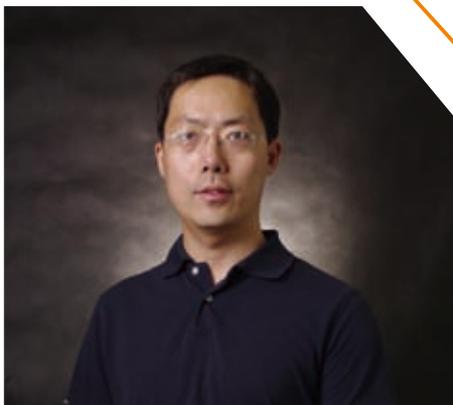


方法创新



系统性的创新策略推动企业创新发展

周涛

北京壹零城邦创意科技有限公司联合创始人

中国企业不缺创新的欲望和热情，国家在政策和资金方面也都给予了大力的支持，但是，我国企业在创新上依然举步维艰，困难重重。超过七成的管理者认为，视野与思路不够开阔，对于发展趋势认知不足是创新的最大障碍；而且，近三成的管理者抱怨道，员工普遍缺乏创新能力和创新知识。这其实反映的是创新人才层面的问题，创新人才（包括技术人才和管理人才）的缺乏，造成企业看不清方向，错失机会。另外，将近五成的管理者反映，眼前的经营比较忙碌，没时间开展创新。

这些现象反映了两个问题，第一，企业管理者的创新意识不够强烈；第二，管理者潜意识中惧怕创新带来的风险，不愿意承担失败的责任。还有其他一些重要的影响因素，包括不知道如何创新，缺乏创新理论、方法和工具的指导，对创新的投入不足等。

通过对企业的创新现状进行深入分析，并结合深入企业一线访谈得来的调研结果，我们总结了4个阻碍中国企业创新的主要因素，分别是：

- 缺乏创新人才，尤其是创新领军人才；
- 缺乏创新失败的风险承受能力；
- 缺乏完善的创新机制；
- 缺乏创新理论与创新工具的指导。

在这几个因素中，前3个是企业通过自身努力可以改善的。但是缺乏创新理论与创新工具的指导则超出了企业自身的能力范围。由于缺乏创新理论的指导，我国企业的创新现状显得杂乱无章，即便是政府和企业都投入了大量资源，但整体效果乏善可陈。

我们在深入研究了近100年来的主流创新理论及参考了大量的国内外企业实践活动后，总结出了一套符合中国现阶段发展状况的创新理论及创新工具，相信这套创新框架体系能够帮助中国企业走出一条带有自身特色的创新之路。

说到创新我们需要先了解创新的层次定义。我们把创新定义为4个层次，从上往下分别是发明与创造、突破式创新、延续性创新和模仿与复制。这4个层次，管理目标与控制力，由上到下逐渐降低。但是从利润和创造的价值来看，模仿与复制创造的价值是最低的，发明和创造的利润价值最高。

首先是发明与创造，谈到这个我们能想到瓦特发明的蒸汽机、本世纪在贝尔实验室发明的晶体管。蒸汽机促进了第一次工业革命，晶体管的诞生促进了第三次工业革命。这两个就是发明和创造的典型案例。发明与创造的难度非常高，在创新里面占的比例相当低，甚至可能低于1%。

其次是关于突破式创新，突破式创新是指在某个产业或者某个行业里面，改变了现有的状态，颠覆了整个行业，这其中 iPhone 就是一个典型的代表。在智能手机出现之前，大家用的都是传统的非智能手机，手机只能用来打电话、发短信，玩一些简单的游戏等。在2007年苹果发布 iPhone 之前，可能没有人能想到可以在手机上安装这么多的 APP。iPhone 面世以后，完全改变了手机这个行业，所以 iPhone 是突破式创新的典型案例。

第三层次的延续性创新是大多数企业都在做的，

是最常见的创新类型。这一类创新大概会占到总体创新的40%左右。什么样的创新是延续性创新呢？在iPhone的发展历程中就可以看到，从第一代的iPhone，到现在的iPhone7就是典型的延续性创新，比如手机屏幕大小的变化，机身厚度的变化。这类创新没有本质性的变化，事实上，多数企业做的产品更新换代都是延续性创新，延续性创新是通过创新的框架和创新的工具，能够迅速达成的一个目标。

最后是模仿和复制，其实模仿和复制很简单，人无我有，参考一下，复制过来我也就有了。但简单地模仿只是最低层次的一种创新，门槛很低，谁都能做。一旦要求加入独特性，原创性的创新，大多数企业就不知所措了。另外，很多企业的创新属于被动式创新或盲目型创新，没有目的性，看见别人有什么就一窝蜂地跟风，所以失败率很高。这类创新也占很大一部分，大概占到总体创新的30%~40%。

如何解决大家的创新困境，在《企业创新方法与工具》一书中，总结了10个创新的工具，包括强制联合、多多益善、少就是美、优化重组、一物多用等。每一种工具都有详细的使用步骤，帮助大家解决创新问题。本文篇幅有限，只详细介绍其中的3种工具。

强制联合

强制联合是最常用的一种创新工具，在日常生活中也屡见不鲜，我们做过粗略统计，大概50%以上的创新都与强制联合相关。

所谓强制联合，就是将两个看似不相干的事物强行绑在一起，看看这个新的事物有什么用处。实施强制联合的具体步骤如下：

寻找两个看似不相干（或者说关联度比较小）的概念、产品或者组成部分（组件）；

通过强制，使两个事物之间产生关联关系，形成一个新的概念或者创意（事物）；

为这个新的事物寻找合适的应用领域，或者进行需求的证伪；

对此次强制联合进行分析，以便下一次的改进和提高。

关于强制联合的例子很多。人类的眼睛，大概从40岁开始衰老，导致视力下降，影响中老年人近看物体的能力。英国南安普顿大学眼科学教授安德鲁·罗特表示，随着年龄的增长，眼部肌肉变得越来越无力，眼睛的聚焦能力开始下降。然而，很多中老年人的视力不仅仅是远视，而是近视和远视同时存在。于是这些中老年人就需要佩戴两副眼镜，看近景时用一个，看远景时用另外一个。两个相反的元素就给强制联合提供了舞台，可不可以把这两个相反的元素结合呢？可以的，那就是双光镜。双光镜将近视镜片和远视镜片放在一起，只要一副眼镜就可以同时解决近处看报纸和远处看电视的问题。当然，不是所有经过强制联合设计出的产品或者创意都是有价值的，这需要用证伪的方法来进行判断，但至少强制联合会带来很多新创意，这个价值是无法估量的。

多多益善

每个产品都有很多组件，每项服务也有很多内容，通过增加这些组件和内容也能达到出新品的目的。有时候，创新产品的发展完全是加法的应用，我们称之为多多益善，由于每个产品或服务的组件有很多，基于不同组件的增多可以得到完全不同的产品和服务。

所谓多多益善，就是在现有事物的基础上，将其某一个或多个组件的功能进行加倍，从而形成一个新的事物。实施多多益善的具体步骤如下：

识别现有事物（可以是产品，服务或流程等）的组件，包括组件本身的应用细节；

为现有事物添加一个或多个已有的组件，从而形成一个新的事物；

为这个新的事物寻找合适的应用领域；

对此次多多益善工具的应用进行分析，以便下一次的改进和提高。

单纯地增加组件有时是为了解决诸如性能、适用性以及效率问题。但有时候，组件的增加也可以产生新的应用，整体大于独立个体的情况是很常见的，当组件的数量达到某个级别时，性能和适用性会满足更高层次的需要。

例如对于电脑行业，芯片是核心的推动技术。1971年，世界上第一块微处理器4004在Intel公司诞生了。它出现的意义是划时代的，但比起现在的CPU，4004显得很可怜，它只有2300个晶体管，功能相当有限，而且速度还很慢。

20世纪80年代末90年代初，80486处理器面世，它集成了120万个晶体管，时钟频率由25 MHz逐步提升到50 MHz。1993年面世的奔腾芯片进一步增加了晶体管数量，高达310万个；同时主频增加，最初推出的奔腾芯片为60 MHz和66 MHz，后来提高到200 MHz。如今，CPU不仅仅在晶体管数量上做文章，而且实现了CPU自身的捆绑增加。从双核一直发展到如今的8核乃至更多，而晶体管的数量早就突破了10亿大关。

一物多用

一物多用也可以称为多任务，就是将一个事物中的某一部分剥离出来，看看能不能让它除现有功能外，再额外为用户提供一个或多个新的功能。一物多用的主要原理是利用集成+优化的方法，实现事物的多用途，从而为客户带来诸如小型化，方便或者空间节省等好处。

实施一物多用的具体步骤如下：

首先分析现有事物（可以是产品、服务或流程等）的组成部分，将其分解为一个一个的组件及组件间的关系；

拿出一个或多个组件，分析其功能，然后试着为它们添加一个或多个新的功能，从而形成一个新的事物；

为这个新的事物寻找合适的应用领域；

对此次使用一物多用工具的过程进行分析，以便下一次的改进和提高。

在建筑设计和家居设计中有很多一物多用的例子，如光电玻璃幕墙和多功能家具等。

玻璃幕墙是当代的一种新型墙体，它赋予建筑的最大特点是将建筑美学、建筑功能、建筑节能和建筑结构等因素有机地统一起来。建筑物从不同角度呈现出不同的色调，随阳光、月色、灯光的变化给人以动态之美。

在世界各大洲的主要城市均建有宏伟华丽的玻璃幕墙建筑，如纽约世界贸易中心、芝加哥石油大厦、西尔斯大厦都采用了玻璃幕墙。香港中国银行大厦、北京长城饭店和上海联谊大厦也相继采用。

光电幕墙，即粘贴在玻璃上，镶嵌于两片玻璃之间，通过电池可将光能转化为电能。这就是太阳能光电幕墙。它使用光电池、光电板技术，把太阳光转化为电能，其关键技术是太阳能光电池技术。太阳能光电池是利用太阳光的光子能量，使被照射的电解液或者半导体材料的电子移动，从而产生电压，这称为光电效应。

生活中还有很多采用一物多用方法去优化流程的例子，如某些餐馆提供平板电脑，顾客在等位的过程中，不仅可以上网娱乐，还可以用平板电脑提前点餐，从而减少了服务员的工作量。再比如银行的排号机，除了提供顺序号之外，还加入了区分业务的功能，对工业务、对私业务、人民币业务、外币业务等，这样就简化了各窗口柜员的工作，使柜员不需要了解全业务。如果大家用心观察的话，还可以发现更多例子。

当面临创新的困境时，不管头脑中有没有想法产生，只要套用《企业创新方法与工具》书中的10个创新工具，或许就会有新的点子产生。

创新并不难，只要勤动脑、勤动手，时常使用创新工具，相信人人都可以成为创新高手。❖