

The Innovator's Field Guide

Market-Tested Methods and Frameworks to Help

You Meet Your Innovation Challenges

创新方法

来自实战的创新模式和工具

[美] 彼得·斯卡金斯基(Peter Skarzynski) 著
大卫·克劳斯怀特(David Crosswhite)

陈劲 蒋石梅 吕平 译

突破思维定式，激发与众不同的思考

通过实用的**技巧、指南和实例**，帮助你**驾驭**你所面临的**独特困境**



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

The Innovator's Field Guide

Market-Tested Methods and Frameworks to Help

You Meet Your Innovation Challenges

创新方法

来自实战的创新模式和工具

[美] 彼得·斯卡金斯基(Peter Skarzynski) 著
大卫·克劳斯怀特(David Crosswhite)

陈劲 蒋石梅 吕平 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Peter Skarzynski and David Crosswhite: The Innovator's Field Guide: Market-Tested Methods and Frameworks to Help You Meet Your Innovation Challenges

ISBN: 978-1118644300

Copyright ©2014 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2016 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-5780

图书在版编目(CIP)数据

创新方法: 来自实战的创新模式和工具 / (美) 斯卡金斯基 (Skarzynski, P.), (美) 克罗斯怀特 (Crosswhite, D.) 著; 陈劲, 蒋石梅, 吕平译. —北京: 电子工业出版社, 2016.3

书名原文: The Innovator's Field Guide: Market-Tested Methods and Frameworks to Help You Meet Your Innovation Challenges

ISBN 978-7-121-27451-0

I. ①创… II. ①斯… ②克… ③陈… ④蒋… ⑤吕… III. ①企业创新—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 250344 号

策划编辑: 刘露明

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 三河市华成印务有限公司

装订: 三河市华成印务有限公司

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 字数: 234 千字

版次: 2016 年 3 月第 1 版

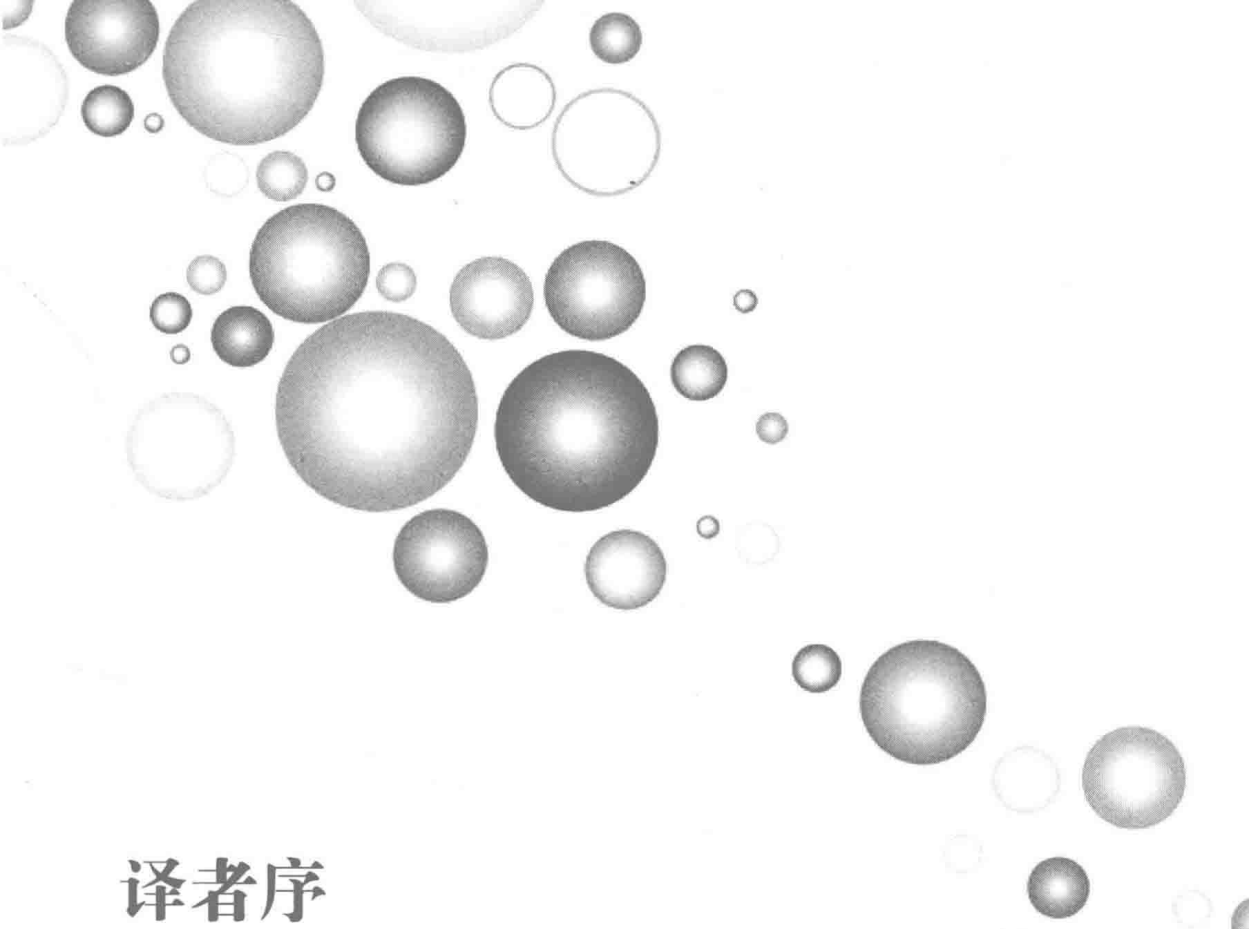
印次: 2016 年 3 月第 1 次印刷

定价: 49.00 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。

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。

服务热线: (010) 88258888。



译者序

本书不同于常规的创新书籍，其区别之处在于本书的作者抛开常规的理论套路，从“实用”二字出发，将一个晦涩难懂的理论知识用通俗的语言表述出来。因此，本书适合所有想要创新的企业人员，无论是领导者还是基层工作者，本书都会给你提供实用的指导意见。此外，书中大量使用现实社会中的企业案例，例如绘儿乐、壳牌、惠而浦等。更可贵的是，这些案例并不是来源于文献研究，而是来源于作者长期的工作实践，以及与创新型企业面对面的交流。可以说，这部著作倾注了作者大量的心血。

本书由我、蒋石梅、吕平共同翻译，王自媛、闻娜、胡珊、智小山帮助查找资料并对书稿进行了校对，最后由我统稿。

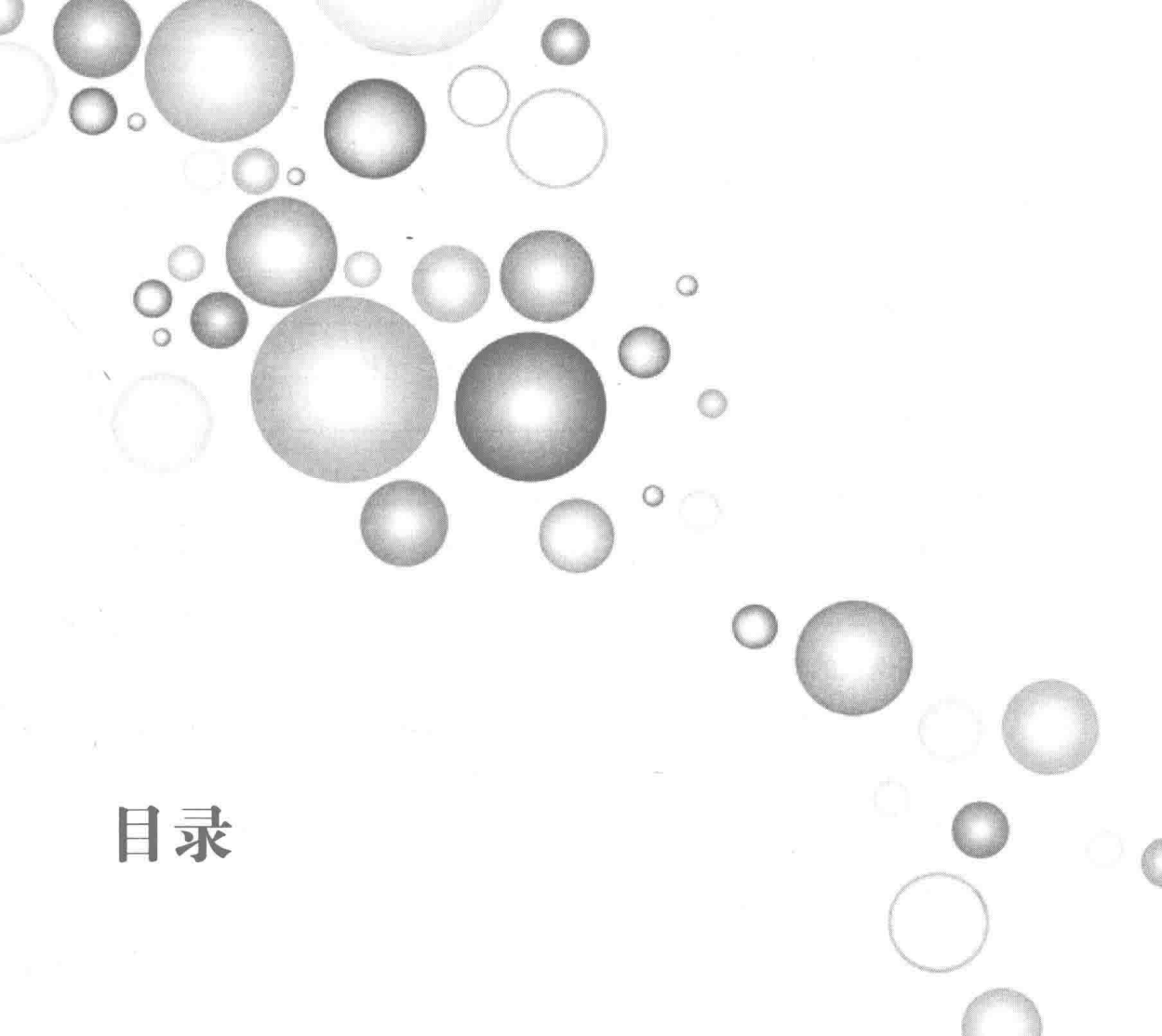
胡珊老师有海外留学经历，在翻译过程中，给予了很多帮助，为译者解答诸多疑惑，在此表示感谢。智小山文笔极佳，在校对过程中为本书的语言水平奠定了较高基础，在此感谢智小山在文字方面给予的指导。

最后，译者衷心感谢本书编辑细致耐心的编辑工作，没有他们的辛劳，本译著不可能出版发行。

由于译者能力有限，书中难免会出现些许疏漏，望广大读者批评指正。

陈 劲

2015年8月



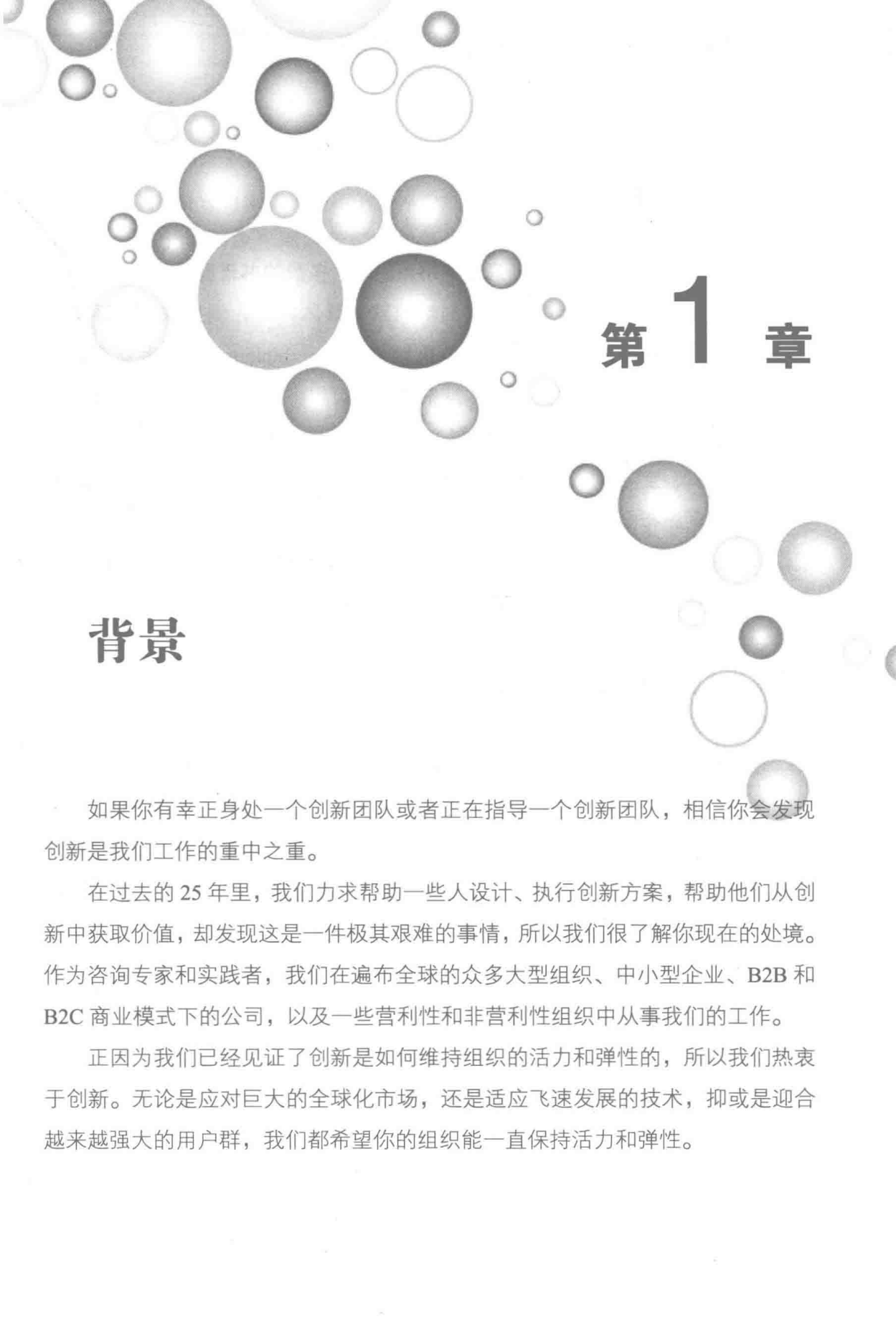
目录

第 1 章 背景	1
关于这本书	2
创新挑战	4
创新准则	7
在你阅读这本书时	10
第 2 章 通过洞察力驱动创新，提升创新智商.....	12
什么是“好的洞察力”	13
5 种洞察力类型	15
本章小结	46

第3章 实施突破式创新	48
通过洞察力组合，实现突破式创新	49
域：创建一系列相关的理念	51
使战略重点与创新工作紧密结合：创新体系结构	62
本章小结	64
第4章 从初期创意到商业理念	65
改变关于创新流程中的思维定式	66
SEI 方法	68
应用迭代的学习过程	78
不要想当然地对机会进行阐述和限制	79
如果相信速度对于市场而言，是至关重要的，那么请快速跟进机会	80
本章小结	81
第5章 推动快速创新	83
通过集中的创新挑战，参与组织活动	85
创新加速器	95
开放式创新，快于内部发展	97
本章小结	104
第6章 实验与去风险化	105
构建并管理风险框架	107
明确学习路径	108
建立实验日程表	110
关于实验的实例	117
本章小结	122

第7章 在市场内创新	124
在运行中创新	125
指导后续创新的原则	126
在后续活动中应用创新前端方法：发展新洞察力以进行新的学习	127
将洞察力转化为行动	134
为后续学习和修正，继续进行实验	137
后续创新：说明性设计方法	138
后续创新的先锋：精选案例	140
后续创新可能会出现的问题	144
本章小结	145
第8章 创新型组织	146
创新要素的组成框架	147
构建组织的创新原则	148
创新的组成要素	152
实例：组织创新	168
本章小结	176
第9章 领导创新	177
从高层领导创新	178
促使领导参与创新	181
领导参与创新的例子	183
从高层领导创新：谁抓住了重点	186
不可或缺的高层领导	188
来自内部的领导：基层领导创新	188
本章小结	193

第 10 章 启动.....	194
从成果出发，进行设计	195
创新成果的类型	196
为经常想要实现的成果进行高水平的设计	199
启动：召集团队	210
评估问题和方案：创新评估和设计	213
开始之前，一些小贴士	217
本章小结	217
第 11 章 结尾和展望未来	219
解决创新挑战的灵活、可重构的技巧	221
对常见的误区，要提高警惕	222
致谢	225



第 1 章

背景

如果你有幸正身处一个创新团队或者正在指导一个创新团队，相信你会发现创新是我们工作的重中之重。

在过去的 25 年里，我们力求帮助一些人设计、执行创新方案，帮助他们从创新中获取价值，却发现这是一件极其艰难的事情，所以我们很了解你现在的处境。作为咨询专家和实践者，我们在遍布全球的众多大型组织、中小型企业、B2B 和 B2C 商业模式下的公司，以及一些营利性和非营利性组织中从事我们的工作。

正因为我们已经见证了创新是如何维持组织的活力和弹性的，所以我们热衷于创新。无论是应对巨大的全球化市场，还是适应飞速发展的技术，抑或是迎合越来越强大的用户群，我们都希望你的组织能一直保持活力和弹性。



关于这本书

市面上充斥着各类关于创新理念的书籍。绝大多数的书籍重点阐述了创新最重要的理论知识，或者侧重于讲解创新的某一具体方面，例如快速循环实验（rapid-cycle experimentation）、设计型思维（design thinking），或者商业模式（business model）创新。与此同时，越来越多的组织将创新视为规则和流程去训练、学习和实践，他们竞相效仿惠而浦（Whirlpool Corporation）、通用电气（General Electric, GE）、宝洁（Proctor & Gamble）等创新型企业。

在我们同遍布全球的创新领导者和实践者深入交流和互动时，我们不断听他们说：“现在还没有一套全面的、实用的、关于如何创新的指南，来详细描述经市场测试过的技巧、工具和体系，帮助我们在组织中锁定最紧迫的创新挑战。”无论你是否在寻求一个具体的解决方案，例如降低一个前景广阔但全新的产业经营理念的风险，还是致力于在企业范围内进行创新，这本书都将以端到端的方式锁定挑战并帮助你采取行动。

我们撰写这本书，旨在服务那些希望他们的组织、团队或者个人的创新工作能够得到巨大提升的各类创新组织领导者和实践者。每个人都将面临不同的挑战，而我们的目标是通过提供实用的技巧、指南和实例来帮助你驾驭你所面临的独特困境。无论你是一个初学者还是一位大师，我们都希望这本书在实现你的创新目标过程中起到不可或缺的作用。

在你的组织中拥有一套统一的工具是非常有价值的。通用的方法、技巧和体系可以确保组织活动的一致性，也可以作为企业范围内进行创新的基石。但必须注意，创新本身并不是一种工具，单纯地套用给定的方法并不能成功。相反，我们视这些工具为脚手架，利用它为我们提供的构架进行恰当的组织学习，并解决具体的问题或挑战。

我们从商业管理者和战略家的角度研究创新这个课题。在接近 20 年的时间

内，我们和全球近千家公司共同制订和实施他们的战略成长计划。在这本书中你会看到，我们并没有聚焦于特定的技术或产品，而是将商业模式和其中的基本元素作为重点分析对象，同时我们也着重强调基于事实的分析和突破框架式的视角。

我们在书中不断强调在组织中为创新活动营造时间和空间的重要性，这句话并不是说要“花百分之多少的时间在你想要的东西上”，而是探讨如何在组织范围内推广创新。但是大多数组织声称组织创新毫无必要，他们理所当然地认为所有的工程师花一定比例的时间去开发新产品就是创新。

对此，我们建议你腾出时间和空间寻找规律性的创新方法，这样就可以在推进组织创新时采取结构化的行动。例如，你可以将创新流程以文字的方式记录下来；你可以花一定的时间对某个新概念进行扩展、详述和迭代；领导层要担起协同创新者、发起人和支持者的责任；此外，你和团队还要和领导层一起有组织地朝着创新目标稳步前进。营造空间去推进创新，代表的不仅是腾出时间思考更好的创意并测试创意的可行性，更是帮助组织借助于创新活动、方法和组织元素，以规律性的方法推进创新。

这本书中的每一章都着眼于在不同行业和地域的组织中不断出现、较为困难且重要的创新挑战。在每一章，我们：

- 设定挑战的发生背景，同时分享了设计组织活动的核心原理。该原理代表了各行业、地域和组织中的引领性做法，帮助你专注于期望结果，让你清晰、有目的地选择合适方案。
- 分享技巧和框架，帮助你解决具体的挑战。对于大部分技巧，我们都详细描写了应用该技巧并在市场上获得成功的案例，以此来帮助你理解和学习。

这本书的核心内容是：运用现实世界中的实例，分享可付诸实践的创新工具和方法；提醒你避免一些常见的错误和陷阱，并且针对不该做的事情提出具体的建议。



创新挑战

通过洞察力驱动创新，提升创新智商（第2章）

作为本书的开始，我们分享一些技巧和框架，帮助你发展关于市场、组织和利益相关者的新视野和新思路。建立破框洞察力（**frame-breaking insights**）是整个创新流程前半部分成功的基石，本章详细阐述了建立破框洞察力的具体行动。

破框理念对于创新非常重要。有才华的企业家可以轻而易举地打破框架，而我们则需要一点帮助。我们需要从全新的视角和洞察力出发进行与众不同的思考和观察。多数组织努力地培养丰富的、引人注目的洞察力，这对于成功创新非常关键。没有新的视角，只会让你事倍功半，甚至完全停止不前。本章将会帮助你、团队和组织发展不同类型的洞察力来提升你们的创新智商。

实施突破式创新（第3章）

本章我们继续分享引领性的实践，适用于推动突破式创新（**breakthrough innovation**）的前半部分创新流程。我们首先介绍一些开发新创意的惯用技巧，还会提供一些方法帮助你将创新工作聚焦于最重要的战略挑战，以及如何加强组织内部当前和未来创新工作的一致性。本章所讲的内容有助于你摆脱经营中的“一次性”创新。你将学习绘儿乐（**Crayola**）、荷兰皇家壳牌（**Royal Dutch Shell**）、联合健康集团（**UnitedHealth Group**）和其他一些公司，如何识别新的空白领域的机遇并采取行动，如何以不断变化的创新结构来持续且有力地指导工作的实用做法。

从初期创意到商业理念（第4章）

本章重点关注如何将一个初期创意转化为商业理念，帮助你将构思转化为更加完整的商业概念，并且制定启动策略，不然你的创意永远只能停留在便利贴上。

我们还分享一套广泛的流程，介绍该转化过程中的关键技巧。同时，告诫读者：每一个组织都需要制定适合自己的流程。

有时候因为各种因素的影响，机会不能得到充分的发展。因此，本章介绍了一些详细的方法帮助你延伸、详述、迭代（SEI）构思，并且构建机会，使曾经发展受限的机会得到发展。与此同时，也会提供一些指导方针，告诉你在什么情况下，应该舍弃现有的构思。

无论创意出自何处，这些方法都会帮助你在组织中实施创新。本章将会向你介绍如何实现创新流程“商业化”，通常大多数的创新工作都会忽视这一点，或者按自己的想法进行商业化。总之，第2~4章可以作为突破式创新中前端创新流程的蓝图，指导你成功地跳跃到S曲线（S-curve）的下一阶段，并且推动组织的发展。

推动快速创新（第5章）

有时你没有充足的时间形成第2章中丰富的洞察力或者实施第3章中的突破式创新，这时你只需要进行快速创新。本章将分享一些案例，告诉你们怎样做才能用12~24个月的时间让产品面世，提高短期创新投资组合的效率。通过案例，学习如何将之前提到的技巧相结合（将创意融入年度计划或是研讨会中），以达到“快速创新”的目的。本章主要涉及协同理念管理（collaborative idea management）、开放式创新（open innovation）、创新加速器（innovation accelerators）、如何与供应商和客户进行协同创新等内容。

实验与去风险化（第6章）

我们在第3章中讨论的突破式创新对于组织甚至行业来说常常是全新的理念。对于毫无经验的全新理念或商业模式，团队或管理者很可能会感觉到极高的不确定性（uncertain）和风险（risk）。本章分享了一些市场检验技巧，帮助你分离不确定性与风险，并减少前景与不确定性并存的机会的风险，以合理的方式继

续推进创新活动。

在市场内创新（第7章）

在本章，我们对实验法进行了拓展，描述了如何充分挖掘已经面市的产品所蕴含的机会，并对其进行重塑，以获得更大的成功。对于市场中未达到目标的机会，我们给出了一些技巧，帮助你反复测试、学习、改善组织工作，朝着正确的方向发展新的产品或服务，使优势最优化。对于那些按照计划进展的机会，你会学到如何注入更多的创新元素，你可以把这些看作“在飞行中创新”。

创新型组织（第8章）

我们在本书的开篇已指出，目前，创新在全球各个组织中都是一个非常重要的课题。尽管创新的受关注度日益升高，但是我们发现很多组织仍然不清楚如何构造创新型组织。本章将介绍如何在现有的目标和文化背景下构造创新型组织。我们谈到了几个具体的方法，利用这些方法你可以加强自身创新能力，改善流程，让创新更多地来自“系统”，而不是其他。我们希望本章能够帮助你将创新融入组织的纪律、流程和能力之中。

领导创新（第9章）

本书大部分内容涉及作为一名设计者和实践者领导创新的工作，并且假设你有一定的权力可以推动系统化的创新。在本章，我们主要介绍了创新活动中领导者的角色。我们希望领导层对创新足够重视，在创新过程中提供相应的方法，帮助实现发展目标，并在必要的时候促进企业文化发生改变。无论是从商业化的角度还是从组织中流程和系统的角度，我们还介绍了若想实现创新，领导者应扮演怎样的角色。我们还会提及，当实践者没有足够的权力或缺乏领导支持时，如何在组织内部引导创新活动。当你没有足够的权力或者缺少成功所需的支持时，这部分内容会非常重要。

启动（第10章）

本章帮助你以最有把握的方式构造和启动创新活动。我们提供了几个流程设计的范例作为参考，帮助你处理本书所描述的挑战。同时，分享了一些技能和思维方式的组合，也许你会在开始创新工作时用到这些组合。

结尾和展望未来（第11章）

在结尾处，我们分享了一些有利于你的创新活动和系统的一般性思路和建议，并且，对一些大型组织中创新的学科前沿提供了一些建议。



创新准则

在过去的几年，我们见证了哪些工作有用，而哪些工作没用。在纵观这些成功和失败之后，我们梳理出一套成功创新的准则，适用于不同行业、限制条件和背景。不管在哪种情况下，这套整理出来的创新准则都是适用的，组织可以运用这套准则进行创新，并且在不久的将来将创新活动系统化。

你会发现，这套准则倾向于推动战略性创新。在这种情况下，我们建议你通过战略之门进入创新之屋。将创新活动聚焦于核心的增长问题和需求；推进全盘的、经营观念层次的思考和迭代；统一创新评判标准和推动创新关键因素的判定；对于创新目标的优先发展领域和领域中的理念，建立多层次的观点；进行战略性的讨论与决策，确保与领导层的理解和承诺一致。这其中的每一项做法都遵循战略创新的指导原则，同时也是你取得成功的核心所在。

当然，将原则转化为实际行动的过程中，具体的设计和方法会有很大的不同，但始终以原则为重要核心。因此，我们在此明确此点并将其贯穿本书，以便你可以时刻在脑海中想到它们。你应该以“我为什么在做我现在做的事”的方式思考这些准则。

- 通过阐明你试图想要达到的成就，明确界定组织中的创新。你是否正在寻

求有变革能力的、破坏性的创新？你的目标是否是增加盈利和持续创新？你是否有决心以渐进抑或激进的方式去改变思维定式或文化？无论你的目标是什么，你需要对其进行明确的界定，这样它才能像指南针一样指导你和同事们的工作，并且确保你们聚焦于追寻的最终结果。我们在全书都涉及了这个话题，特别是在第 8 章。

- **将组织活动瞄准经营理念**，由此你不仅仅关注产品“是什么”，更会关注“是谁及怎样做”。单一地关注“是什么”会将你限制在一个错误的思考方式中，即考虑生产“什么样”的新产品或新服务，或“什么样”的新技术可以使产品或服务商业化。当然，这的确是正确的关注点。但是你可以通过关注“是谁和怎样做”进一步挖掘创新的潜能。

“是谁”是指，谁是你的目标客户，以及你提供给他的价值主张是什么？“怎样做”是指，你如何进入市场、价值主张的分销渠道，你如何创造和捕获价值，以及你如何建立和维持优势。第 4 章明确地解释了商业理念技巧和框架的应用。

- **要明白，创新等于新的学习**，这是很重要的一点。试想：假设你没有新的学习，那么你几乎没有机会发现真正的创新。本书描写了很多可以获得新学习的方法。我们强烈建议你为获得新学习创造空间，并将知识进行整合，以求最大程度发挥它所具备的潜力。给自己足够的空间以便能够在学习、思考、构思的过程中进行发散，同时还要再次确认你创造了足够的空间去综合，直到组织有了最优的信息和行动。在几乎所有的章节，你都会看到一些技巧、方法和案例，阐明如何实践“为获得和推进新学习创造空间”这条原则。
- **通过洞察力驱动创新形成完整构思**。不要以新的想法为起点，而是以新的洞察力为起点，这会有助于你培养全新的、与众不同的思维方式应对特定的创新挑战，新的思维方式会引导你发现一系列与众不同的问题。新的想法应该是来源于新的、有价值的、框架之外的洞察力——无论你以怎样的