

# 变革性创新

作者：加里·皮萨诺

## 目录

[序言与致谢](#)

[引言 创新的“第二十二条军规”](#)

[第一部分 制定创新战略](#)

[01 开启创新之旅 创新战略的规划与重点](#)

[02 规划创新路线 创建你的创新组合](#)

[03 百视达遭遇了什么 通过商业模式创新进行竞争](#)

[04 派对真的结束了吗 为什么你不应该总是吃自己的午餐](#)

[第二部分 打造创新体系](#)

[05 到你的主场外去冒险 搜索：发现新问题和解决方案](#)

[06 综合：将各种想法进行重新组合实现创新 把碎片组合起来](#)

[07 何时抓紧，何时松手 不确定性、模糊性，以及项目选择的艺术与科学](#)

[第三部分 建设创新文化](#)

[08 创新文化的悖论 为什么企业文化不都是令人轻松愉悦的](#)

[09 领导者：企业文化建筑师 重建企业的文化基因](#)

[10 如何成为变革性创新领导者](#)

[参考文献](#)

献给爱丽丝

她从不让我太把自己当回事

我真的很喜欢这本书。大公司有很多机会对技术和商业模式进行创新，但成功与否不在于公司规模，而在于管理实践和理念，在于我们如何思考、如何行事以及如何巧妙应对。虽然在短期需求和将资源投入到更大但有未知的变革之间实现平衡绝非易事，但至关重要。加里·皮萨诺在书中解决了许多问题，来帮助改进应对变革所需的支持与战略。

——艾德·卡特姆

皮克斯和华特·迪士尼动画工作室总裁，《创新公司》作者

创新是发展经济的核心。这本书提供了解读创新的知识框架，阐述了在资源充足的大型组织中实现创新所需要的领导才能、战略、文化和技能。一路走来，从工业革命早期到现在的FAANGs——脸书（Facebook）、亚马逊（Amazon）、苹果（Apple）、网飞（Netflix）、谷歌（Google）时代，这些法都得到了很好的体现。

——康纳·基欧

麦肯锡全球资深董事合伙人

终于有本书向我讲述（实际上这几年任何一家企业的领导者都期望有本书讲述）如何创造性地利用我们的公司规模进行创新了。今后要是你听到人们谈到创新只关乎初创企业的事，那就让他们坐下来阅读这本书。

——约瑟夫·希里斯

福特汽车公司全球运营总裁

在这本极具吸引力的书中，皮萨诺的出发点来自一个令人不安的事实，即创新很难实现与维持，有时特别难。皮萨诺在解释公司如何逐步形成其对创新的理解和方法上同样引人注目、条理清晰，他认为创新不是空灵、随机或近乎神奇的东西，而是经过一系列努力，通过关注文化、组织以及用创造性方式汇集思维模式和想法的自然结果。任何想要建立一个充满活力、以创新为导向的公司的企业家或高管都将从皮萨诺的真知灼见中获益颇丰，并被其平易近人又不乏幽默的语言折服。

——努巴·阿费彦博士

旗舰先锋风险投资公司首席执行官

这不仅是一本专注于技术创新的书。皮萨诺展示了商业模式创新的具体例子，对现实世界中商业创新的基本概念进行了系统梳理。如果你是一位高管，或者是一位正在寻求创新的新兴领导者，这本书将为你未来的战略及其实施提供重要且实用的见解。

——藤野道格

本田飞机公司总裁兼首席执行官

此书强调通过创新来创造价值的棘手难题，同时立足于战略、组织和领导才能构成的理论思考，绝对实用。

——维姬·萨托

生命科学公司顾问，福泰制药公司退休总裁

# 序言与致谢

大型企业很少被视为创新源泉。过去几十年里，一系列图书、新闻报道和讲座让我们习惯了一条“规则”，即企业规模扼杀了创新。舆论认为，企业在发展过程中会不可避免地陷入组织僵化、曾经的主导地位不再巩固的困境，从而对创业公司“破坏性”的创新攻击无能为力。不幸的是，这一令人沮丧的故事已经上演了很多次。但事情的走向并不一定总是如此。

本书向所谓的教条（随着企业发展壮大，企业不可避免地失去变革性创新的能力）发起挑战。在30年的职业生涯中，我与大大小小的公司都合作过——从最小的初创公司到世界最大的公司。当然，我见过许多大企业因为自身惰性、官僚主义、短视行为和文化而无法从事最新的创新。即使有些企业试图通过某种“创新举措”来恢复活力，但大多以失败告终。这些案例似乎证实了规模大和创新不沾边的普遍假设。然而，随着我深入思考，我开始意识到，这一难以捉摸的问题的根本以及许多创新举措失败的原因，更多的是与管理实践和领导才能有关，而非与组织规模有关。当然，组织规模使创新变得复杂，使企业难以维持或更新创新能力。但是随着调查的深入（我更多地将小型初创企业的经验与大公司相比），我愈加坚信，如果利用得当，企业规模实际上可能成为创新的优势，而非创新的阻碍。

带着“大型企业可以实现高度创新”的假设，我开始了长达十年的研究、案例撰写和咨询之旅，以便更好地了解哪些管理实践能够使公司在扩大规模的同时保持创新能力。

我还深入研究了数十年来有关创新绩效驱动因素的学术文献。通过我的研究和经验以及其他学者的研究成果，我得出结论：公司的成长和规模并非意味着组织创新时代的终结。创新绩效源于战略、组织系统和文化的结合，这些都受领导层的影响。本书探索了成长型企业和大型企业的领导者如何制定战略、设计体制和建立持续创新绩效所需的文化。

许多管理书都声称复杂问题提供简单的解决方案，但是至少在创新方面，我不相信存在这样的秘诀或配方。创新很难，提出成功的商业创新想法很难，创建能够不断创新的组织更难。世上不存在有助于创立持久创新企业的灵丹妙药或最佳模式。关于创新，不同企业有不同方法，因此我没有为即时创新成功提供简单的蓝图。相反，我为深思熟虑的实干家写下本书，他们都在寻求有充分根据的原则和框架，希望本书能帮助他们找到最适合其组织的创新道路。创新路上总是荆棘遍布、充满磨难。我希望本书能在你的创新旅程中激励你，使你未雨绸缪。

虽然我的职业生涯都是在哈佛商学院从事学术研究，但我也积极参与企业实践工作，我担任过企业顾问、公司联合创始人以及多家企业的董事会成员。我丰富的实践经验和扎实的学术研究工作，使我对本书探讨的问题有比较独特的视角。实践与学术在本书中得以相互交融。在引用自己和他人对创新的学术研究时，我尽可能地使之通俗易懂。我希望写出一本严谨但不失活泼的书。

本书离不开许多组织和个人的帮助与支持。我很感谢哈佛商学院慷慨资助本书的研究。本书中使用的许多例子来自我撰写的案例研究（这些案例在参考文献中都有列出），这要归功于哈佛商学院的资助。

除了学术研究和案例撰写，全球许多行业（包括制药和生命科学、特种化学品、医疗器械、制造业、金融服务、消费品、电子产品和电信行业）的公司都接受过我的咨询，为本书的研究提供了极大的便利。这些经历让我了解到在复杂组织中经营的从业者面临的真正挑战。通过咨询，我能够更好地理解假设的问题解决方案在实践中如何运作。从众多客户那里得到的反馈对我来说价值非凡。书中许多章节都采用我的咨询经历作为案例。如果案例可能涉及公司专利或敏感信息，除非得到相关个人和公司的明确许可，否则我不会把这些信息公之于众。

本书中涉及的大多数公司案例都来自公开信息，其中一些例子包括我碰巧咨询过或以某种身份与之相关的公司。为了与哈佛商学院的利益冲突政策以及我对透明度的个人信念保持一致，本书提到的公司中，我咨询过的、担任过董事的，或是相互之间有超过1万美元经济利益的公司名单如下：强生公司、基因泰克公司（罗氏集团的全资子公司）、康宁公司、碧迪医疗公司、葛兰素史克公司、微软、泰瑞达公司和旗舰先锋公司（生物技术公司Axcella Health的主要投资方，我担任其董事）。

我十分感谢哈佛商学院的同事，他们是我强有力的智囊团。我特别要感谢我的导师肯特·鲍恩、金·克拉克、鲍勃·海耶斯和史蒂夫·惠尔赖特，他们为本书提供了宝贵的指导意见。与埃米·埃德蒙森、威利·施和维姬·萨托的合作和教学，帮助我更好地理解了书中的问题。我还要感谢哈佛商学院的院长尼廷·诺里亚，感谢他在我的职业生涯中给予的友谊和支持。

我很感谢安德烈娅·凯茨，与她的一些对话让我认真全面地思考有关创新的问题，她对本书早期的大纲也提供了中肯的意见。我要特别感谢比尔·科齐对本书提供的有益评论，我俩多年来的交流为本书建立了基础。

我非常感谢麻省理工学院的埃里克·冯·希佩尔，自从我们在20世纪80年代初次见面以来，他一直启发着我的工作，在本书的几个章节中他毫不吝啬地提供详细的评论和建议。我要感谢我的好朋友、合作者兼同事弗兰切斯卡·吉诺，她对特定章节做出评论，为本书涉及的主题提供建议。

我尤为感谢阿歇特出版集团的编辑约翰·马哈尼。自从我们就图书出版计划初次协商以来，约翰便对我鼎力支持，他堪称作者心目中最理想的编辑。我还要感谢我的经纪人丹尼·斯特恩和他在斯特恩联合公司的团队从一开始就给予这个项目的支持和指导。

我的长期合作者莎伦·皮克再次甘居幕后，阅读、编辑草稿并提供有用的评论。这是我在莎伦的帮助下写的第三本书，我对她的每次付出都感激不尽。哈佛商学院的研究助理杰西·舒尔曼尤为勤奋，为本书做了大量的背景研究。我特别感谢索菲·比克，她在准备出版手稿方面做的工作堪称一流。

最后，我要真诚地感谢我的妻子爱丽丝。我十分清楚你为我的工作做的牺牲，特别是在过去的一年里。你容忍我不间断的旅行以及我无数次突然的写作冲动（不管我们的两个孩子当时处于何种混乱场面！）。你的耐心和无尽的支持让我意识到，能够有你在身边，自己是多么幸运，我永远不会忘记你为本书做出的贡献。

马萨诸塞州康科德

2018年

# 引言 创新的“第二十二条军规”

约瑟夫·海勒著的《第二十二条军规》中有一个令人难忘的场景。尤索林意识到：“如果奥尔执行更多的飞行任务，他就会精神错乱；如果任务减少，他就能保持神志正常；但如果他神志正常，他就得执行飞行任务；如果他执行飞行任务，他就会发疯，然后他就不必执行飞行任务；但如果他不想执行飞行任务，就表明他头脑没有发疯，他就得继续执行任务。第二十二条军规如此简单明了，令尤索林深感佩服，不由自主地发出口哨声。‘这是个圈套！第二十二条军规就是个圈套！’”

尤索林可能也会对创新的悖论深感震撼，这种悖论堪称别样的“第二十二条军规”。创新推动企业发展，按常理来说，企业发展导致规模扩大，但规模扩大似乎使创新变得更加困难。更糟糕的是，动态的竞争却又使创新愈加必要。竞争对手和新入行者最终会模仿你拥有的东西，或者推出更好的产品。你在创新上取得的成就越大，就越要创新，但这只会变得越来越困难。这就像心脏压力测试，每当你感到舒适时，医疗人员就会加快跑步机的速度。你甚至认为医疗人员是要干掉你——你这么想并不为过。幸运的是，医疗人员（通常）在你心脏病发作之前就会中止测试。但竞争并非如此，没有人会为你关掉压力表盘。而事实上，竞争对手确实想干掉你！

公司靠创新来谋发展。很难想象，在过去的100年中，许多公司不依靠创新就能拥有庞大规模。20世纪的工业巨头——杜邦、美国无线电公司、福特、通用电气、迪士尼、强生、麦当劳、IBM（国际商业机器公司）、沃尔玛、柯达、英特尔、微软，以及21世纪的苹果、谷歌、亚马逊、脸书——不是在技术上就是在商业模式上进行创新。创新方能进步，创新就是前途。这就是为什么2017年美国公司的研发投入高达3650亿美元。根据估计，2017年全球企业研发支出超过7000亿美元。这就是为什么风险资本家在2017年投资1550亿美元，这就是为什么每个公司的首席执行官都谈到创新的必要性，这也是为什么商学院的创新执行计划被超额认购。但是与其他前景一样，这个前景同样面临着进退维谷的境地。

70多年前，伟大的奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特提出一个观点，即成功的创新者播下自我毁灭的种子。他描述了一个被称为“创造性破坏”的过程，即现有的“经济结构”（包括现有企业）可能被技术创新或组织创新摧毁。熊彼特在1939年就敏锐地意识到这一点，即成功的企业很容易受到“创造性破坏之狂风”的影响：

大多数新公司都是以某个想法和明确目的为基础创立的。如果这个想法或目的已经实现或已经过时，或者即使还没有过时，但已不再新颖，那么公司就会衰亡。这是企业无法永远存在的根本原因。当然，许多公司从一开始就失败了……其他公司则是“自然”死亡，就如人寿终正寝一般。对公司而言，“自然”死亡恰恰是因为它们无法跟上创新的步伐。公司自身设定了其存在的时间表。

从20世纪80年代开始，一系列学术研究开始揭示为什么曾经成功的创新者最终会被“创造性破坏”之狂风吹溃。相关案例不胜枚举——施乐、美国无线电公司、宝丽来、柯达、王安电脑公司、迪吉多、诺基亚、黑莓公司、太阳微系统公司、美国电话电报公司、雅虎以及许多其他公司——展现出令人沮丧的画面。似乎大型企业不仅无法领导任何类型的革命，而且无法应对新入行者的挑战。其在组织上的病症包括：惰性和官僚化日益严重、不能容忍风险、害怕推出竞争性的同类新产品会减少现有产品的销量、研发过程固化、执着于现有技术和资产、顽固恪守当前的商业模式、过度依赖有缺陷的财务指标，以及领导层极为短视。在创新方面，大型企业看起来就像患有多种致命疾病的羸弱病人。

大型企业无法在变革性创新中取得成功，这一论点经常被许多人反复提及，好比一条自然法则，不容置疑。这不仅是一个学术问题，也是一个影响管理实践的问题，甚至许多大企业的领导者似乎已向“事实”屈服，即他们无法通过创新实现有机发展，而必须通过收购来购买创新。投资者和分析师对此也深信不疑，他们向大型企业施压，建议削减风险较高的长期研究项目，释放现金以进行股票回购、支付股息。例如，具有强大影响力的投资银行摩根士丹利在2010年1月发布了一份分析报告，建议制药公司大幅削减内部研究支出，转而专注于从外部来源获得药物开发许可。该报告引用制药行业研发生产力表现糟糕的记录，认为从外部购买创新可以带来更好的投资回报。该报告中隐含的假设是，相较小型生物技术公司，规模较大的公司更缺乏自我创新能力。

大企业内部的变革性创新被视为完全是浪费股东资金的行为。最好的做法就是把钱还给股东，股东把钱交给风险资本家投资初创企业。当我告诉一位长期从事风险投资的朋友，我正在写一本关于大企业创新的书时，他苦笑着说：“至少你还能写出这本书，但大企业绝不可能创新成功。”

据说大型组织缺乏创新的DNA（脱氧核糖核酸）。这个遗传隐喻意味深刻，因为自然物种（例如人类）的能力深深植根于DNA。DNA解释了为什么猎豹跑得比大象快。并且对自然物种而言，DNA对个体而言基本上是无法改变的。我在马萨诸塞州的韦斯特伍德长大，梦想着为波士顿凯尔特人队效力。不幸的是，我的DNA（或者更准确地说，我从父母那里继承的DNA）既没有赋予我足够的身高，也没有赋予我多少运动天赋。而且，无论我在球场上练习多久都无法改变我的DNA。这就是隐喻崩溃的地方，与遗传相关的自然规律控制着自然现象。当然，组织不是自然现象，组织完全是人造的，由人设计和运营。“组织DNA”并非一成不变。与你我不同，组织可以改变自己的DNA。通过系统制定创新战略、打造创新体系、建立创新文化，无论规模如何，组织都能发展其变革性创新的能力。大型企业似乎无法进行变革性创新，这是由我们一手造成的。本书会探讨我们如何以不同方式设计和进行创新，以便更好地取得成功。

### “小而美”并不意味着“大而丑”

毫无疑问，创业公司是变革性创新的有力来源。创业公司已彻底改变无数行业，从软件、半导体再到啤酒和生物技术。每当你看到一个行业发生变化时，你通常就可以见到下一个英特尔、苹果、微软、基因泰克、网景、亚马逊、谷歌、网飞或优步的诞生。是的，很多（很多！）初创企业都消亡了。虽然我们只庆祝少数大赢家，但作为一个组织物种，创业公司是非常成功的创新者。谈到创新，小企业可谓多姿多彩。

这是否意味着，在创新方面，大企业必然丑陋不堪？我在创业公司和大公司都担任了很长时间的研究员和顾问，乍一看，答案似乎是肯定的。在大公司，我经常看到的是无休止的会议、冗杂的程序和政策，以及被拜占庭式的组织矩阵破坏的决策，而非如初创企业那样专注、精力充沛、充满朝气与激情。初创企业想要成为一级方程式赛车（快速、敏捷、不太可靠，有时还非常危险），而大型企业好像货运列车——可预测、无聊又僵化。

从一家大公司到一家初创公司，或在一家大公司收购的初创公司工作后，你可能就会有相同的发现与体验。你可能在一个成功的初创公司工作，由于成功，公司规模日益增大。我见过许多公司从一级方程式赛车很快变成了货运列车。曾几何时，这还是一个思维敏捷、野心勃勃的初创公司，有志于革新一个行业；仅仅几年，在年收入达到10亿美元之后，它就变成在一条轨道上行驶的货运列车。这种观察给我带来了一些疑问：这种组织事务状态是不可避免的吗？大型组织中常见的创新停滞特征应归咎于其规模之大，或仅仅是其领导者做出的有意识或无意识选择的产物？成功的初创公司有幸发展的话，是否真的注定要成为笨拙的货运列车？在创新方面，注定大而丑吗？

尽管我们认为小而美、大而丑，但令人惊讶的是，有关公司规模和创新的统计证据描绘了一幅更为微妙的画面。大并不总是意味着丑，规模并不是创新能力的障碍。针对这一问题，我将1984—2004年大型制药公司与生物技术公司的研发生产率进行了比较。我进行这项研究时，该行业的传统观点认为，大型制药公司在研发方面的生产力低于小型生物技术公司（摩根士丹利分析师的报告也支持这一观点）。我追踪了20年内最大的20家制药公司和250多家生物技术公司批准的每种药物的来源，研究数据显示，两类公司的研发生产力“不分伯仲”。大而丑的假设并不成立。

但变革性创新又如何呢？这种创造性破坏引发了整个行业的动荡。这里证据相对清晰，但大企业并不是完全没有重要的革新。一般而言，破坏特定行业的创新通常来自新入行者。我强调“通常”，是因为有一些重要的例外。例如，英特尔通过发明并商业化微处理器彻底改变了半导体行业。英特尔在发明并商业化微处理器时并不是半导体行业的新入行者，而是一家半导体公司。我强调“新入行者”，是因为新公司（初创公司）和新入行者之间存在很大差异。如果一家知名公司从一个行业进入另一个行业，那么它就变成了新入行者。创造性破坏的浪潮可以来自任何规模的公司。规模大并不妨碍公司成为变革型创新

者。

让我们参考一些以往和当前的案例。1964年4月，IBM推出了360系列大型计算机。在此之前，每台新机器都需要开发特有的新操作系统和硬件。即使是同一家公司制造的不同机器，也很少能进行互换。从头开发也就变得无比昂贵。机器的维护和保养也是个大问题。IBM通过创建通用底层软件（如操作系统）和可在多台计算机上使用的硬件，彻底改变了计算机架构。如今，我们认为模块化和互操作性概念是理所当然的，而在1964年，这一概念还不为人所知。这一概念彻底改变了计算机行业，导致对大型机的需求激增，并为外围设备和软件开发创造了新的市场。1964年，IBM既不是初创企业，也不是计算机行业的新入行者，而是世界上最大的计算机公司，当年在财富500强中排名第18位（扣除通货膨胀因素后，当时其20亿美元的销售额在如今约为155亿美元）。这是一个很好的例子，讲述一个行业中占主导地位的企业是如何颠覆其参与竞争的行业的。大多数创新理论都认为这不应该发生，但这确实发生了。

让我们再看一个例子。1982年，一个科学家团队修改了植物细胞的基因，这一发明为今天的转基因作物奠定了基础。尽管存在争议，但这一创新的经济意义很难被质疑。转基因作物占美国大豆、玉米和棉花的绝大部分，并改变了农业种子产业。但是这项发明并非来自初创企业，而是出自孟山都公司的科学家团队，当时这家庞大的农用化学品公司已有81年历史（1982年在财富500强中排名第50位，销售额为69亿美元，相当于现在的171亿美元）。当时，孟山都公司甚至没有种子业务，但今天它是世界上最大的种子公司。这是一个来自某行业的大型企业通过创新改变自己和另一个行业的例子。

还有许多大公司在转型创新方面取得成功的历史例证。约有150年历史的康宁公司发明的光纤电缆和玻璃制造工艺对当今的计算机、电视和电话显示器都至关重要。当然，贝尔实验室几乎凭一己之力通过一系列发明推动了20世纪的转型，如晶体管、微波、蜂窝通信、激光、卫星通信、数字传输和交换、太阳能电池以及Unix操作系统等等。贝尔庞大的规模似乎并没有阻碍其创新能力。

你可能会想，“这些历史案例固然不错，但时代已经改变。时代已不再属于大实验室，我们正处在创业时代”。那么就让我们聚焦于现在：苹果公司。每个人都知道iPhone（苹果手机）如何重新定义从移动电话到移动通信市场的故事。这既是一个经典的熊彼特式狂风——摧毁了诺基亚、摩托罗拉和黑莓公司等曾经强大的老牌企业，也是一个极棒的创新案例。苹果公司在2007年推出iPhone时，并不是一个毫无经验的愣头青，而是已摸爬滚打了30年。它也不是一个无足轻重的小公司，其销售额为246亿美元，在财富500强中排名第123位。

亚马逊是现代大公司入侵其他行业的另一个例子。实际上有两个关于亚马逊的故事。第一个故事是它作为一个经典的初创公司如何将我们带入网上购物世界，随之而来的代价是几乎所有的实体零售商都遭受了冲击。第二个故事是它作为一个依然年轻但相对较大的公司，在转型创新方面如何做到不断成功。2004年，亚马逊推出了首批基于云计算的服务，启动了云计算革命。这代表了亚马逊的主要商业模式创新，因为网络服务的销售与在线零售业务完全不同。亚马逊当年的收入为52亿美元，在财富500强中排名第342位。亚马逊在当时可能年轻，但从任何标准来看它都不是个小公司。如今亚马逊是一家市值1780亿美元的公司，它不断创新并尝试新的业务，如视频流、内容制作、无人机交付、杂货和医疗保健。

今天，我们看到一些大公司积极参与潜在的变革性创新。Alphabet（谷歌重组后的“伞形公司”）是一家市值900亿美元的企业（在财富500强中排名第27位）。当然，它主导着互联网广告行业，但也是自动驾驶汽车先驱。本田是一家大型汽车公司，试图通过开发一种低成本的轻便喷气式飞机来改造公务机市场，这种喷气式飞机可以作为高效的“空中出租车”。现在说这些企业是否会成功还为时过早，但它们肯定在努力取得成功。如果有人认为大企业无法实现变革性创新，那么他们似乎从来没有翻阅过备忘录。

这些例子——可能还有更多你能想到的例子——提供了类似的“存在证明”，即当涉及变革性创新时，规模并不是一个明显的障碍。但可能并不意味着创新很容易实现，其难度超乎你的想象。大规模创新费时费力，需要周到的战略和大量的努力，远不同于在小企业中取得成功所付出的努力。

## 变革性创新面临的挑战

从头建立一个创新企业绝非易事。你们中的许多人可以亲自证明残酷的漫长时刻、现金短缺的悲惨时分，以及知道只要走错一步就可能给整个企业带来灭顶之灾的压力。我们有充分理由为创业者庆祝。然而，尽管从头开始建立一个创新型公司困难重重，但维持和恢复现有组织的创新能力——我称之为“创新建设”——更加艰巨。创业就像从头开始建造新房子（即使预算紧张），但创新建设类似在入住时改造房屋。从旧东西中建立新东西需要真正的创造力。创新建设需要领导者不断更新和重建组织的创新能力。他们不相信企业的成功和规模最终必将滋生停滞的花言巧语。他们不认为其组织无论多么庞大都如泰山般难以撼动。正如熊彼特说的那样，他们并不满足于企业像“寿终正寝”一般“体面地”衰败直至死亡。

变革性创新需要在利用现有资源和能力上实现微妙平衡，而又不受其限制。强生公司的案例深刻地体现了为什么变革性创新如此困难，展现了规模带来的挑战和机遇的极端结局。强生是全球最大的医疗保健公司，收入约为750亿美元。截至本书写作时，按收入计算，强生公司在世界排名前100，其股票市值排名前15，在全球60多个国家拥有134000名员工。强生公司在美国、欧洲和亚洲拥有十几个不同的研发实验室，建立了100多个外部合作伙伴关系，在研发方面投入达105亿美元。强生公司在医药、医疗设备和保健品三大医疗保健领域参与竞争，经营260多家子公司。它销售数千个品牌，每年推出100多种新产品。

强生要想保持其历史收入增长率，必须每年创造30亿~40亿美元的新收入。如果你认为公司现有收入基础的某些部分每年都过时或下降，那么净增量增长目标就会更高。在接下来的10年中，强生需要创造约350亿美元的净收入。要想更加直观地看待这一挑战，只需了解，目前全球每年收入超过10亿美元的公司不超过5000家。这意味着强生公司无法仅靠偶尔推出创新就有望实现增长。随着时间的推移，它必须不断创新。

这项挑战很艰难，而且只会越来越难（我觉得就好比医疗技术人员在跑步机上开启表盘，强生公司不能停，只能一直跑下去）。强生并非从一张白纸开始，它拥有可以产生所有收入和利润的现有业务，以支持和捍卫其创新。在追求新机遇的同时，它不能忽视现有业务。虽然它拥有大量的资源和能力，但许多都是根据现有业务的要求进行配置的，可能不适合其想要探索的新机会。构建新功能需要时间和投资，这必须依靠产生所有利润的现有业务。

像强生这样的组织的复杂性让面临的挑战变得更加艰难。相较规模而言，复杂性是创新面临的一个更大问题。复杂性反映的是活动部件的数量，例如不同业务单元、不同功能、不同地理位置、不同流程、不同技术和不同人员，必须实现同步。当你达到强生的规模时，你就会面临复杂局面。复杂性使创新变得更加困难，因为根据定义，创新涉及变革。在复杂的组织中，一个部分的创新可能需要在不同的业务部门、职能部门和地域市场之间进行仔细的同步变更。一个共同的现实是，并非组织中的每个人都积极地看待创新的好处，与此同时，系统中存在严重的摩擦。摩擦抑制流动性，缺乏流动性意味着缺乏创新。

像强生公司这样的例子也强调了规模对创新的潜在好处，因为这种大型企业拥有大量的财务资源来探索新的机遇。它们可以通过并行实验来对冲风险较高的技术投资，而令初创企业望洋兴叹；它们可以建立庞大的外部合作者网络，以探索广泛的新兴技术；它们拥有令人难以置信的深厚技术人才和操作技能，这对将创新推向市场至关重要；它们拥有全球分销网络和强大的品牌；它们拥有基础设施、技术诀窍和流程，几乎可以立即将创新产品交到全球几百万客户手中；它们还拥有几十年与监管机构和政府部门合作的经验。你不能低估这种互补能力对创新成功的重要性。许多拥有卓越技术的初创企业都失败了，因为它们缺乏这些能力。

强生的例子可以应用于无数其他面临规模困境的大型企业，这些企业既具有令人难以置信的实力，在创新方面又具有令人难以置信的责任感。杰夫·贝佐斯在2015年给亚马逊股东的信中简明扼要地抓住了这个难题：“充分发挥我们的规模优势，我们就能够为客户提供服务，否则我们根本无法考虑这些服务。但是，如果我们不警惕、不深思，规模就可能减慢我们的速度，削弱我们的创造力。”

你不必在达到强生或亚马逊那样的规模时与这种困境面对面。因为规模挑战在组织的早期阶段就已出现。成功推出首批主要产品并迅速发展的年轻公司面临着许多同样的困境：现有产品与潜在新平台的投

资额是多少？我们如何利用现有能力而不让它们阻碍我们？当成为一个更大、更复杂的组织时，我们如何保护我们的一级方程式文化？大规模创新的挑战是利用这些真正的优势，同时找出规避或消除潜在弱点的方法。

### 为什么大多数创新计划都失败了

如果你在一家大公司工作过，那么你可能接触过所谓的“创新计划”，这是一项旨在创建或恢复组织创新能力的重大组织变革工作。这些倡议有许多不同形式，但通常涉及结构、过程和文化变革的某种组合。当公司的增长放缓并且首席执行官或其他高级领导人认为创新是解决这个问题的关键时，这些计划是典型的回应方式。

如果你经历过其中一次复兴活动，那么你就可以证明遇到的困难。成为一个重生的创新者并不像骑自行车，一旦创新肌肉萎缩，仅靠些许“锻炼”远远不够。你必须从头开始重建这些功能。你必须创建全新的组织系统并构建新的文化。这其中有许多事情需要厘清。你如何找到新的想法？你如何激发创造性思维？你如何找出要追求和放弃哪些想法？你如何激励他人？你如何让人们对与创新相关的所有不确定性感到满意？这是艰巨的挑战。但现在考虑一下，你必须在现有企业中利用现有系统和流程、当前结构以及根深蒂固的文化来完成这些工作。与任何重大的组织变革努力一样，创新举措不一定会获得普遍支持，冲突不可避免。现在请记住，你将进行这种大规模的组织转型，同时要保持现有业务的竞争力和财务状况。

在我的职业生涯中，我有机会观察到许多这样的举措，它们遵循一个传统的模式并以极大的热情推出。高级领导层就创新对公司未来的重要性发表了令人鼓舞的演讲；公司的信息传达中涉及创新，做出了即将发生重大变化的承诺；公司文化将对失败更加容忍、对等级化更加淡化、对创造性思维更加开放；鼓励每个人贡献创新想法；经理组团访问创新示范者（至少是那些愿意让他们参观的企业），回来后陶醉于如何让公司更像“硅谷般”的想法；配备类似创新团队或首席创新官员的体系来推动这项工作。总之，一派乐观景象。

但是，一两年后，事情开始陷入困境。人们开始注意到没有太大变化；很少有（如果有的话）新的创新项目投入使用，即使是得到推荐的极少数项目也缺乏吸引力，也有一些代价高昂的失败案例。首席财务官询问投资回报率；业务部门负责人开始抱怨他们缺乏升级产品线和抵御激烈竞争所需的关键资源；预算紧张，必须进行艰难的协商才能获得资金支持用于创新；公司感到盈利压力，曾经支持创新的董事会担心创新项目缺乏进展；高级管理层感受到成功实现创新的压力；在整个组织中，许多旧的行为仍然存在并且保留完好；公司不愿意承担风险，而高级管理层并不真正容忍失败；员工抱怨公司的官僚主义正在扼杀创新。关于创新的沟通越来越少；曾经谈及创新倡议就面带笑容的领导者，现在正紧张地处理其他事务；随着时间的推移，下一级的管理者采取“这无非是走过场”的态度。

为什么这么多创新举措都会走上这条令人沮丧的道路？为什么这么多创新举措都失败了？我们首先必须承认，任何重大的组织变革都极其困难，无论是专注于创新、质量、客户服务还是其他方面。据估计，大约70%的组织变革努力都失败了。失败的常见原因包括：高级管理层的承诺缺失、中级管理层对创新的抵制和执行能力不足，所以创新被扼杀也就在所难免。然而还有更为棘手的问题。事实上，我在自己的职业生涯中观察到一些案例：高级领导层致力于创新，中级管理层对变革充满热情，创新项目执行广受关注，尽管如此，结果还是失败。

原因何在？因为打造创新能力需要克服几个具体障碍。

首先是所需的时间范围。打造创新能力堪称一场耗时数年的旅行，不可能是今年的目标。即使打造了这些能力，也需要至少一个产品开发周期才能看到努力产生了什么影响。视行业而定，这可能需要几年甚至更长时间。此外，还需要长时间来维持必要的管理重点和精力。这些都会发生，因为在此期间会有管理人员更替。

其次是创新需要权衡利弊。任何拥有现有盈利业务的公司都面临着一个根本的战略困境：与新的（不确

定的)业务和能力相比,公司应该对现有业务和能力投资多少?与探索新技术领域和新商业模式相比,公司该在逐步改进现有产品和服务方面投入多少资金?为探索新领域多花一美元意味着对现有产品进行重要改进时少一美元。在与创新主题有关的文章或图书中,往往存在一种偏见,即公司应该始终投资于新一波的“破坏性”创新,并且认为对现有业务的投资充其量是短视行为,在最坏的情况下是自杀行为。这种想法严重过分简化了问题。这一过程中的诸多选择往往没有正确答案,而需要进行复杂的权衡。

在创新管理实践的选择中,权衡取舍无法避免,未能掌握这种权衡是创新举措失败的另一个原因。很多时候,创新计划成为广泛兜售的“最佳实践”的摸奖袋,例如开放式创新、设计思维、快速原型设计、自主分散团队和内部风险投资。任何一种做法都没有错,但正如我在本书中讨论的那样,没有普遍的“最佳”创新实践。每一项创新实践都有优缺点,不存在包治百病的灵丹妙药。因此,打造创新能力需要做出一些非常困难的组织和流程设计选择。

最后,打造创新能力涉及深刻的文化变革。几乎所有能够使公司在现有产品和服务上取得成功的行为规范——可靠性、可预测性、严格执行明确的计划,都与促进创新所需的行为——承担风险、创造性探索、快速学习和实验、接受模糊性等——背道而驰。伟大的组织理论家詹姆斯·马奇说过,一般善于“利用”现有业务的组织都在艰难处理如何“探索”新的领域。这部分归因于组织系统和流程,但更重要的是归因于需要探索的新东西与需要利用的旧东西之间存在文化差异。这并不像说“消除”旧文化那么容易,因为这种文化对于推动现有业务(主要收入来源)的绩效至关重要。必须创造一种更加注重创新的新文化,同时保留支持现有企业的文化。创新举措必须面对这场冲突。

## 挑战即机遇

此时你可能会想,为什么要接受这样的挑战呢?作为领导者,我为什么要承担如此危险的组织转型?(打个比方,我为什么还要继续阅读本书的其余内容?)我肯定会面临许多不利条件。也许我应该听从其他人的建议,放弃在大型组织内部打造创新能力的想法,转而购买擅长创新的小公司。这样一定更容易、更快,风险也更低。

但该战略的问题在于:如果创新很容易,每个人都可以做到,那么创新就不再是优势的源泉。竞争优势在于拥有独特且难以模仿的技巧和能力。苹果公司做得很好是因为当时像苹果这样的公司很少。创新能力是竞争优势的有力来源,正是因为它是一种难以培养和维持的能力。

这就是为什么收购不是获得创新必杀技的捷径。如果你可以购买创新,那么你的竞争对手也可以。企业资产市场非常高效。这意味着,一般情况下你的所得与付出成正比。如果人人都想购买一家市场上表现出色的创新公司,那么为拥有这一特权你将付出巨大代价。在许多情况下,你最终所做的就是将你部分股东的财富转移给被收购公司的股东。这种做法通常不会创造股东财富的净收益,事实上,大型收购往往会破坏收购方的价值。每个人都认为可以“超过平均水平”,因为他们自认为比平均水平更聪明。即使不是数学专业的你也能看出这种逻辑的谬误。

此外,如果你收购了一家创新型公司(为此付出高昂代价),你仍将面临努力将其保持为创新型组织的任务。问题是,那些缺乏创新的企业在管理创新组织方面有一段不美好的回忆(本质上几乎如此!)。我们上文描述的这些障碍——就像现有企业和不同文化的竞争优先事项——不会因为你收购一家创新型公司而消失。突然之间,该公司(现在是一家子公司)必须在一个系统和文化都不适合创新的企业内蓬勃发展。常见的结果是,收购本身摧毁了被收购公司独特的创新能力和文化。当然结局并非总是如此。一些公司能够保护其新收购公司免受一直制约创新的流程、文化和战略的影响,但这种情况很少见。收购者更常见的是“杀鸡取卵”,但这并不意味着收购不能成为你创新战略工具包的一部分。选择性并购可能别具价值,特别是如果你的能力与目标公司之间存在独特互补性。我们将在后续内容中进行探讨。但仅靠并购作为创新战略远远不够。

在本书中,我对大规模创新的难度不做设想。创新过程面临许多难以建立和保持创新能力的阻力。创新旅程遍布陷阱。作为领导者,你必须在战略、执行力和文化方面管理得当。一路上你会遇到阻力。我希望我提供的框架、工具、原则和案例能让你和你的组织更轻松地完成旅程。尽管旅程并不轻松。即使拥

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《变革性创新》加里·皮萨诺 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/698.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

