清楚技术创新和商业模式创新在创新战略中所起的作用，战略实施过程就会出现问題，资源也得不到合理配置。举例来说，为了实施必胜战略，研发部门决定为新产品研制

出一种突破性技术，事业部负责人却决定只扶植现有产品，而产品经理则因实施不输战略而希望与竞争对手和平共处。这种矛盾会使企业的工作变得缺乏效率，并引发内部的激烈冲突。因此，领导者有责任选择一种可使组织内部保持步调一致的创新战略。

管理好创新模式和选择合适的创新战略是取得短期和中期成功的关键，而保留企业文化中的有利部分、改进其不利部分则是取得长期成功的关键。领导者应该在创新文化方面发挥作用。如果一个企业对其创新文化不闻不问，不作任何改进，长此以往，其竞争优势将会消失殆尽。宝丽来就是一个例子，该公司陷入了一种被旧观念和老做法包裹着的创新文化之中。像宝丽来这样的例子还有很多，所以，坚持正确的企业文化对于每个成功的企业来说都是一种挑战。成功的企业通常都有一种不愿意改变的文化，此时的领导者应该担负起培育创新文化的责任。在评估管理人员业绩时，除了要看他们为企业短期发展所作的努力之外，还要考虑其是否为培养企业长期的、可持续的创新能力采取了有效措施。

领导者的主要任务是确定创新模式，选择创新战略，引导企业文化朝着有利于创新的方向发展。企业中的其他人都不能有效地发挥这一作用。

领导者所应关注的另一个方面是评估指标、激励机制和组织学习。应该了解评估指标和激励机制的制定及执行情况，以确保创新有助于企业战略的实施和企业文化的培养。评估可以带来有效的管理（就像前面说的“只有可以被评估的事才能得到管理”），奖励则可以产生良好的行动。由于企业必须具备迎接外部变化和接受全新挑战的能力，领导者应该监督组织学习和改革工作。

最后，要想完成这些工作，无须对创新计划的制订和实施过程进行太多干涉，只需做少量的监督和指导工作，否则就会阻碍创新

工作的开展。而且，CEO 和高层管理者也不必亲自参与创新设计和实施工作，这主要是下属的工作，在相关战略的指导下，他们能够做好这些工作。

以上所举的只是一个例子，在接下来的各章中将会详细介绍如何利用标准的管理方法来具体落实这七条创新法则。

事实上，实施创新并不比生产或财务管理这样的工作难做。是很多有关创新的、让人质疑的说法把创新变得复杂了。本书明确地指出了如何在一个组织中管理并实施创新，以取代那些令人质疑的有关创新的说法。

第 1 章 创新推动成功：如何创新决定创新成果

- 1 创新可以改变整个行业
- 5 要想使顶线和底线得到长期发展，就必须进行创新
- 7 如何使创新奏效：如何创新决定创新成果
- 9 创新法则
- 25 小结：创新型企业

第 2 章 创新概述：什么是创新，如何利用创新

- 29 战略性创新的新模式
- 31 商业模式创新
- 34 技术创新
- 37 三种创新方式
- 53 创新模式和创新法则

第 3 章 命运的抉择：如何制定制胜的创新战略

- 59 选择正确的战略

- 60 必胜或不输战略
- 69 太多的好事
- 71 只有明确的创新战略才能取得创新的成功
- 73 你会选择创新战略吗？
- 76 风险管理与创新战略
- 76 创新战略：医药行业的案例分析
- 81 创新战略与创新法则

第 4 章 组织创新：如何构建一个有利于创新的组织

- 85 组织创新
- 85 为创新营造内部环境
- 95 创新外包
- 99 将创新融入组织
- 107 领导者的任务
- 108 组织和创新法则

第 5 章 管理系统：设计创新流程

- 113 一切从系统和流程开始
- 114 完善创新管理系统的目的
- 118 选择并设计创新系统
- 128 创新管理系统比较
- 130 电子合作
- 133 创新管理系统和创新法则

第 6 章 指明途径：如何评估创新

- 139 评估还是不评估？

144	用来评估创新的平衡计分卡
152	设计并实施创新评估系统
167	进行有效评估的障碍
169	评估与创新法则

第7章 奖励创新：如何建立有利于创新的激励机制

175	激励和奖励的重要性
176	激 励
179	激励机制的制定
181	为评估绩效设定目标
186	表现评估及奖励合同
192	奖励合同
197	规划创新激励机制时应考虑的主要问题
201	激励、奖励及创新法则

第8章 学习创新：如何才能将创新工作做得更好

207	学习的重要性
210	学习方式
213	创新学习系统
218	如何使企业所学知识发挥功效
223	创新战略的变动性
228	学习与创新法则

第9章 培育创新：如何建立有利于创新的文化

233	企业文化是如何影响创新的
234	创新是一种新的信仰吗？