

# 创新伙伴不可少

在竞争非常激烈、快速变化的商业社会，各大企业、顾问公司都会时不时来些创新解决方案。创新真的是各种难题的解决方法吗？到底创新是什么？涵盖的范围有多广？创新成功的条件有哪些？《资本》专访了达特茅斯学院（Dartmouth College）的Ron Adner教授。他也是《创新拼图下一步：把灵感变现的关键步骤》一书的作者。请他来谈创新是最适合不过了。

（资 | 资本 R | Ron Adner）

资 | 创新是什么？

R | 我认为创新就是想办法创造和传送新的价值。因此，它不仅限于新产品和新服务，也涵盖了传送与支援方式等。它的影响也不仅限于顾客，创新也体现在条规、程序和评估方面。

你可能注意到我的重点是放在寻求，而不是结果。大部分创新的尝试都是失败是铁一般的事实。

目前创新的问题是它几乎变成无所不能的神奇字眼，即认为它能解决所有问题：企业盈利、公共卫生、国民福利等。我们祈求这样的神奇解决方案时，其实是希望得到成功的创新。

资 | 创新的动力是什么？解决问题？得到竞争优势？

R | 创新受到各种因素驱动：发掘新的机会、可使用的崭新的工具和技术、在竞争中差异化的压力、重新吸引厌倦了的客户的必要。不同的企业对创新有各种的动机和方法。这使研究创新非常有趣。

资 | 在如今全球化和数位化的时代，人们对创新的普遍错误认知是什么？

R | 我认为最大的错误认知是相信成功的创新有赖于完善执行。完善的执行对成功的重要性毋庸置疑，但不是唯一的成功的关键。在我的书《创新拼图下一步》(www.TheWideLensBook.com) 详细讲述如何及为什么创新和策略革新要发生在生态系统中，即我们的成败取决于如何管理合作伙伴们。其重要性有如我们如何管理自己的公司。

资 | 以系统化方法探索创新生态体系加上深入了解客户需求及完善执行可确保创新成功？

R | 成功不是必然的，但是以有系统的方式去看待和了解您的创新生态系统将能大大提升成功的几率。确保您的创新策略考量到创新伙伴（即他们也需要创新才能让您的创新有效）和采用链（即需要先说服他们才能让您的创新可接触到终端消费者）。

资 | 根据奥斯陆手册，有4种创新，产品、过程、营销和组织创新。如何决定哪一种创新适合某家企业？

R | 不同的企业在不同时间会聚焦在不同的创新类别。这受到各种因素影响，包括当前行业的状况（集中在成本控制、可靠性、新功能）、公司的定位（哪些创新最适合公司的实力）、生态体系（合作伙伴会支持什

么样的创新、哪些是他们尚未准备好接受的)。

资 | 很多人说商业模式创新和改善用户使用 经验, 而不是产品创新造就了 iPod 的成功。您怎么看?

S | iPod 是在 MP3 音乐播放器先行者——MPMan 面世三年后才面市。它不是首个配备硬碟的音乐播放器或是良好使用介面的先驱。但它却把两者完美结合, 即把很棒的硬体和软体 (常被忽略的 iTunes 软体) 及在线音乐服务 (备受追捧的 iTunes 音乐商店)。这使它成为拥有产品和生态体系优势的创新产品, 因此无往不利。

资 | 各种创新有没有共通之处?

S | 成功的创新是在创新者所在的生态体系中, 善用创新者的优势以符合关键的需求。如果不能善用创新者的优势表示你有好主意, 但在不对的公司。如果不能融入生态体系中表示你有好主意, 但时机不对。如果两者兼具, 成功的几率大增。

资 | “群包” (crowdsourcing) 如何对创新出一份力?

S | 群包让企业有更大数量和不同种类的点子可选择。这是带来很大的潜能。然而, 必须要有企业如何选择点子的配套改革, 否则无法善用多样化的新选项。

资 | 点子如何从概念演变成实践?

S | 通常是荆棘遍布。

资 | 如何衡量创新的效果?

S | 这是很重要的问题, 因为它的答案将决定创新是否成功。例如, 如果衡量新产品推介效果的标准是市场占有率, 那么高利润但小众市场将被视为失败。如果对创新的员工培训计划是留住人才, 可能将忽视员工竞争能力提升。所以决定衡量标准跟决定价值主张是同等重要。

资 | 创新的成就取决于伙伴们是否合作。如何认清关键伙伴并取得他们的合作?

S | 合作的关键在于创造双赢。如果是 4 方合作, 表示要有赢一赢一赢一赢 (再加一个终端消费者的) 多赢合作方法。这意味着你要寻求的伙伴不仅是在于能否胜任, 也是基于能满足价值创造的基础上。

资 | 成功的创新离不开与伙伴合作以提供更好的解决方案。但往往知易行难。把生态体系纳入创新考量最常遇到的困难是什么?

S | 挑战在于创造迫使你的企业把眼光从执行面跳脱出来

的纪律。即使在最棒的企业, 出色的执行是非常艰巨耗费时间。所以会倾向于忽视伙伴管理这一环, 即陷入一种思维“我们全力以赴, 他们也会这样做”。这是危险的假设。管理伙伴需要集中投入时间和心力。这看起来像是分散了原本专注于执行的注意力。

然而, 这么做是有必要的, 因为如果不把外部依赖这块做好, 多么完善的执行都是徒劳无功。

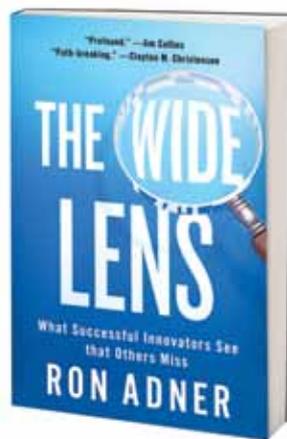
资 | 创新很冒险吗?

S | 人们往往忽略了创新伙伴的重要性。这使本就带着冒险的创新的 风险变得更高。这导致创新盲点, 并且当它们出现在进入市场阶段时, 要纠正过来的代价可能不小。与其等到为时已晚才发现, 不如以明确的方法来管理和检视对生态体系的依赖, 并从项目一开始就把他们纳入考量。

资 | 对正计划创新的公司有什么劝告?

S | 我写这本书《创新拼图下一步》的目的是为企业提供如何看待和管理生态体系的挑战和机遇。由于合作与协力对提升盈利和成长日显重要, 因此有必要扩展企业内部的沟通与工具, 才能把策略性依赖视为核心管理挑战。

转移至生态体系正如转移至供应链, 虽然会变得更加复杂, 但却能提高效率和价值。率先掌握新创新原则的企业, 能发展宽阔视野, 将能收获丰硕成果。资本



## 延伸阅读