

I N N O V A T I O N

创 新 力



创 造 力 · 文 化 · 概 念 · 流 程 · 执 行

世界图书出版公司
北京·广州·上海·西安



管理人手册 12

创新力

(英) 约翰·贝赞特 (John Bessant) 著

杨波 杨欣 译

图书在版编目 (CIP) 数据

创新力 / (英) 贝赞特著; 杨波译. —北京: 世界图书出版公司北京公司, 2011.5

(管理人手册)

书名原文: Innovation

ISBN 978-7-5100-3536-4

I. ①创… II. ①贝… ②杨… III. ①创造能力 IV. ①G305

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第082791号



A Dorling Kindersley Book

www.dk.com

First published in 2009 by Dorling Kindersley Limited

Copyright © 2009 Dorling Kindersley Limited

北京市版权局著作权全国登记号 图字 01-2010-3712

创新力

著 者: (英) 约翰·贝赞特 (John Bessant)

译 者: 杨波 杨欣

丛 书 名: 管理人手册

筹划出版: 银杏树下

出版统筹: 吴兴元

责任编辑: 徐樟 云逸

营销推广: ONEBOOK

装帧制造: 墨白空间

出 版: 世界图书出版公司北京公司

出 版 人: 张跃明

发 行: 世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街137号 邮编100010)

销 售: 各地新华书店

印 刷: 北京华联印刷有限公司 (北京经济技术开发区东环北路3号 邮编100176)

开 本: 787 × 1092毫米 1/32

印 张: 2.5

字 数: 65千

版 次: 2011年7月第1版

印 次: 2011年7月第1次印刷

教师服务: teacher@hinabook.com 139-1140-1220

读者咨询: onebook@263.net

营销咨询: 133-6657-3072

编辑咨询: 133-6631-2326

ISBN 978-7-5100-3536-4/C·150

定价: 18.00元

如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与承印厂联系调换。联系电话: 010-67876655

版权所有 翻印必究

出版说明

“管理人手册”是一套实用性商业管理指导丛书，面向从大公司到小企业的不同工作环境下的初学者和有经验的管理者。丛书涉及商业活动的所有主要领域，涵盖有效管理的基础技能和达至卓越管理的基本原则与具体实践，分从企业家自身管理、企业内部管理以及企业外部管理三个方面展开。

首先，丛书将教会你领导和影响其他人，掌握情绪控制技巧，将“难缠”的员工转变为团队积极分子，评估个人和团队绩效及其提升；接着，丛书将教会你如何处理你（或组织）同周围世界的关系——传达组织信息，关注客户需要，并以全球性视角应对处理；最后，转向“平衡工作绩效与个人生活”技能之阐述，指导你正确规划达至终极成功的路线图。

丛书作者皆为实践及著述经验俱丰的专家学者，行文叙事清晰明快而又字字珠玑，状物说理鞭辟入里而又生动豁达；而正文之外，流程图、附注图表、自我测试、现实案例研究以及近千条“小贴士”或“提要”融文字内容与视觉效果于一体：版式设计独到，阅读重点突出。这套丛书对于经验丰富的管理者和那些渴望学习新技能的新人具有同样的适用性，可作为所有商业人士面临种种可能陌生情境时的重要参考。

长久以来，英国多林·金德斯利出版公司开发的“基础管理人手册”及“成功管理人手册”图书系列皆得畅销世界各地，深受好评；有鉴于此，世界图书出版公司北京公司着意优中选精，遴选其中数十品种，原味推出，以飨读者。

世图北京公司“大学堂”编辑部

2011年4月25日

目 录

出版说明 /3

引言 /9

第一章 了解创新 /10

1.1 解决基本问题 /10

给创新下定义 /10

实践创新 /11

了解问题 /11

创新的过程 /11

1.2 了解益处 /12

创新以求生存 /12

从创新中获利 /13

创新以求效益 /13

1.3 设定创新步伐 /14

分阶段创新 /14

突破性创新 /15

掌握创新的类型 /15

1.4 把握创新的方向 /16

产品与流程 /16

四大创新方向 /16

市场与模式 /17

1.5 成功地创新 /18

识别成功的创新 /18

创新成功的因素 /19

1.6 创新与发明 /20

鼓励创造性投入 /20

开启发明 /20

平衡创造力与控制力 /21

1.7 实践创新 /22

漏斗式创新 /22

新产品开发漏斗 /22

制定路线 /23

安排流程 /23

1.8 迎接挑战 /24

预料意外情况 /24

应对意外情况 /25

第二章 规划创新 /26

2.1 战略性创新 /26

制定战略 /26

内部创新 /27

全面创新 /27

2.2 建立创新模型 /28

运用创新方位图 /28

定位你的创新 /28

创新的类型 /29

2.3 运用战略分析 /30

创新的轮廓 /30

赢得市场份额 /30

绘制创新轮廓 /31

衡量你的表现 /31

2.4 正确选择 /32

决定创新领域 /32

权衡利弊 /32

制定决策矩阵 /33

2.5 建立战略组合 /34

平衡创新组合 /34

全面了解 /35

2.6 推销改革的理念 /36

拿出商业案例 /36

获得支持 /36

全面考虑 /37

2.7 实时决策 /38

配置资源 /38

门径管理审查 /38

门径管理模式 /39

第三章 实践创新 /40

3.1 向创新迈进 /40

发现和选择想法 /40

实践想法 /41

审查创新制度 /41

3.2 寻找主意 /42

开拓新领域 /42

满足需求 /42

向用户取经 /43

窃听未来 /44

树立改进标杆 /45

从外部获得启发 /45

3.3 作出战略选择 /46

分析各种选择 /46

选择项目 /46

实施你的选择 /47

3.4 发展你的创意 /48

管理流程 /48

选择正确方法 /49

运用必要专长 /50

管理实施 /51

3.5 传播你的创新 /52

理解接受过程 /52

让大家参与 /53

最大限度地创造机会 /53

列出特点 /54

了解最先尝试者 /54

了解缓慢接受者 /55

第四章 打造勇于创新的企业 /56

4.1 奠定基础 /56

避免陷入混乱 /56

平衡组织结构 /57

4.2 形成创新文化 /58

鼓励员工 /58

领导方向 /59

4.3 培养创造力 /60

创造性思维 /60

提高创造力 /60

运用创造性工具 /61

4.4 变革管理 /62

理解抵触情绪 /62

全员参与 /62

有效改变轨道 /63

4.5 员工参与 /64

长期参与 /64

分阶段进行 /65

4.6 客户参与 /66

感谢用户的参与 /66

向最佳用户问计 /66

网上征集创意 /67

4.7 构建创新网络 /68

最大限度地利用资源 /68

建立网络与共同学习 /70

管理网络 /71

4.8 提高你的技能 /72

衡量效率 /72

衡量创新是否成功 /72

衡量你自己的表现 /73

索引 /74

专 栏 目 录

小贴士

- 顾及所有方面 /10
- 思想开阔 /11
- 鼓励高度参与 /14
- 考虑所有选项 /16
- 鼓励大家提建议 /20
- 审核建议 /21
- 确定结构 /22
- 研究挑战 /25
- 支持你的决定 /26
- 树立愿景 /27
- 紧跟时代 /28
- 客观地决定 /32
- 两头下注 /34
- 一视同仁 /35
- 推销排练 /36
- 建立旅程路线图 /40
- 审查关联性 /43
- 考虑所有因素 /44
- 设置明确的决策标准 /46
- 管理风险 /47
- 保持灵活性 /48

- 分享结果 /50
- 确定最先采用者 /52
- 发挥测试者的作用 /53
- 培训你的员工 /57
- 奖励创新思考 /58
- 传授技巧 /60
- 听取抱怨 /66
- 综合各种观点 /68
- 达成共识 /71
- 立足长远 /72

案例研究

- 渐进式创新 /14
- 长期创新文化 /18
- 创新的影响 /27
- 从外部获取想法 /43
- 紧跟市场需求 /49

创新文化 /58

如何……

- 建立创新组合 /15
- 计划创新流程 /23
- 搜索主意 /42

使新想法受欢迎 /54

聚焦

- 开放式创新 /17
- 从错误中学习 /41
- 高参与型创新 /64

问卷调查

- 为挑战做准备 /25
- 制作决策矩阵 /33
- 处理创新想法 /47

问问自己……

- 你的公司对于创新的开放程度如何? /45
- 你的公司在管理实施方面做得如何? /50
- 你的企业是否推动创新? /57
- 你构建网络的能力如何? /68
- 我们在创新方面做得如何? /73



引言

在当今这个活力四射而又充满骚动的世界，各种机构都面临着严峻的挑战——变革或衰亡。除非不断更新产品和服务，使创造产品和提供服务的方式升级，否则将面临被竞争者取而代之的风险。创新——即变革的过程——是所有机构成功的关键，无论大小，公立或者私营。

大多数的管理者都明白创新的重要性，但付诸实施则需要一套系统、实用的方法。我们要学会管理创新，本书正为我们提供了如何管理的框架。成功地引领创新要具备几大要素，包括制定明确的战略目标并有效沟通、寻找创新诱因、选择平衡的项目组合，在规定的时间和预算内完成项目。

创新是在整个机构内有组织地发挥人的创造性。作为一名管理者，你需要了解创新过程如何运转、如何激发员工的创造性。通过运用本书中的指导原则和方法，你将学到所需的技巧，成为引领机构变革的设计师。

了解创新

任何企业的成功都离不开创新。但是在你的企业内搞创新之前，你需要了解什么是创新，它为什么如此重要，在不同的商业领域如何进行创新。

1.1 解决基本问题

当今世界“创新”一词随处可见——公司的网页上、从发胶到保健品等各类广告里、政客的嘴边和各类新闻报道。然而，创新一词虽时髦，但其概念却仍然不甚明确。

小贴士

顾及所有方面

人类的历史告诉我们，生活中的任何领域都能从创新中受益。即使是你公司内最健全的体系也可以想办法完善。

给创新下定义

“创新”一词源于拉丁语的in和novare,意思是“创造新事物、改变”。原则上是任何人都能做的事情——想象力和创造力是人类的禀赋。早在远古时期，我们的祖先还生活在山洞中时，就已经在创新了——之所以我们不再生活在那里就是因为创新。想出更好的狩猎方法，掌握火的使用和制造工具，学会耕种、建筑、交通——简单地说，人类的文明进化史就是一部创新史。

实践创新

要改善我们生活的世界，还有很大的空间发挥想象力——我们还真的能想出很多好点子。但是创新不仅仅是要有好的想法，还要将这些想法付诸实践。再好的想法，如果不能转化成工作过程中的实际改变，从而提高效率或效益，那么对你的公司也无益。所以，创新的一个可行的定义应该为：创新=想法+实践。

了解问题

提到管理好创新，就涉及三个关键问题。首先，我们为什么要创新？创新总是会有风险，而且回报通常还不明显。第二，我们可以改变什么？在你决定将精力投入到某方面之前，你要了解有哪些创新供选择。最后，我们如何创新？

创新的过程



想 法



实 践



创 新

创新的起点是一个想法，要对企业运营的某个方面加以改善。 + 你的想法必须变成现实，你的公司才能受益。 = 只有上述两项都实现了，才是成功的创新。

小贴士

思想开阔

要考虑所有的主意，不管它们在最初看来多么奇怪。有些一开始看起来不切实际的想法可能会抛砖引玉，得出其他更可行的解决方案。

1.2 了解益处

在查尔斯·达尔文著名的进化论中，生存取决于是否有能力改变自己。那些不能够改变自身、适应环境变化的物种就只能灭绝了。对于商业企业来说，也是同样的道理。

创新以求生存

如果你不去改变你所创造和提供给世界的东西（产品和服务），你就面临着被其他创新者排挤到一边的风险。而且如果你想要你的企业发展壮大，不以新的方式推出新的产品和服务就不可能实现。这种生存的理念在充满竞争的商业界可能更为明显——但对于非营利机构和公共服务也同样重要。

增加复杂性

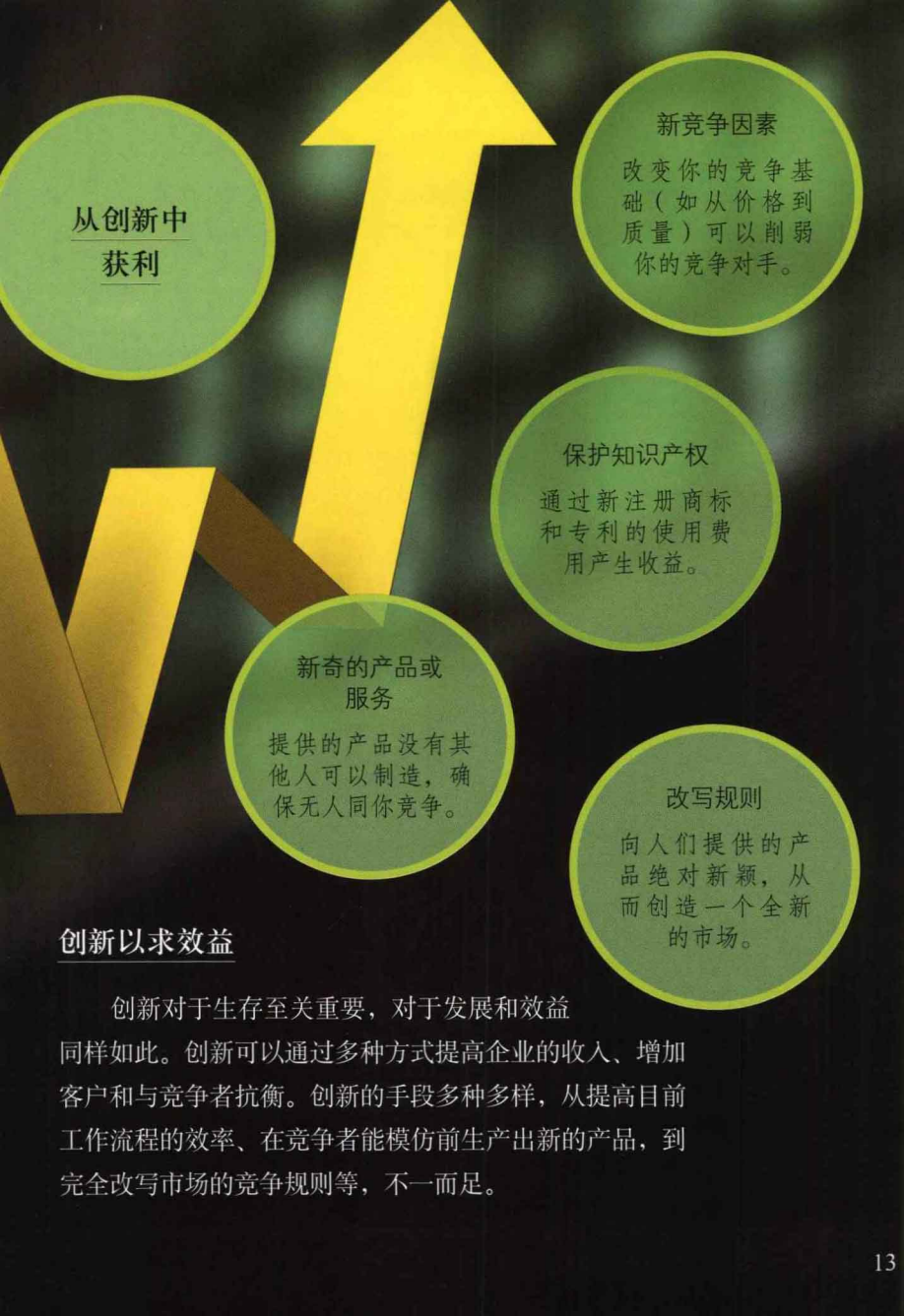
提供的产品越复杂，他人越不易模仿，你的产品就越占尽先机。

流程创新

更快、更廉价或更高效的生
产流程让你迅
速领先。

把握时机

及早进入市场，
在竞争者还没来
得及发展之前树
立自己的品牌。



从创新中
获利

新竞争因素

改变你的竞争基础（如从价格到质量）可以削弱你的竞争对手。

保护知识产权

通过新注册商标和专利的使用费用产生收益。

新奇的产品或服务

提供的产品没有其他人可以制造，确保无人同你竞争。

改写规则

向人们提供的产品绝对新颖，从而创造一个全新的市场。

创新以求效益

创新对于生存至关重要，对于发展和效益同样如此。创新可以通过多种方式提高企业的收入、增加客户和与竞争者抗衡。创新的手段多种多样，从提高目前工作流程的效率、在竞争者能模仿前生产出新的产品，到完全改写市场的竞争规则等，不一而足。

目 录

出版说明 /3

引言 /9

第一章 了解创新 /10

1.1 解决基本问题 /10

给创新下定义 /10

实践创新 /11

了解问题 /11

创新的过程 /11

1.2 了解益处 /12

创新以求生存 /12

从创新中获利 /13

创新以求效益 /13

1.3 设定创新步伐 /14

分阶段创新 /14

突破性创新 /15

掌握创新的类型 /15

1.4 把握创新的方向 /16

产品与流程 /16

四大创新方向 /16

市场与模式 /17

1.5 成功地创新 /18

识别成功的创新 /18

创新成功的因素 /19

1.6 创新与发明 /20

鼓励创造性投入 /20

开启发明 /20

平衡创造力与控制力 /21

1.7 实践创新 /22

漏斗式创新 /22

新产品开发漏斗 /22

制定路线 /23

安排流程 /23

1.8 迎接挑战 /24

预料意外情况 /24

应对意外情况 /25

第二章 规划创新 /26

2.1 战略性创新 /26

制定战略 /26

内部创新 /27

全面创新 /27

2.2 建立创新模型 /28

运用创新方位图 /28

定位你的创新 /28

创新的类型 /29

突破性创新

把我们所做的事情做得更好是漫长的过程——但时不时会出现一些新的东西，改变整个行业和市场，使我们向前迈进了一大步。这就是突破性创新。产品、服务及其生产流程的这种突破性创新不会天天发生，它需要较长的时间来完善，但所带来的影响却是巨大的。发电机、汽车、铁路、互联网和自助商店就是重要的例证。

掌握创新的类型

了解不同类型创新之间的区别，对于学习如何管理它非常重要。渐进式创新需要你动员大量的人来做出小小的改进。整个过程相对风险较低、发生频率较高，是大多数企业所采取的主流模式。突破性创新风险较大，通常需要专家的知识，所以更倾向于由专门的团队来管理，很多时候在公司主要的工作流程以外。

大多数产品开发所经历的过程都是由长期的渐进式改变，间之以偶尔的突破性进展组成的。例如，在20世纪，标准的细丝灯泡经过几十年不断的渐进创新，终于创造出了一种全新设计的灯泡，更小巧、可靠、高效。但现在发光二极管（LED）作为一种耐用、节能的替代产品迅速取代了细丝灯泡。成功的企业不应该将自己局限于某种渐进式或突破性的创新模式，而应该两者兼顾、并驾齐驱。

如何……

建立创新组合

列出所有可能开展的创新

按其影响领域排列：产品、服务、流程、市场

按影响大小和实施的难易程度给每一种想法打分

设计一张图表，以影响力和实施难易度为两轴

挑选容易实施且影响较大的想法先实施

考察其他影响较大但较难实施的想法

1.4 把握创新的方向

正如逐渐改变和彻底变革一样，创新也可以按其方向，即所改变的领域来定义。企业可以对其产品、流程、市场定位或经营模式进行创新。结合渐进式和突破性创新，这四方面会让你明白自己的“创新空间”有多大，帮你决定从哪方面着手进行创新。

小贴士

考虑所有选项

要不断地从所有四个方面考察公司的业绩，这样你才能时刻留意哪些方面有创新的潜力。

产品与流程

最明显的创新领域是你所生产的产品及其生产流程。产品或服务的创新可以是改进现有的模式，如生产最新款的CD机；或推出新产品，如第一代MP3播放器。流程创新包括改进当前的生产流程，如降低成本、提高效率；或改变工作方式，如从信函往来转向通过电子邮件沟通。

四大创新方向

改变方法

流程——创造和提供
产品或服务的方式

改变提供的东西

产品或服务——你向
世界提供的东西