

WILEY

# 成为创新领导者


高级管理人员如何激励、  
引导和维持创新

[比利时] 琼·菲利普·德尚 著  
(Jean-Philippe Deschamps)

陈劲 贾筱 译

Innovation  
Leaders

How  
Senior Executives  
Stimulate,  
Steer  
and  
Sustain  
Innovation

 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>

# 成为创新领导者

高级管理人员如何激励、  
引导和维持创新

【比利时】琼·菲利普·德尚 著  
(Jean-Philippe Deschamps)

陈劲 贾筱 译

Innovation  
Leaders

How  
Senior Executives  
Stimulate,  
Steer  
and  
Sustain  
Innovation

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Jean-Philippe Deschamps: Innovation Leaders: How Senior Executives Stimulate, Steer, and Sustain Innovation

ISBN: 978-0-470-51524-2

Copyright ©2008 by John Wiley & Sons Ltd.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Publishing House of Electronics Industry and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons, Limited.

Simplified Chinese edition copyright © 2019 by Publishing House of Electronics Industry.

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, Limited. 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：01-2016-9192

#### 图书在版编目（CIP）数据

成为创新领导者：高级管理人员如何激励、引导和维持创新 /（比）琼·菲利普·德尚著；陈劲，贾筱译. —北京：电子工业出版社，2019.4

书名原文：Innovation Leaders: How Senior Executives Stimulate, Steer and Sustain Innovation  
ISBN 978-7-121-35689-6

I. ①成… II. ①琼… ②陈… ③贾… III. ①创新管理 IV. ①F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 280898 号

策划编辑：王 斌

责任编辑：王 斌 文字编辑：刘民蕊

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：21 字数：343 千字

版 次：2019 年 4 月第 1 版

印 次：2019 年 4 月第 1 次印刷

定 价：88.00 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, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlt@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) 88254199, sjb@phei.com.cn。

# 培养创新领导者

创新是一个极为复杂的过程，除了在战略上统筹考虑、设计合理的组织模型和塑造适合创新的文化环境，更重要的是配备强有力的创新团队。这里的创新团队主要指由企业家、创新组织者和创新人才等构成的综合性团队，其中最重要的是能够领导创新的人才——创新领导者。多数企业创新迟缓或成功率不高的主要原因是缺乏创新领导者，并使其发挥作用。

本书是瑞士洛桑国际管理学院的琼·菲利普·德尚教授在长期的创新研究和咨询过程中对创新领导者的研究成果。正如琼·菲利普·德尚教授指出的，有利于创新的领导力是一类极为特殊的领导力——它需要更有战略眼光、更富冒险精神，也更需具备综合协调能力，以保持创新项目的正确方向和有效实施。

本书详细介绍了创新的不同模式——自下而上的创新和自上而下的创新，和在不同阶段——“模糊前端”和“快速后端”——的情境下，创新领导者所需要的不同特征和领导风格。本书对培养创新的领导者以激励、引导和维持企业的创新，提出了具体建议。

当前，我国处于创新驱动发展的关键时期，提升企业创新能力是其中核心的环节。培养创新领导者是提升企业创新能力的一个新视野，必将有效地促进我国企业的创新工作。本书也是对传统的领导力理论一个新的突破。

清华大学技术创新研究中心是我国创新研究的重要基地，本书的翻译得到了研究团队师生的大力支持。本书的出版得到了电子工业出版社的倾力支持。

在该社领导力主题的系列图书基础上，我们达成了创作和翻译“创新创业和领导力”丛书的合作意向。希望本系列丛书以及本书的出版对中国的创新创业和领导力的交叉研究、中国企业的创新发展做出必要的贡献。

陈 劲

教育部长江学者特聘教授

清华大学技术创新研究中心主任

清华大学经济管理学院教授

# 序 言

## 绘制创新领导力的蓝图

本书围绕一个核心的观点：创新需要一种不同于其他领导力的特殊的领导力。基于对诸多处于创新曲线不同阶段的企业多年的实证研究结果，该观点可以在以下3个方面得到进一步的扩展。

第一，界定“创新领导者”——在企业中激励、引导和维持创新的高级管理人员的特征。我们会根据不同的领导者对于创新的前端或后端的关注来总结这些领导者的行为特质和态度。我们也会归纳出这些领导者为促进企业创新而开展的实质性工作的模式——是自上而下还是自下而上。

第二，开发不同的创新战略需要不同的领导风格。我们假设高级管理人员应该明晰其采用的创新战略，并明确在不同战略选择下各级领导者必须履行的责任。

第三，开发多种通道以便明晰有利于激发创新领导力的条件。我们同时强调开发那些吸引、发展和留住创新领导者的基本条件。

我们来简短回顾一下本书的主要命题及其应用。

## 创新是否需要一种特殊的领导力

显而易见，对于大多数创新实践者而言，创新需要一种特殊的领导力。有证据证明，并非所有领导者都可以成为一个合格的创新领导者！

领导力素质并不是普遍适用的——大多数领导者擅长某一种战略，大多数领导者在某个特定的情境中会更得心应手，如在公司的情境中。例如，那些擅

长从现有业务中获得最佳绩效的企业领导者，可能并不适合投身于具有投资风险的创新战略；同样，那些对于收购机会有敏锐嗅觉并能不断跟进的高级管理人员，可能并不擅长寻找、锁定那些有待满足的市场需求；金融奇才可能对于引导创新产品的开发项目或对于将一个全新的产品门类带入市场显得心有余而力不足……

由此，通过比较创新型企业的高级管理人员和传统企业的高级管理人员，我们可以提出第一个假设：**创新需要一种特殊的领导力。**

为支持这一命题，我们需要确定创新领导者确实具有与传统领导者不同的特征。根据对于这些领导者特征的界定，我们可以绘制出创新领导者的第一幅基本画像。

### 是否存在不同类型的创新领导者

我们如果认可创新的过程分为两种模式——自下而上和自上而下，那么也可以假设并不是所有领导者都可以同时有效地把控这两种模式。由此可以推导出本书的第二个假设：**没有放之四海而皆准的创新领导力！**即存在多种类型的创新领导者。同时，对于一个高级管理人员而言，如果他想要知道如何吸引、发展和留住创新领导者，那么他有必要对不同的创新领导者进行分类。

除了基于自下而上和自上而下的创新模式来描述和区分创新领导者，还需要区分领导者在这两种阶段，即“模糊前端”（fuzzy front end）和“快速后端”（speedy back end）中扮演的角色及其行为。我们从实践中得知，对于主管“模糊前端”的创新——从想法到概念——领导者的创造力和风险承受能力十分关键；而对于刺激“快速后端”的创新——从概念到产品发布——需要领导者在规则的框架中拥有快速有效的执行力。二者需要领导者具备完全不同的特征和领导风格。实践中的创新领导者通常有一种自然的或者“默认”的运作模式。了解这一点对于理解为什么创新的不同阶段需要不同类型的领导者至关重要。

## 创新领导者到底做什么

描述创新领导者共同的特征和他们在创新各阶段的不同偏好只是第一步。如果创新领导者与一般领导者的确不同，那么确定这些特征便成为可能。创新领导者对于激励、引导和维持创新会做些什么，而这些行为又为何不是一般领导者的第一要义呢？

“创新领导者到底做什么”的问题需要回溯到创新的两种不同模式上。对于促进自下而上的、来自创业创新者和创业捍卫者的自发的、没有受到行政管理直接干扰的创新，创新领导者是如何做的？对于那些自上而下的创新，创新领导者又是如何聚焦并引导员工行为的？对于该问题的回答，我们需要考虑创新领导者在这两种创新模式中扮演的角色。

(1) 自下而上的创新的驱动力是什么，以及创新领导者是如何影响该创新过程的？创新领导者需要做什么来鼓励、促进和支持自下而上的创新？

(2) 自上而下的创新的驱动力是什么？即如果创新领导者的职责是积极主动地激励和引导创新，而不是等待自发的创新时，他们应该做什么？

因为这两种创新模式具有互补性，我们提出第三个假设：**真正的创新领导者同时聚焦创新的两种模式：自下而上和自上而下。**

## 需要将领导者和创新战略匹配起来吗

截至目前，我们的讨论可能会引导读者去假设：不论是自上而下还是自下而上，创新是一个简单的、统一的过程。这明显有点将创新简单化，因为就经验而言，我们认为创新有多种类型。如果这种经验是真实的，那么对于不同的创新类型，不是所有的领导者都会有同样的处理智慧。这引出我们的第四个假设：**不同类型的创新战略需要不同的领导力技能和领导风格。**

可以根据多种方式对创新进行分类：创新的目标（现有业务的增强或新业务的创造）；创新的范围（新产品/服务或商业模式/新业务系统）；创新的强度（激进式创新或渐进式创新）；创新的边界（内部创新或开放式/外部创新）；等

等。这些多种多样的维度界定了至少 4 种创新战略的基因。每种创新战略需要在管理上有不同的着眼点，包括流程、组织机制、文化和人员。每种创新战略也需要一个对于高级领导者而言的特定的领导风格。

因此，我们假设每一种特定的领导力是对某一种特定的创新战略的特性的响应。对于企业而言，确保选择正确的领导者来应对特定的创新战略，这是一个重要的议题。

### 我们是否可以创建一个适宜创新领导力的环境

许多 CEO 和与其共事的高级管理团队都关心如何实现创新绩效的飞跃，更重要的是，如何持续保持这种能力。这便推导出本书的最后一个假设——只有创建一个适宜创新领导力的环境，企业才能保持创新的能力。这也是本书另一个新的议题：如何将一位精干的一般管理人员转化为专业的创新活动家。

描述出一个具体的适宜创新领导力的环境并非易事，因为这种环境形式多样，并且它是源于多种文化、整合多个流程要素而形成的相辅相成的“系统”。罗技公司——一家从事计算机及其插件设计的专业化公司——便拥有多种多样的创新要素与营造创新领导力环境的驱动力。通过创新来提高公司价值、改变员工态度；通过强调文化和流程管理，高级管理人员可以吸引、开发、调配、激励和保留一批精干的创新领导者，并且进一步获得持续的创新。

总体而言，本书意在为创新领导力这片尚未开发的处女地绘制第一张蓝图。本书通过强调创新的不同模式——自下而上和自上而下，与不同阶段——“模糊前端”和“快速后端”，以及创新领导者的不同特征和领导风格来达到以上目标。本书同时提供了一些可以帮助企业激励、引导和维持创新的建议。

# 致 谢

本书是我沉浸于创新管理主题研究近 30 年的成果。本书构思于 20 世纪 80 年代初期，那时我在一家具有创新精神的咨询公司——理特管理顾问有限公司（ADL）工作，与一批来自欧洲和美国的同事共事。我采访了一些具有创新精神的公司，以挖掘创新的核心驱动力和发现创新面临的主要障碍。我采访的团队包括弗雷德里克·范·乌讷、鲍勃·托马斯科、卡马尔·萨阿德和汤姆·佐默拉特等，这些人后来都成为好朋友和企业的合伙人。我们一起就创新的本质、创新的文化和创新的过程进行了无数次热烈的交流。我们开发出了第一张创新的概念工具图和第一套创新的测量方法。在此，我真诚地感谢以上的伙伴——他们无私地分享他们的见解，他们一如既往地支持我。

从 20 世纪 90 年代开始，我与 ADL 的另一位同事兰加纳特·纳亚克一起继续开展研究工作。他也是畅销书《突破》（*Breakthroughs*）的合著者。他激励了我，也是我的合伙人。我们一起合作出版了著作《产品神话：公司如何成为市场赢家》（*Product Juggernauts: How Companies Generate a Stream of Market Winners*）。和兰加纳特在一起的时光非常刺激，我感谢他对于创新管理的深入的思考，以及我们经过岁月而沉淀的友谊。

来自 ADL 的其他同事，以及英国剑桥的一些高科技行业的咨询顾问，都对我的创新管理主题研究做出了巨大贡献。虽然我无法在此一一列举他们的名字和具体贡献，但是请允许我在这里对他们致以诚挚的感谢。

当然，我也从我的客户那里学到了很多关于创新的一手经验。他们有些人

的工作令我印象深刻，有些人在努力掌握获得创新绩效的能力。无论他们成功与否，都值得我向他们表达最深的敬意和感激。

我进入管理发展和学术研究的大门，得益于前国际经济管理与发展学院（IMEDE）院长德雷克·阿贝尔与瑞士洛桑国际管理学院（IMD）的校长彼得·罗润知及院长吉姆·艾勒特的指引。我有幸被接纳、成为这所名校的一员，这彰显的不仅仅是他们对我的信任，更是对于将创新作为一个管理主题的重要性的认可。在此，我献上我真诚的谢意。

在过去的11年间，IMD的诸多教授和同事给了我莫大的鼓励和支持。其中，我尤其感谢3位来自组织行为学研究领域的教授——普雷斯顿·鲍特戈、丹·丹尼森和罗伯特·霍伊博格，他们无私地向我分享了他们关于领导力研究的真知灼见，并对我完成这本书给予了极大的鼓励。同时，我还要感谢IMD中邀请我参与其著作的诸位学者同事，包括唐·马钱德[《信息竞争》(*Competing with Information*)]，保罗·斯托贝尔[《汇聚能量：掌控自下而上的组织》(*Focused Energy: Mastering Bottom-up Organization*)]和普雷斯顿·鲍特戈[《领导高管团队》(*Leading in the Top Team*)]。

IMD诸多开放式、可参与的项目的主管向我和我的创新管理主题研究敞开了大门，多年来给予我信任和支持。在此，我尤其要感谢以下项目主管：奈马亚·库马和多米尼克·特平，他们欢迎我参加他们的高管开发项目；乔治·霍尔，他和我合作了创新过程管理的项目；拉尔夫·博西切克，他热情欢迎我参加他的公司资源管理的项目；保罗·斯托贝尔和彼得·克林真诚邀请我参加他们的高管进阶项目；比尔·费希尔，他与麻省理工学院（MIT）合作的战略驱动性创新项目，拉尔夫·塞弗特与瑞士联邦理工学院合作的技术型企业管理项目。同时，我也要感谢简·库波斯和本笃·勒勒为我提供为MBA学员在国际化咨询项目和初创企业教练项目中扮演团队教练的机会。他们帮助我学习，并且为我开展实证研究提供了机会。

在IMD，我还从那些参与我们项目的公司中学到了很多东西。我要特别

感谢利乐包装公司，它是我的早期客户，后来激发了我对创新领导力的兴趣。利乐包装公司的 CEO 们——贡纳尔·布罗克特、尼克·史瑞伯及在任的丹尼斯·琼森——都敞开大门欢迎我。集团领导团队的成员，尤其是博·沃森、尼尔斯·比约克曼和格兰·哈里森，还有利乐包装公司学术委员会会长拉尔夫·哈格，对我鼓舞甚大。此外，我经常向 IMD 的同事马文·范登博士请教利乐包装公司项目的问题，他卓越的教学技巧以及对于市场营销的真知灼见对我启发很大。我也非常感谢罗技公司，还有慷慨地与我分享个人经验的伊夫·卡尔。

当我开始将我的研究聚焦在创新领导力时，我非常幸运地遇到了 4 位颇负盛名的创新领导者——他们的观点被记载在本书中。这 4 位高级创新领导者是：美敦力公司前 CEO 兼总裁比尔·乔治；罗技公司的合伙创始人和前总裁丹尼尔·波莱尔；诺基亚公司前总裁佩卡·阿列·佩伊拉；飞利浦研究院的前 CEO 和公司管理委员会成员亚当·柯慈雷。对他们深入采访所得的宝贵见解奠定了我创新领导力研究的基石。他们的见解构成了贯穿本书的一条红线。

我在《全球创新手册》(*International Handbook on Innovation*) 关于创新领导力的那个章节使用了这些开创性访谈的结论。这本书已经于 2003 年由魁北克大学的拉里萨·沙维尼娜编辑、由爱思唯尔科学出版社出版。拉里萨是第一批鼓励我将我的见解和经验转换成可以为实践者提供指导的书籍的人之一。我非常感谢她热情的鼓励。

2005 年，美国产品开发国际协会 (IAPD) 的两位领导者肯普·德温格和毕比·尼尔森——创新的传道者——给了我一个机会，让我可以在美国大型的创新性强的企业的领导者面前展示我的想法。正是他们的热情鼓励，激励我不断前行并且写作了本书。

我也非常感谢那些为本书提供精彩故事的高级管理人员，尤其是美敦力公司的比尔·乔治、利乐包装公司的斯蒂芬·安德森、尼尔斯·比约克曼和

博·沃森、TiVo 的极富魅力的创始人迈克尔·拉姆齐、罗技公司的新任总裁格雷诺·德·卢卡和飞利浦公司研发部门的保罗·布朗伯格。

当然，没有威利出版社及它的美国伙伴巴斯出版社，这本书不可能出版。弗朗西斯卡·沃伦、乔·格斯沃茨、米凯拉·弗雷、尼克·曼尼恩与他们的编辑团队对我的项目报以极大的信任并且全身心地接纳本书，他们的信任和鼓励成为我无价的动力来源。

对于我而言，从有想法到成书是一个极富挑战性的工作。在此过程中，我得到了 IMD 中极富智慧和高效的研究者们的帮助。阿图尔·帕瓦研究并书写了本书的两个案例，他是本书的第三作者。米歇尔·伯格在硅谷帮我做了诸多极富洞见的采访并检查、修订了一些章节。

IMD 的编辑琳赛·麦克蒂格极有耐心、智慧和谋略，她在将文本转化成适宜阅读的英文的过程中提供了巨大的帮助；波西塔·埃格里·法曼法尔玛在本书的授权和版权问题上提供了非常有效的建议；我的助理瓦莱丽·贝里斯维尔帮我解决了许多难题。在此献上我深深的感激之情。

最后，我无比感激我的妻子达妮埃莱。她著作颇丰，工作繁忙，但对我从来都是鼓励和支持的。这成为我花费一年时间完成这项艰苦工作的巨大支持。

# 目 录

## 第 1 部分 对创新领导者的界定及其特征 / 1

### 第 1 章 创新需要一种特殊的领导力 / 2

1. 领导力要素 / 3
2. 直面创新的职责 / 7
3. 定义和描述创新 / 14
4. 创新领导者：与众不同吗 / 17
5. 描绘我们的旅程 / 19

### 第 2 章 创新领导者有何特殊之处 / 24

1. 创新领导者的 6 个特征 / 24
2. 创新领导者倾向于关注创新阶段 / 36
3. 创新领导者聚焦于创新流程和文化 / 41

### 第 3 章 刺激自下而上的创新 / 44

1. 鼓励自下而上的创新：经典方法 / 45
2. 建设创新文化：四大驱动力 / 56

### 第 4 章 引导自上而下的创新 / 73

1. 将创新视为竞争的必需品 / 74
2. 建立流程和管理机制 / 80

3. 动员人才，提高创新能力 / 91
4. 全身心投入创新搜索和创新项目 / 98

## 第 5 章 任命一位 CTO / 104

1. CTO 还是 CIO / 104
2. CTO 的第一要务：技术创新 / 106
3. CTO 的角色转变：从管理到领导 / 112
4. CTO 的新角色 / 121
5. 以高管团队成员的身份直面挑战 / 124

## 第 2 部分 创新战略的领导责任 / 127

### 第 6 章 认清创新战略的领导责任 / 128

1. 制定创新战略 / 129
2. 整合创新战略与管理行为 / 136
3. 激活特定变化性杠杆以支持创新战略 / 147

### 第 7 章 领导开发新的/改进的产品或服务：团队运动教练培育创新 / 151

1. 创新领导者：强硬的团队运动教练 / 152
2. 美敦力公司：理顺创新流程 / 158
3. 团队运动教练型领导者的局限性 / 167

### 第 8 章 领导全新产品/服务的创造：引领新业务的实际投资人 / 173

1. 创新领导者：实际投资人 / 174
2. 利乐新业务的创造：重塑食品罐头 / 179
3. 在创造新业务中提升领导力 / 191

## 第9章 领导全新业务系统/商业模式的创造：有远见且务实的 建筑师 / 202

1. 创新领导者是有远见且务实的建筑师 / 204
2. TiVo：业务系统/商业模式的创新 / 207
3. TiVo 案例的启示 / 222

## 第10章 领导开发新的/改进的客户解决方案：提升客户体验的 乐团指挥 / 228

1. 创新领导者：乐团指挥 / 230
2. Senseo™：一个创新性的客户解决方案 / 233
3. 建立以创新为中心的合作关系 / 248

## 第3部分 培养创新领导者 / 255

### 第11章 建设培育创新领导者的环境：罗技公司的案例 / 256

1. 罗技公司：是普通公司还是非凡公司 / 257
2. 罗技公司的创新驱动因素 / 261
3. 罗技公司的创新文化和价值观 / 265
4. 罗技公司务实有效的创新流程 / 274
5. 罗技公司的未来挑战 / 280

### 第12章 吸引、发展和留住创新领导者 / 283

1. 评估你的创新领导力资源 / 284
2. 甄选和任用创新领导者 / 289
3. 发展创新领导者 / 294
4. 留住创新领导者 / 299
5. 创新领导力：小结 / 301

**附录 A** 创新与企业文化的领导力模型 / 303

**附录 B** “创意管理”培训指南——IDEO 视频使用指南 / 308

**附录 C** 影响企业创新氛围的因素 / 315