

<<赢在创新>>

前言

前言谨以本书献给那些希望把组织转化成创新组织的人员。

对此书感兴趣的人包括：企业的首席执行官、总经理、研发人员、营销专家、新产品经理和创新经理，以及那些希望下属人员在工作中积极发挥创造力并参与创新的所有管理者。

本书还适合于企业的管理人员及管理专业的学生。

本书的重点在于借助“ A-F模型 ”阐述实现有效创新的构成要素。

A-F模型可帮助读者对近年已公开的创新思想进行组织和整理。

本书是一本学习创新的入门读物，包含了许多独到见解。

本书也是一本创新手册，包含了创新领域已发现和阐明的重要理论、方法以及最新的研究成果。

本书架构想要实现创新型转变，必须进行四个方面的工作。

这四个方面就像一把椅子的四条腿，缺了任何一条腿，椅子都无法保持平稳，甚至会倒下。

管理者想有所创新，必须同时对这四个方面进行管理。

这四个方面本身也是相互依赖、彼此加强的，这就是我们所说的“全面创新系统”。

第一个方面的工作是创新战略规划。

战略规划强调重点和目标，并同时确保总体战略、使命和目标的连贯性。

创新的战略规划将产生多个创新项目。

这些项目通过创新过程（第二个方面）来实施。

创新过程是把创新想法转变成创新行为的基本途径。

本书很大一部分内容都在阐述创新过程，书中有大量有关创新过程的设计和类型，其中最知名的是“舞台门系统”。

除此之外，我们提出了一个全新的“ A-F模型 ”，该模型对任何企业以及创新项目均适用。

例如，应用该模型可以更灵活地设计自己的创新过程。

创新项目是否是新的产品、服务、工艺或商业模式，最终何时实现并产生结果，所产生的结果是积极的还是消极的？

这些结果可以而且必须得以衡量。

正如T.达维拉所说：“我们没法管理无法衡量的东西。”

创新成果的衡量称为创新指标（第三个方面），可以同时用来建立奖励制度，以鼓励主管创新的经理们。

这三个方面（创新战略规划、创新过程、创新指标和奖励）发挥作用的背景或环境，就是我们所说的创新文化（第四个方面）。

这对公司在各个层次上的创新都是至关重要的，它可以避免创新存在盲点。

本书根据“全面创新系统”来进行架构，但我们并没有按顺序来组织内容。

本书在开头阐述了创新过程、A-F模型的形成以及对形成过程的解释，这是本书最独特的地方。

我们也希望首先阐释过程，因为它们是创新动力的关键。

如果我们充分理解了创新过程并学会其设计方法，再去理解创新战略规划、文化和指标/奖励的作用就更容易了。

在第一部分，第一章涵盖了公司里的创造力以及创新中遇到的障碍。

第二章介绍了A-F模型。

第三章至第八章分别讨论了A-F模型的六个角色：发起者、搜索者、创造者、发展者、执行者和促进者。

第九章说明了A-F模型的优点、新的合作任务以及运用该模型的方法，以帮助任何企业或创新组织设计自己的创新过程。

第二部分（第十章至第十三章）涵盖了创新体系的其他三个方面：第十章专门探讨了确定创新战略的要素；第十一章评价了衡量公司创新成果的不同指标。

第十二章解释了如何在公司中植入创新文化的方法；最后，第十三章回顾了对创新员工的奖励机制。

阅读方法本书有多种阅读方法，这取决于读者在创新上的知识和经验水平。

<<赢在创新>>

如果读者对本话题比较陌生，我们建议按照本书的编写顺序循序渐进地阅读，即从本书的第一页到最后一页。

如果读者是一位管理人员，而且所在公司已经实施了创新过程中的任何一种，但没有开展或发展全面创新系统的其他方面，从第二部分开始阅读可能更有帮助。

如果管理人员对各种不同公司的创新过程感兴趣，可以先阅读第一部分的第九章，然后再读第三章至第八章内容。

如果读者是一名创新领域的专家，只希望集中阅读本书有关创新的新内容，那么我们建议直接阅读第九章，然后在第三章至第八章的具体构成部分中选择感兴趣的内容读。

你会发现第三章至第八章的内容可以在第九章的模板里找到，也可以在索引目录中找到。

最后，我们要强调的是，本书几乎囊括了有关创新的所有已出版资料和现有文献。

如果你所在的公司已经认识到不创新的企业只有死路一条，并且公司需要建立一个成功的创新结构，那么本书对你非常适用。

本书的主要贡献不是所描述的各个要素和方法，而是组织它们的方式。

A-F模型包含多种现有方法，有些是新近的，也有些是存在多年的。

该模型的价值在于如何构建、组织和运用这些现有的方法来设计灵活的创新过程和模型。

作为本书的作者，我们认为在创新领域，至少对于方法和模型，亟待发展一个整合的模式，一个可以组织现有的、未来的理论和手段的系统方法。

这也一直是我们的目标。

我们在这个前提下构思了A-F模型。

它作为一个系统来指导我们的创新思维，就像4P（production，price，place，promotion，即生产、定价、定位和促销）理论帮助营销专家组织活动和发展理论一样。

我们希望在令人兴奋的创新管理领域，创新A-F模型能为成功实践提供所需的框架。

<<赢在创新>>

内容概要

公司怎样才能更具创新精神？

怎样才能更系统地寻找新创意？

怎样才能把新创意转化为更成功的产品或服务？

大多数公司在开展创新过程时都使用阶段-关卡（stage-gate）方法：创意筛选、概念开发和测试、营销战略制定、商业分析、产品开发、市场测试和商业化。通常，创新项目的控制权会从一个团队转移给另一个团队，最终结果往往与当初构想相差悬殊。

本书则更多地从合作的角度来看待创新过程。科特勒更多地考虑团队和角色，而不是阶段，创新过程的各个阶段其实是项目参与者互动的结果。

本书中，先有角色，创新过程是这些角色进行互动的结果。创新需要有大量的“来来回回”，回到原来构想，放弃这个构想，再次考虑这个构想，加以修改，寻找更多信息，进行设计，认识到这个设计并不最好，再重新设计。

A-F模型并不是一个创新过程，而是最近几年科特勒在最佳创新实践中发现的几个关键角色。科特勒认为，公司要创新，就必须界定这些角色，并指定人员担任这些角色，然后确定目标、资源和期限，让他们自由互动，建立自己的过程。创新过程会在上述角色的互动过程中形成。

由角色来建立过程，就不会出现“这个阶段是我的宝贝”这样的情况，而是“这些阶段属于我们大家，我们应该想想每一种角色如何给它们增加价值”。这样一来，每个人都会参与到整个创新过程。

<<赢在创新>>

书籍目录

第一章 企业的创新阻碍

创新需要与创新能力之间的鸿沟

问题一：对创新的误解

问题二：谁来对创新负责？

问题三：混淆创新和创造

问题四：缺乏框架

问题五：缺乏控制

问题六：缺乏协调

问题七：缺乏客户关注

第二章 A-F模型概述

为什么组织机构要讲方法？

通过创新过程解决问题

创新活动必须是连续的

创新过程：人员角色与创新阶段

应用举例

第三章 发起者（A-F模型之A）

发起者的定义与职能

关乎创新过程成效的三个条件

发起者的类型

综合型发起的分类

什么类型的创新发起是最好的？

第四章 搜索者（A-F模型之B）

搜索者的定义与职能

B至C：创新诊断

B至D：技术和设计解决方案

B至E：营销模式

收集信息的方式与方法

第五章 创造者（A-F模型之C）

创造者的定义

谁是创造者？

创造性人才的特点

创造性思维的工作方式

怎样产生好想法？

各种创新方式对应的最佳信息搜索方法

创新方法与信息搜索方法评估

从想法到概念

第六章 发展者（A-F模型之D）

发展者的定义

发展者来界定概念和定义

坚持概念

<<赢在创新>>

如何一步一步地推进开发工作？

重要特点权衡后的解决方案

第七章 执行者（A-F模型之E）

执行者的定义

如何选择执行者？

最佳执行的关键投入及特点

营销方案

实施预案

实际执行：行动计划

执行后：重复与改进

KPI的演变

第八章 促进者（A-F模型之F）

促进者的定义

谁是促进者？

促进的类型

评估和选择替代性想法或概念的系统

快速启动停滞创新过程的系统

审批和分配财力及投资的系统

批准或否决的标准及层次组合

设定投放目标的工具

第九章 使用A-F模型设计创新过程的优点

A-F模型的优点

利用A-F模型设计创新过程

过程协调

从方法到方案

结论

第十章 创新规划

创新规划的要素和方法

企业经营诊断

与公司的使命、目标及整体战略相匹配

创新目标

确定创新战略

实施创新战略

第十一章 创新指标

创新指标的定义

如何使用创新指标？

有多少公司使用创新指标？

指标的类型

指标组合

指标的复杂组合

指标和目标

第十二章 如何培养创新文化？

<<赢在创新>>

创新文化的定义

文化创建者

妨碍创新的组织内因素

激励创新的组织内因素

对创造力普遍性的误解

沟通的作用

多元文化和职能跨越

其他需考虑的重要因素

创建创新文化的步骤

第十三章 激励与奖励

创新激励的定义

激励类别

奖励标准

谁来颁奖？

<<赢在创新>>

章节摘录

版权页：插图：创新需要与创新能力之间的鸿沟在当今商界，创新作为一门学科，还没有达到能够满足对创新迫切需要的阶段。

我们发现，在许多注重创新的公司，创新需要超过了创新能力。

一项研究统计揭示：虽然96%的管理人员把创造力视为企业不可或缺的要素，但只有23%的人成功实现了“创造力是构成企业不可分割的一部分”。

没有创造力，就没有创新。

这不仅仅是纯粹的统计数字。

对公司如何创新的大量调查表明，对创新需要有一个广泛的共识，但创新的实施又会引起众多的不满。

高管们也意识到了这种鸿沟的存在。

“创新是一个混乱的过程，难以衡量，难以管理。

只有在创新能帮助企业快速实现增长时，大多数人才会承认它。

当经济环境进入衰退期，收入和盈利下降，高管们常常认为创新努力一点都不值得，也许创新并不那么重要。

这就是他们的看法。

”“高管们认为创新是非常重要的，但他们公司的创新做法常常是随随便便的，企业领导在创新决策上缺乏信心。

”几十年前在营销上也发生过类似的事情。

当市场营销作为一种管理工具的优势首次提出时，当时具有丰富经验的市场营销专家人数还很少，因为商学院刚刚开始课程中增加营销学，营销专业学生毕业并进入人才市场还需要一段时间。

同样，营销的专门机构或专业顾问数量都很少，除了一些公司完全赞同外包如此重要的职能外，营销部门是从当时所谓的销售部门组建而来，这也意味着一种内部重组，这种重组带有此类变化所带来的所有矛盾。

同样，创新一直是技术创新的代名词，因为它主要来源于研发部门，主要是由负责创新的工程师进行开发。

今天，对于这种看待创新来源的观点，我们认为太局限了。

而且，正如我们在A—F模型的A项中看到的，创新的其他类型也很多（如商业模式创新、过程创新、市场创新、产品和服务创新等）。

在许多情况下，这些类型的创新需要的不是新技术，而是利用现有技术的新方法。

3M公司对这一理念有着深刻的理解，他们依据38项核心技术成功推出了5万多种产品、2000多个品牌。

另一个例子是埃克森·美孚，成功开发出快速通卡系统，可以让司机在加油站自助支付，这项技术是基于对用户的观察以及对应用到其他产品和服务的技术再利用。

另一个众所周知的例子是，世界上最具创新性企业之一的波士顿咨询集团（BCG）根据产品、客户体验、商业模式和流程给企业创新评级。

技术是否构成创新的一部分是无关紧要的。

当公司把创新的途径局限在技术方面或研发部门，它便失去了其他部门专业人才的创造潜力。

不要误解我们的话，我们不是说研发部门不能创新或不该涉及创新过程。

我们想说的是，除了研发和技术，公司还有很多其他部门和方法可以开展创新。

创新需要和创新能力之间存在鸿沟的部分原因是目光短浅的做法限制了创新政策，并把战略仅仅局限于技术部门。

<<赢在创新>>

媒体关注与评论

这是一本超级好的书，书里捕捉了一个公司生产创意的过程中制定步骤以及创造积极氛围的方法。书中描述的一个多功能创意团队必须扮演的六大角色是一个非常重要的贡献。

——加拿大麦克马斯特大学名誉教授、产品开发研究所总裁罗伯特·库伯(Robert G. Cooper) 这是一本关于创意的极好的书，由全世界市场与创意领域最杰出的两位学者精心写成。

这本书会对从事创意行业的所有人都有启发，有帮助，无论你的经验如何。

如今，创意已经是商业策略的核心内容，这本书使读者重温了无可争议的事实，并建立了非常有用的体系来管理创意。

——西班牙顶尖商学院艾萨德学院(ESADE)卡洛斯·罗萨达(Carlos · Losada) 整个创意系统都是一个非常有价值的结构，它集合并联系了一个创意系统中所需要考虑的所有方面。

当你考虑一场创意生态系统的过程时，这本书提供了关于概念、原则、技巧和创意的一个很好的提纲。

我很难找到有任何别的书能像这本的评论一样完整。

——百事可乐欧洲部市场与创意副总裁赛思克·博达思(Cesc · Bordas)

<<赢在创新>>

名人推荐

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>