

第一财经日报

CHINA BUSINESS NEWS

星期二 Tuesday 2009.4.28 今日 24 版 总第 1196 期

上海文广新闻传媒集团 广州日报报业集团 北京青年报社 联合主办



Observation 管理观察

贝恩公司全球资深合伙人 Darrell k. Rigby

创新比降低成本更重要

CBN 记者 田野

实习记者 陆晋源 发自上海

“从长远来看，创新比降低成本更重要。”贝恩公司全球资深合伙人 Darrell k. Rigby 说。在过去数年间 Darrell 一直关注对创新的研究。他指出，尽管创新既难以测量，又难以管理，不过，CEO 们仍然心向往之。

不久前，贝恩的一项全球调查显示，全球仍有 76% 的 CEO 认为，比起降低成本，创新更重要。而在亚洲，该数字是 84%，比全球的平均值更高。可见，CEO 们还是坚定地将创新作为通向“成功”的重要路径之一。

事实上，创新不仅仅是难以测量和管理的，究其源头，关于什么是创新这样的问题，CEO 们都充满困惑。

重新认识和评估创新的价值，找到创新的突破点，对于 CEO 们来说，是当下相当重要的话题。

在 Darrell 看来，CEO 们关于创新的迷惑，主要在发明、创造和创新的区别上。

创新与发明和创造最主要的区别在于，创新能够带来盈利，而发明创造只停留在一个点子或产品上。但是“只有不到 20% 的典型的公司专利会成为真正的产品，而其中又有只有 20%~50% 新产品的制造能够使投资获得回报。”计算下来，能为公司带来盈利的新产品少之又少。

既然创新如此重要，那么，创新在哪里？

“创新只能在一个交界点找到，那就是客户机会、有特色的能力（比如更

Darrell k. Rigby



低成本），以及强势竞争力，任意拿掉这里的一个元素，你将不能实现创新。”

当三种要素同时具备的时候，如何成功实现创新？“为了成功实现创新，必须做两件事，其一必须产生新想法，其二是要把想法商业化，使它们带来盈利。”

而创新也不仅仅是新产品的研发，Darrell 强调，对于企业而言，创新实际是一个系统，在市场营销、消费者的购买、产品的分配和运输、顾客服务等等的每个环节上，创新都正在和将要发生作用。

在过去的企业实践中，Darrell 发现，在一些组织中，创新没有发挥效用，其中的部分原因在于有创新能力的员工和商业人员的分离。

一般来说，有创新能力的员工充满想象力，每天都能够提出新的理念，能够引领公司目标客户的未来需求；而商业人员则具有商业头脑，能够基于事实分析作出决策。

“我们需要让有创新能力的员工和商业人员在组织功能上结合起来。” Darrell 强调。

但是在上述两类人员中寻求一种

平衡并非易事。

“合作要成功的话，有几个基本要素。”Darrell 强调，其一是 CEO 对公司的优势和弱势有清楚的自我认识，他们经常对比其他公司的强势，而嘲讽自己公司的弱势，这样公司会形成一种文化氛围：不必在样样事情上都很强，只要和能与你良好互补的人合作好就行。

其二是，每一个合作者都是世界一流的。他们都很聪明，很有冲劲，并且是他们能发挥作用的领域的专家。

其三是，他们互相信任并且互相尊重，经常在一起交流，虽然经常吵架，但深知在一起是成就双方。

当 CEO 明确了什么是创新、如何实现创新、创新的源头等等问题之后，管理和测量创新的价值就变成了一个必须面对的问题。

“比较经典的一种测量和管理创新的方法是阶段把关法，从新产品的想法的产生到筛选，然后到发展，再到试商用和商用。”

但这不是唯一的方法。“这只是产品开发维度的衡量，我们会将不同的创新进行分类，再通过观察公司投入多少资源进行不同的创新，来进行测量和管理。”

有时候，企业采取的是循序渐进式的创新，有时候，企业采取的是激进式的创新，“企业要对这两种创新的规划，适当地平衡使用，达到风险和回报的平衡。”

Darrell 说，贝恩会通过追踪不同种类的创新和这些创新的成功率，来确定企业是否应该改变人员，或者是否应该更换资源、更新流程，使其更有效率。

“我们所强调的创新，不仅仅是产品层面的创新，更多的是商业模式和经营上的创新。”Darrell 强调，企业对创新的衡量，最终是要看带来多少更多的营销和更多的回报。“贝恩对创新的测量和管理，并不关注企业创造了多少个专利，而是重视对其进行商业评估。”

插图/苏益