创新管理导论

“我们的团队经常进行‘头脑风暴’活动并且也有很多创造性的思路。但是我们就是不知道怎么用它们！”

我们的创造性想法总是来自同样几个人。其他人只是干瞪着眼看别人来发现下一个伟大观点。”

“我们越来越快地运转着但我们好像并没有在市场上取得进展。”

这些话是不是听起来很耳熟？为什么有些个人、团队或组织总是能够不断挑战极限，以求在未来做得更好而有些却做不到？纳尔逊·曼德拉(Nelson Mandela，南非前总统)、迈克尔·戴尔(Michael Dell 戴尔电脑公司总裁)、里查德·布兰逊[Sir Richard Branson 维京(Virgin)集团总裁]、安妮塔·洛蒂克(Anita Roddick，英国女企业家)，安尼塔·罗德蒂克[Anita Roddick， 美体小铺(The Body Shop)的创始人]、杰西·文丘拉(Jesse Ventura，明尼苏达州行政长官)、迪·霍克(Dee Hock VISA信用卡公司)、比尔·盖茨(Bill Gates 微软公司创始人)等等还有其他一些不太知名的人是如何从新视角来改写所谓的“常规”？而对于嘉信理财(Charles Schwab & Co.)、四季饭店集团、惠普、美国西南航空、星巴克、如诗服装(Roots)、沃尔玛(Wal-Mart)这些企业来说，他们是如何在经营的领域内打破传统并取得领先地位的呢？

对于这些企业来说，创新是第一位的。他们都致力于创造一个“以创新为核心的企业文化”，鼓励每一个员工在创新的过程中发挥自己的潜力，欢迎新的想法，充分理解技术和品牌的强大力量。他们所关注的焦点不仅在于满足当前的客户群也注重考虑潜在的客户群。这样企业的领导层都知道，他们必须尽全力分析市场然后为未来企业发展选择一条最好的道路。发展方向一经确定，他们就会催动企业快速向这个方向运转。

遗憾的是，有些企业有着相似的经历，却没有发现创新的重要性。一

需要全本请访问 www.ertongbook.com

些曾经是该领域领头羊的企业却在生死线上挣扎。他们的领导者只忙于处理当前的生意却忘了抬起头来看看市场上已经发生的变化——他们忽视了企业对创新的需要。

创新的需求

这个世界时时刻刻都需要创新。从车轮的发明，到汽车到电话、电视机、网络，我们都从创新的精神中受益匪浅。那么，是什么使得今日对创新的需求与往日不同呢？

我们目前正处于一个重要的变革时期，这要归根于三个因素：技术、全球扩张还有更加挑剔的客户群。

1.技术。即使是最稳定的企业或是最强大的品牌，都可能被新兴的信息技术一下子摧毁。“将当今世界的价值链和供应链粘合在一起的力量……正逐渐消失。”[1] 企业在努力使市场力量重新达到均衡时，也不得不反思技术进步对其经营模式和组织方式的影响。强大的资金和规模已经无法再确保企业的领先地位。那些机动灵活的小型企业通过新技术的应用以更快的速度、更低的成本为顾客提供产品和服务他们完全可以击败那些固守传统的大企业。而新技术的一个不好的方面就是，它使得机器渐渐在某些工作上取代人。自动取款机取代了出纳员网络取代了售货员雷达取代了警察。技术使得顾客几乎不用借助服务人员的帮助，就可以做自己的事情。一方面，企业必须随时掌握最新的技术动向来确保自己的竞争力；而另一方面，

人们又必须跟这些新的技术保持距离，以免有一天被这些他们时时追寻探索的东西给“取代”掉了。

2.不断扩张的世界。互联网、国际旅行、美国有线电视广播新闻网（CNN）以及低成本的长途电话都使得世界变得越来越小。每个人都有了更多的选择，公司不再需要聘请住在附近的顾问了，有了在线学习系统以后学生不再需要选择附近的大学。随着界限的模糊，竞争越来越激烈。越来越多的竞争者为争夺同一块美元而战。公司都在通过寻找新的收入来源，将它们的业务扩大到超过传统的“本行业”的范围。这些公司不仅将它们的业务拓展到新的市场中，而且还拓展到了新的地区。仅仅关注自己周围的竞争对手已经远远不够了。现在那些来自世界各地的竞争者包括来自印度、德国、巴西还有一些名不见经传的小国的公司，都要引起重视。

竞争越激烈，产品和服务的过剩就越严重。消费者如何在成千上万的电脑品牌中选择他们最想要的呢？要在众多的产品和服务中显得与众不同已经成了越发艰难的挑战。

3.更加挑剔的消费者。随着消费者有了越来越多的选择和购买力，他们变得越来越挑剔。也许我们该谴责汉堡王（Burger King）发起的“用你的方式去吃”运动。但消费者们现在都想要自己的方式！企业必须平衡消费者的定制需要和自己公司大批量生产的需要这样才能获取更高的利润。

创造性的企业效益更好

除了迎合技术、全球扩张、更加挑剔的客户需要以外采用一个更具创造性的方法会带来更多的利润。根据普华永道（Price Waterhouse

Coopers) 1999 年《全球发展与创新报告》“创新已被证实是发展与价值创造的杠杆”。[2]一个积极的创新象征着：

- 吸引股东，并且可以为企业的股票增值。证券市场是建立在对一个公司现有资产值和未来股值的预期基础上。这就是亚马逊网络书店（Amazon）在利润最低的时候仍然拥有很好股值的原因。
- 吸引新雇员。一个创新的形象能够给招聘员工带来很大帮助，特别是在当今这个高层次人才稀缺的劳动力市场里。
- 留住老雇员。很多职员都希望能就职于以创新而闻名的公司并且在公司里感到他们的贡献受到重视。

很多经营者都懂得创新作为一个竞争优势的绝对重要性。他们都明白有必要在跟创新管理相关的活动中取得好的结果，包括提高自己的创新能力以及将创新与战略意图联合起来。据阿瑟·D·利托（Arthur D.Little）最近对全球700家企业的一项调查 84%的企业领导人都表示与5年前相比创新在今天已经成为企业更有力的制胜因素但是只有其中25%的领导人对他们企业现在的创新表现表示满意。[3]

拓展你对创新的定义

许多企业都开始意识到，把他们带到今天位置的那些特质 5年后也许不会像今天这样管用了。根据彼得·德鲁克(Peter Drucker)所说 “任何一个组织——不仅仅是企业，都需要核心竞争力——创新”。[4]在这个经济高速发展、全球竞争日

益激烈以及同类产品和服务过度饱和的时代企业领导人只有将创新作为新的通用法宝才是最明智的选择。遗憾的是创新的概念被一再宽泛地使用、误用，致使很多人都为它究竟是什么而困惑。

一个很好的出发点，就是在你的团队和企业中针对“创新是什么”这一问题达成共识。所以你需要花时间去讨论并且就这个定义达成一致。

基于现有研究、对总裁和经理们的访谈以及跟许多国际公司和其他组织合作的实际工作经验，我与我的助手们提出了创新的一般定义，包含四个核心部分：

1.创造性——新创意的发现。

2.战略性——决定这是不是一个新的、有用的创意。

3.执行性——将这个新的、有用的创意付诸实施。在实施过程中，很多伟大的、具有创造性的甚至将会成为战略性的创意被搁置，再也没有机会为企业创造价值。经理们经常害怕冒险尝试新的想法费尽心思地防止任何改变的发生。此外，一些创意通常没有以适当的方式被包装和阐释其好处也就自然不为人了解。

4.利益性——将这个新的并且行之有效的创意在执行中所带来的附加价值(added value)最大化。这里，利益的概念可以做多种理解比如增加财务收入鼓舞员工斗志或维持员工队伍或者增加对社会的贡献。有利益的执行也关系到执行这个新创意所需的资源。一些企业在启动新创意上花了很多的钱到头来很快发现他们无法再维持如此高的投资水平。另一些公司错误地计算了启动所需的时间和精力所以放弃了别的投资项目。还有一些公司高估了不太有用的创意潜力，近来很多科技公司的失败就是很有力的证明。

创新的定义是：“赢利的战略性创造力的实施”。这个定义比起简单地提及“创造力的实施”或者“新创意的认知”更加准确。在你自己的

需要全本请访问 www.ertongbook.com

创新定义中，请用这个定义作为思考的源泉。

创新不是什么

对于你和你的团队来说，讨论如何将创新的概念运用到组织中是十分有用的。接下来我将帮你拓展你的创新视野。

- 创新不仅仅是“新技术”。尽管创新这个概念常与技术紧密结合其实也可以在更广的范围内适用。比如创新可以是指包装、配送服务、社区服务等等。

- 创新并非局限于特定部门。很多创新型的组织在非技术和生产部门进行创新，制药、娱乐、航空公司和公共服务部门有很多此类的案例。

- 创新并非局限于研发部门。尽管有些部门以尖端创新或者早期识别新产品和服务著称它们通常被与“创新”这个词联系起来，实际上创新可以发生在企业的任何一个角落，发生在计划进程的任何一个阶段。随着组织的日常活动越来越复杂，领导者需要每一个员工去发现新的方法来使得企业更加强大。如果切断非研发部门职员的创新活动也就切断了企业很有价值的资源。

- 创新并非局限于特殊团队或小组。创新可以在任何部门的日常活动中被采用，而不是特别留给那些进行某些特殊项目的特殊团队。

- 创新不是一个具有创造性的“游戏室”。要为创新创造一个良好的环境，远远不是提供一个房间、舒适的椅子、一

些玩具和杂志。正确的环境更应该是支持创新的、开放的公司文化，设计最新的进程网络模型,分配资源,去开发并且实现新的创意,提供有目的的训练来使得员工有能力强化创新思维技能并奖励创新性的成果。

■ 创新不是一次性的。尽管我们经常会在专门用于开发翌年计划的某个月里看到一个创新性思维的高潮但创新还是应该被视为一个持续整年的活动。创新管理的全部目标就是培养持续创新能力。

■ 创新不仅仅是对创造能力的训练。尽管创造性思维技能很重要策略性技能——将这些创造性的想法发展成为能够给企业带来价值的创意的能力以及转换技能——为实施这些创意去做介绍并得到认同的能力这些也都是一样重要的。

■ 创新不只适用于新产品。创新可以被应用在企业中的很多领域，包括（1）新产品、服务和项目；(2）现有的产品、服务和项目；(3）企业用来计划和管理其活动的程序；（4）全新的商业模型或概念。

创新的应用范围广泛

当新产品和服务的创新受到最多关注的时候关注现有产品和服务的创新也不应该被忽略。对现有产品的小小改进可能会带来意想不到的回报。举个例子，保护一条新的销售渠道重新定位一个现有的服务来吸引新的顾客群或者改进现有产品的质量，通常可以比从头开始投放一种新产品带来更高的回报。将投资的重点从一个区域转移到另一个区域，则至少能带来与加入一个新产品等同（如果不是更高）的价值。

给一个产品增加服务例如教会顾客如何使用产品，或为某特定消费者、消费群体定制产品，也能够增加价值。相反的在一个服务中添加一个产品例如在一个研讨会上发放免费书籍，或在意大利餐馆给客人发放关于意大利的书籍也可以表现为服务增值的创新之路。

在某些环境下导入新产品和服务也许会令人称道，在另一些情况下比较明智的办法是让产品保持原样。可口可乐在它用新可乐替代传统可乐时，发现这是一条艰难的道路。惟一的问题就是消费者一点也不觉得传统的可乐有什么不好，因此拒绝接受新投放市场的新可乐。

更明智的办法应该是集中关注创新的第三个领域：企业用来计划和管理活动的流程。创新可以应用于内部的流程，如用来完成预算、跨部门计划以及生产计划之类工作的流程。创新也可以用在与外部利益相关者互相作用的流程中如与供应商计划原材料的运输、确保对客户的准时送货，或者从政府机构得到行政批准。在这个供过于求的市场中，竞争的基本要素就是要将产品的竞争转化为流程的竞争。随着越来越多的同质产品和服务提供给消费者，企业都在寻找着可以区别这些产品和服务的办法。当一些人并不认为戴尔电脑比其他竞争中的同类产品具有优势时，他们不得不承认戴尔电脑公司是一个创新型的企业。迈克尔·戴尔找到了一个极聪明的方法让产品形成差异化，那就是通过提供更好的销售流程其中包括通过 1—800 电话技术和网络按订单生产电脑以及送货上门服务。这就是所谓的流程创新而非产品创新它帮助戴尔成为个人电脑销售的领军者。

创新也可以是关于企业所采用的整套商业模式或概念。企业常常被他们目前的商业模式所束缚，以至于很难反思自己的整个模式。很多企业都在沿用一些过时的商业模式高校教育就是一个

面临新挑战的典型，比如在线学习、无法吸引特殊领域的资深教授以及要求越来越高的学生群。遗憾的是一些大学还在试图维持他们传统的教学模式。其实创造新的服务，铸造新的联盟，并且外购服务中的非关键元素完全可以展现一个更好的商业模式。

在当今这个供过于求的经济时代你应该花一些精力来评估你目前商业模式的优点和适用性。

确定你想要的是哪种创新

你的组织在过去的一年中提供给市场的最好的三种创新是什么？这些创新点是小的，只集中于内部生产力改进的；给市场带来持续的改变的：还是对市场根本上的巨大改变？换句话说，它们是效率型的还是渐进性的抑或是突破性的创新活动？问问自己你的团队在哪个方面下了最多功夫。

创新价值系统（the innovation value continuum）是一个很容易理解的关于创新的图例如下图所示：



效率型创新（efficiency innovation）聚焦于识别新的创意来改善现有的东西。由于团队是在过去的基础上，而且是从旧有事物中寻求小的改变，因此这个途径需要的投资最少。这种创新是对一家企业的产品、服务、项目或程序的一种小幅度改进。效率型创新的策略通常是：削减成本、减少周期、改善质量、抵消竞争者的发展，或吸引新的消费者。通常只能取得微小的收益。效率型创新的案例有：

- 将麦当劳的营业时间延长到 24 小时；
- 使同样的机器在提高准确性的基础上工作更长的时间；
- 发展一种标准的格式来报告某部门、职位的月工作状况。

一些人将追求效率看作追求创新的对立面。然而，如果创新的定义是执行可获利的有策略性的创造力（或者有用的新想法),那么即便是一个关于节省成本或者生产过程的小创意都应该被看作“创新价值系统”的一部分。我们见证了很多公司从重新制作已有的产品中获利如日本的厂商尼桑、索尼以及日本电气株式会社（NEC)。

追求效率型创新在某些情况下是最佳的途径。有时企业中存在着许多混乱和错位，因而“稍息”一下进行简单的调整是最明智的做法。与其在基础设施不够完备的情况下向市场投放新的产品和服务，不如花些时间就投资先后顺序上达成共识：促销哪种产品、削减哪种产品、停产哪种产品。花点时间来改善现有工作流程也是个好主意，韬光养晦一段时间有助于集中精力并强化能力，以使企业恢复状态来打好下一场仗。降低成本也可以创造成本优势，它带来的好处是可以保护企业不受挑战冲击并提供足够资金投资未来的新创意。

然而在另外一些环境中效率型创新就不是最好的做法了。节省成本的计划可能是取得更高利润的一条捷径，但实际上可能会付出超出预期的代价。采取这样的行动可能会对你为顾客提供的

产品质量或你的员工士气产生负面影响。进行多线程的扩展可能会造成运转失效、顾客迷惑以及无法合理分配资源。最重要的是，这些活动可能会分散企业的注意力，导致企业失去可以取得更好回报或者对未来的企业健康起到更好影响的机会。

效率型创新关注于识别创新来改进现有产品或服务而渐进性创新（evolutionary innovation）注重识别那些可以表达“新颖更佳”的创意。一个渐进性创新的例子是自动取款机它改变了银行对人员配备的要求并且将银行业务的时间从固定的几小时延伸到了 24 小时。

渐进性创新需要团队比全面质量管理（total quality management）和节省成本行为更为宽广的视野，这样才能对企业和市场需求有全面的了解。团队不是复制已有的存在而是必须寻找新的途径给企业和顾客创造更多的价值。渐进性创新包括“新颖更佳”的产品和服务或者“新颖更佳”的流程它可以改变消费者与企业的关系或者企业内部工作进程的方式。

效率型创新和渐进性创新都是在企业或者市场已经存在的结构中进行操作，而突破性创新（revolutionary innovation）则要关注那些激进性的新颖更佳的创意它们可能要改变现有的企业结构或者市场结构。比如麦当劳的快餐业改变了整个餐饮业戴尔电脑公司面向消费者直销的策略改变了电脑业；迪斯尼独特的动画人物和互动主题公园改变了娱乐业；Napster（美国加州网络公司以提供网上交换音乐歌曲服务而闻名）和 MP3 技术震撼了音乐产业；蓝牙技术将会改变技术行业；互联网已改变并将继续改变所有的工业部门。

在实际中，只有很少的企业和很少的人在从事突破性的事。事实上，大多数的功夫都不是花在突破性甚至不是渐进性创新上，而是关注于效率型创新。在经济不确定的时代人们变得更加谨慎，于是退回到效率模型中去试图控制商业中最容易被控制的部分——成本结构。一些人发现团队处理小事更容易于是把大宗的事务留待以后处理。大多数人喜欢做他们清楚的事情，他们还没有意识到其实他们很需要新的、更好的事物。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

当企业花了太多的时间在随随便便处理一些细微的、收效甚小的创新上而不是集结他们的团队致力于为市场做些特别非凡的事情时,问题就来了。这就像当汽车引擎不好时却去给汽车喷漆一样。加拿大航空公司的乘客量很小的时候,他们却忙于给飞机上的加拿大鹅图案重新油漆。飞机的重漆不会带来旅客量明显增加当然也就不会带来更高的利润。

尽管效率型创新可能会太局限，在创新价值系统的另一端的突破性创新又可能会制造混乱。如果市场和企业都还没有为革新做好准备,那么太多的阻力会影响人们接受新创意。仅仅有一个革新性的创意，没人能保证实际上的创新会成功！

如果关注效率创新太局限而关注突破性创新又太易造成混乱对渐进性创新的关注也许就正是我们所需要的。20世纪末，许多伟大的公司就是因为在一个连续的基础上进行了新的渐进性创新并取得成功。很多橄榄球比赛都是由四分位上选择连续的进攻得分而不是投长距离的触地球。持续关注“渐进性的创意”也许是团队成功的最佳途径。

必须要认真地摸清你的团队需要的是哪种创新。很多领导者发出自相矛盾的信号他们需要突破性的创意，不料当这些创意呈现在面前时，他们又开始批评其不确定性。这些领导们会支持的惟一创意，就是那些只有很小影响的效率型创意。在项目开始之前讨论团队所需要的创新类型是非常重要的。所以必须弄清基于可利用的资源基于团队与企业的核心能力、企业文化，哪种类型的创新才是可行的。

渐进性创新在帮助建设一个企业的

创新要素中会起到关键的作用。就像雪球在滚下山的过程中不断地变大变重一样随着越来越多的职员采用创新性的思维方式并且成功地发现独特的、新的、优秀的创意企业会变得越来越强大。

创新的种子

创新说起来比做起来容易得多。为了推动创新价值系统，很重要的一点就是发展创新思维能力。就像所有好的农民都知道，不能期待旧的种子长出新的植物一样。我们需要创造性思维、策略性思维以及变革性思维的种子来培养出孕育新观点的组织。

创造性思维的种子包括相信创造力、保持好奇心和发现新联系。一旦发现创造性观点就一定要将其发展成为一种策略性思维以此来为企业和市场创造价值。

策略性思维的种子，包括统揽全局、了解现状并展望未来以及超凡表现三部分。

变革性思维的种子，是有关创新的人性方面的问题包括变革遇到阻力时寻求更多的认同，建立新创意所需的协作网络，发展勇气和点燃激情以及最重要的——行动。

在我们接下来谈论创造性思维种子之前，首先得介绍一个创新计划过程，全书将多次引用。

创新九步走

一些企业为开发新产品或指导新项目管理，设计并实施了特殊的创新过程。这些过程也许对特殊的团队是有价值的，但是它们却不一定适用于创新工作，也不一定适用企业中的所有员工。我们所需的是一套系统化的进程，用来指导部门、组织或者工业部门创新，不论它们是企业、政府

还是非盈利组织。我们需要一套可以从头到尾指导创新的框架和程序。

我们所设计的“创新九步走”方案可应用于所有工业部门的几乎所有项目。创新过程每一步工作都可由个人或者多个团队完成。本书中许多章节都将讨论这些步骤。你可以在附录 A 中查找关于整个过程的图表。

简单介绍一下，创新过程的三个关键阶段如下：

1.理解。在你解决问题之前，最关键的是了解问题到底出在哪里。过程的第一阶段，理解，包括了收集背景信息、多角度阐明潜在问题的状态以及通过设置创新门柱(innovation goalposts)确定可能的解决方法。

2.想像。第二个阶段包含了搜集尽可能多的促进因素以便使得建立新联系的可能最大化。有了这些促进因素以及积极的想像力，参与者将能够得到新的洞察力而新创意也就很容易在此时浮出水面。

3.行动。第三个阶段包括将创意完全融合进公司的管理然后进入商业计划。这些计划将被通过策略性的创新门柱一致地呈现出来表现得更真实、更合理。之后创意进入实施阶段并且在共享学习中被回顾、评论。

尽管这九个步骤是依次罗列式展示的但我们必须注意到应用这个过程的价值体现在指导创新的探索和讨论中而不是提供一个刚性的创新计划描述。必要的话，你和你的团队在过程中任何时候都可以回顾前面的步骤。

THE SEEDS OF INNOVATION

第一部分

创新的种子

第一章

相信创造力

没有创造力，也就没有创新。正如每个好园丁所知道的那样，不可能指望同样的花朵在每个季节都开放，它们会衰败。你需要新的种子来更新花园，刺激花朵的生长。

实验证明调查中约一半的人相信他们富有创造力而另一半人却对此抱有怀疑。创新管理中一个基本的概念就是“相信你的创造力”。心理学家会告诉你“如果你相信自己行你就行；如果你认为你不行，你就很难成功”。

让我们来看一下什么是创造力。

相信每个人都有创造力

为什么一些人发现新事物提出令人惊叹的创意的能力很强？

为什么一些人，如杰瑞·沈斐德（Jerry Seinfeld），能够将使人开心的东西和令人深思的东西联系起来？

为什么我没有想到那个？”这些人是天生具有创造力还是由于有益的因素如父母的影响、师长的影响或者其他环境的因素，获得创造力？创造力是否真的那么神秘，不可触及？难道只有少数人能被赋予这种创造能力？

很多人把创造力看作是人们天生的DNA中的一部分其他人则把创造力看成是一个“幸运的突破”，通常只有天才才会拥有，比如莎士比亚、梵高、达·芬奇和迪斯尼这样一群特殊的人，极具天赋的人疯狂的人。人们倾向于认为这些天才通常从事“创造性”领域的工作如广告和艺术，

需要全本请访问 www.ertongbook.com