

《沃顿商学院创新课：凭借创新实力获得加速增长



书籍信息

版次：1

页数：

字数：

印刷时间：2014年09月01日

开本：32开

纸张：胶版纸

包装：平装

是否套装：否

国际标准书号ISBN：9787515326108

编辑推荐

1. 本书为“沃顿商学院高级管理核心课程”中的一本，该系列为沃顿商学院*为知名的高管培训项目的指定内部用书，首次授权公开面市。

2. 此书作者为沃顿商学院营销学教授、麦克技术创新研究所联合主任，为企业、政府和学术团体提供营销管理、战略规划和竞争策略咨询，对企业如何在竞争中胜出有着独到的见解。

3. 本书不仅阐述了创新对企业发展的重要推动作用，同时强调了创新过程、创新环境的重要性以及如何通过14条路径实现小规模和大规模的创新，*终引领企业的加速增长。

4. 世界500强公司的强有力的增长到底来源于什么？创新并实现加速增长；为什么亚马逊、苹果、联合利华总能赢得市场？不可复制的创新并不断超越；来自全球**商学院**锐、*实用的创新成果和建议

内容简介

为什么诺基亚在新兴的智能手机市场上节节败退，而苹果iPhone手机则成为了这个时代最标致性的代表？

为什么乐高进军视频游戏、影视和主题公园却面临破产，而回归传统游戏却成就了一个领先创新的公司？

为什么亚马逊能够成功通过大数据满足客户需求，提供便捷的Kindle阅读体验，让用户锲而不舍地使用和追随？

因为创新，智慧的创新！

大多数管理团队都在为达成公司的宏伟增长目标而苦苦挣扎，因为它们面对的是缓慢的增长。IBM、耐克、乐高、美国运通、亚马逊和三星这些增长领跑公司的创新和增长到底来自哪里？本书介绍了如何通过不断积累的创新实力，实现企业的加速增长。

沃顿商学院乔治戴伊教授是创新界的领军人物，他精心设计了一套丰富且充满创意的战略，通过创新促进有机增长，并运用大量新鲜的案例支撑创新增长的新观点。作者还向管理者们介绍了如何制定切实的增长战略，从14条增长路径中寻找*机遇。通过本书介绍

的战略和方法，商业领袖们便可以打造一个经得起考验、全面的战略，推动公司年复一年的有机增长。

为什么乐高进军视频游戏、影视和主题公园却面临破产，而回归传统游戏却成就了一个领先创新的公司？

因为创新，智慧的创新！

沃顿商学院乔治戴伊教授是创新界的领军人物，他精心设计了一套丰富且充满创意的战略，通过创新促进有机增长，并运用大量新鲜的案例支撑创新增长的新观点。作者还向管理者们介绍了如何制定切实的增长战略

，从一条增长路径中寻找*机遇。通过本书介绍的战略和方法，商业领袖们便可以打造一个经得起考验、全面的战略，推动公司年复一年的有机增长。

[显示全部信息](#)

作者简介

乔治S

戴伊，宾夕法尼亚大学沃顿商学院营销学教授，麦克技术创新研究所联合主任。他的研究领域主要为营销、科技创新的管理、战略规划、组织改变，以及全球市场上的竞争策

IMD

)及加拿大西安大略大学，客座任教于麻省理工学院、哈佛大学及伦敦商学院。他也曾担任美国营销协会主席，并在诸多公司担任咨询师，如通用电气、IBM、美敦力、默克集团及戈尔公司等。

他

的著

作曾获得无数的荣誉，并因在营销领域上的卓越贡献，荣获查尔斯库利奇奖（Charles Coolidge Parlin Award）与保罗康弗斯奖（Paul Converse Award）

)，以及营销科学学会与麦格劳希尔联合颁赠的杰出营销教育奖。作为为企业、政府和学术团体提供营销管理、战略规划和竞争策略提供顾问咨询的专家，他对企业如何在竞争中胜出有着独到的见解。

目录

??	
??	?????
?????	
?????? vs. ??????????????????	
????????????????????	
???	???????
???	????????????????????
???????	
???????	
???????	
?????	
???????????	
???	???????????
???????	
???????????	
???????????	
?????????????????	
???	???????????
????????????????????	
???????????	
???????????????????	
????????????????????	
???	???????
???	????????????????????
???	????????????????
?????—???????	
?????—?????	
???	14???????
??1?????????????????	
??2???????????	
??3?????????????????	

??4?????????????
??5??????????????
??6??????????
??7?????????
??8?????????
??9?????????????
??10?????????
??11??????????
??12?????????????
??13????????????
??14????????????
??
??? ??????????
??? ??????
??? ?????
??? ?????
??? ?????
??? ??????
????3M?????????
??? ??????
??? ?????
??? ??????
??? ??????????
??? ??????????????
??? ??????????????
??? ??????
??? ??????
??? ??????
??? ??????
??? ??????
??? ??????
??? ??????
??? ??????
??? ??????
??? ??????
??? ??????
??? ??????
??? ??????
??
??1?????????????
??2????????????
??3????????????

??4??????

??5??????

??A????????

??B?“??-??-??”??

???????

???????

?????????

?????????

前言

你的公司在发展时是否已经发挥了全部潜力？如果你的回答是否定的，那这就是一个问题。

一连串的创新可以帮助公司实现卓越增长，从而有力推动公司股票价格的上扬。华尔街深谙此道，管理者们同样如此。因此，对有机增长——通过内部方式而不是并购而获得的总收益和利润的增长——的追逐成为各公司的首要任务。对于26%的公司来说，情况都是如此。另外还有71%的公司将有机增长列入他们的三大首要战略之中。但是，很多管理者质疑，为什么他们并不能达成公司追求的有机增长目标。

本书是为渴望达成这一目标的高级管理团队量身定制的。它回答了这一问题——如何使公司利润和收益的有机增长快于竞争对手。换句话说，如何释放公司的全部增长潜力？

我用了超过25年的时间研究如何应对有机增长的挑战。一些要求比较高的客户，如通用电气、戈尔公司、美敦力、泰科电子、强生等曾问过我这一问题，而我则在多次管理和战略会议中受到参与者启发，并从我的同事以及创新增长课程里的学生那里得到帮助和启迪。

增长领跑公司所具备而增长落后公司不具备的因素可以总结为一点——创新实力。创新实力包括两个方面：第一，严谨有序地寻求增长过程，制订具有雄心但切实可行的增长目标，通过由外而内的方式寻找并选择最佳增长机遇。第二，将同样精力投入到有利于创新和增长的文化、能力和组织结构的建设中去。

一连串的创新可以帮助公司实现卓越增长，从而有力推动公司股票价格的上扬。华尔街深谙此道，管理者们同样如此。因此，对有机增长——通过内部方式而不是并购而获得的总收益和利润的

增长——的追逐成为各公司的首要任务。

对于的公司来说，情况都是如此。另外还有

的公司将有机增长列入他们的三大首要战略之中。但是，很多管理者质疑，为什么他们

并不能达成公司追求的有机增长目标。

我用了超过

年的时间研究如何应对有机增长的挑战。一些要求比较高的客户，如通用电气、戈尔公司、美敦力、泰科电子、强生等曾问过我这一问题，而我则在多次管理和战略会议中受到参与者启发，并从我的同事以及创新增长课程里的学生那里得到帮助和启迪。

增长的领跑者将这两个方面结合起来，并放入一个良性的、自我强化的循环中，使它们可以将自己的雄心转化成产生利润的行动。这意味着他们可以更快地投身到更好的增长机遇中，并更快地将机遇推向市场。鉴于整个公司都将目标对准增长，他们成功的概率会大大高于平均水平。这就是创新实力。我希望，

这段旅程始于史蒂夫科布林和沙浓伯宁的邀请。他们希望我为沃顿商学院电子书出版社的高级管理核心课程写一本书。正是他们的鼓励和编辑实力使这本书得以改进。索纳伙伴（

）公司的蒂姆奥格登是这段旅程的向导，他从读者的角度将书中的创意有力地叙述了出来。谨以本书献给我的孩子莎伦、杰弗里和马克，他们是我灵感的源泉，以及我的爱妻艾丽丝，她对本书的热情和不懈支持是我写作的动力。

宾夕法尼亚州维拉诺瓦

[显示全部信息](#)

媒体评论

对于所有希望提高有机增长速度的公司来说，乔治戴伊抓住的概念正是他们所关心的问题。他的核心发现在于，增长领跑公司能够同时拓展纪律和自身能力。这就像人应该兼具头脑和强健的体魄一样；同时具备两者才能使自己处于领先地位。

——维杰戈文达拉扬，达特茅斯大学塔克商学院教授，《纽约时报》、

《华尔街日报》畅销书《逆向创新》作者之一本书对管理产品创新的模糊前端——决定创新战略——做出了重要贡献；选择最有吸引力的领域去关注，通过正确的增长路径实现竞争优势，然后将新产品推向市场。对于每位希望提升自己公司创新能力的高管来说，这是一本必读之书。

——罗伯特G.库珀，麦克马斯特大学荣誉教授，门径管理系统创始人

对于*管理层来说，利润增长即是最重要的工作，也是一项挑战。创新对于组织实现可持续的有机增长至关重要。市场部主管应该而且有能力在推动创新和增长方面扮演核心角色，而乔治戴伊的这本书恰好为公司部署成功的增长战略提供了宝贵的观点和行动参考。对于所有希望提高有机增长速度的公司来说，乔治戴伊抓住的概念正是他们所关心的问题。他的核心发现在于，增长领跑公司能够同时拓展纪律和自身能力。这就像人应该

兼具头脑和强健的体魄一样；同时具备两者才能使自己处于领先地位。

——维杰戈文达拉扬，达特茅斯大学塔克商学院教授，《纽约时报》、

《华尔街日报》畅销书《逆向创新》作者之一本书对管理产品创新的模糊前端——决定创新战略——做出了重要贡献；选择最有吸引力的领域去关注，通过正确的增长路径实现竞争优势，然后将新产品推向市场。对于每位希望提升自己公司创新能力的高管来说，这是一本必读之书。

——罗伯特G.库珀，麦克马斯特大学荣誉教授，门径管理系统创始人对于*管理层来说，利润增长即是最重要的工作，也是一项挑战。创新对于组织实现可持续的有机增长至关重要。市场部主管应该而且有能力在推动创新和增长方面扮演核心角色，而乔治戴伊的这本书恰好为公司部署成功的增长战略提供了宝贵的观点和行动参考。

——丹尼斯邓拉普，美国营销学会首席执行官这本书介绍了如何通过创新思维而不仅仅是创新来加速增长，非常及时，也非常实用。和以前一样，乔治戴伊娴熟地列出了十四条不同的路径，通过价值创造和价值获取来促进有机增长。这些路径包括克服消费障碍，满足未达成的需求和改变公司的赚钱方式。——杰格迪什N.谢斯博士，查尔斯凯尔斯特营销学杰出教授，艾默理大学请务必阅读这本书！每一页上我都能发现一些观点，让我知道如何追求增长，通过创新思维发现机遇（通过十四条路径），并通过改进公司文化、提升公司能力和优化组织结构来实现这些机遇。

——菲利普科特勒，“现代营销学之父”，《营销管理》作者《赢在创新》与《从市场到增长》两书作者无论在怎样的经济形势中，对创新的聚焦总是至关重要的。但是，创新这门技巧需要个人和组织同时培养和发展。乔治戴伊博士在《创新实力》一书中描述的推动利润增长的观点令人耳目一新。如果你关注公司中的增长机遇，那么这不失为一本快速的必读之物。——斯科特桑得鲁德，普莱克斯公司全球市场开发和销售副总裁很多大型企业都不断地因为商业模式僵硬或能力、组织、文化等方面的原因而无法使创新得到持续。很少有公司能够顺利地过渡到一个有弹性、有活力的模式，使他们可以成功地处理“大I”和“小i”两种创新。乔治戴伊熟练地将几种有力的框架结合起来，以辨认和选择正确的创新机遇，并为企业提供了一种方案，来实施可持续的创新模式。对那些希望转变组织中创新模式的人来说，这本书具有很高的价值。——斯科特斯奈德博士，Mobiquity公司总裁兼首席战略官，沃顿商学院高级研究员，宾夕法尼亚州立大学工程与应用科学学院客座教授乔治戴伊精心设计了一套丰富的且充满创意的战略来通过创新促进有机增长，并通过大量新鲜的案例来支撑并让读者了解自己的观点。本书见解深刻，如果你是一位希望通过创新来推动有机增长的高管，那么这本书便对你具有很高的价值。——杰拉德泰利斯，南加州大学AmericanEnterprise主席、马歇尔商学院教授，《创新无止境：打造主导市场的组织文化》一书作者

[显示全部信息](#)

在线试读部分章节

迈向加速增长的第一步：一个严谨有序的过程

增长落后公司应该如何发展创新实力，逐步成为增长领跑公司呢？第一步就是要实施一

个严谨有序的寻求增长过程。组织可以利用多种创新过程来实现增长愿景。这些过程可分为两大类：增长寻求和增长实现。增长寻求指的是为了设定战略方向、寻求并选择最佳机遇的所有步骤。增长实现则包括将这些机遇带向市场并卖出产品的全部步骤。增长实现过程在本书中不做详述，我将把重点放在增长寻求的过程中。

在组成增长寻求过程的子过程中，最上层的便是设定增长战略，以此引导寻求机遇、设定增长目标、细化所需资源，并动员每个人都参与到创新过程中来。增长战略为各项活动的开展提供了一份蓝图，包括针对单个项目的门径管理流程，对某领域的创意进行头脑风暴，或者对创新伙伴进行定位和选择等。

增长战略的设定过程推翻了“心中无路，则无处不达”这句古语。知道要走哪条路——或者更准确地说，知道要跟随的罗盘航向——为整个公司组织指明了意义和方向。有机增长就可以系统地实现。没有增长战略，对增长的寻求必将毫无章法可言，也无法自信地应对未来。

增长寻求过程的目的是比竞争对手更快地把握住最佳机遇、减少应对不当（如利用稀缺资源开展无果的商业投资）和应对不足（如错过大好机遇），在创新资源和创新能力的应用过程中获得高产出。每个公司都有一张清单——“为什么我们没有做？”

为什么索尼没有做网上音乐（而苹果做到了）？为什么地方报纸没有做网上广告分类（而Graigslist网站做到了）？

为什么诺德斯特姆公司（Nordstrom）没有更快地想到在网上开鞋店（而美捷步做到了）？

为什么微软没有发布基于因特网的广告媒介（而谷歌发布了）？

为什么柯达没有卖掉数码相机和照片打印机的全部生产线（而佳能卖掉了）？

为什么乐高没有开发网上积木游戏（就像Mojang公司开发的《我的世界》一样）？

关于如何最好地将增长战略嵌入到整体商业战略之中，以及寻求增长过程中有哪些必要的阶段，增长领跑公司和有创新专业的逐渐形成了共识。增长寻求的阶段是一个相互连续的过程，请见图I-1的三个步骤。从这一增长寻求过程可以认识到，创新本质上是低效的，因为它是一个探索、尝试、犯错、冒险的过程。有效的增长寻求过程可以在发散（不断扩大对机遇的寻找）和汇聚（关注最佳机遇）之间找到平衡。这一平衡很容易失去。随着自上而下的有机增长压力变大，增长计划将快速增多，以致公司组织来不及将这些计划推向市场。这将不可避免地造成组织内部发生“交通拥堵”，带来延迟、挫败和失望。

全面的创新 杜邦公司从1865年就开始生产硫酸，当时它还是用四轮马车给洛克菲勒的第一家炼油厂运送硫酸。这是一个增长慢、靠价格竞争的市场，当然也是一片利润荒地。那么，为什么杜邦公司的硫酸业务仍然屹立不倒？因为杜邦公司发现了一个极好的增长机遇，即高效的废硫酸再生业务。对炼油厂来说，废硫酸价值很高，因为炼油厂要在减少硫酸排放的同时用更多的硫酸来加工高硫原油。杜邦公司在炼油厂里面建起硫酸生产设施，这些设施归杜邦公司所有，由杜邦公司运营和维护，不仅将炼油厂的废硫酸进行再生，还能收集排放出的酸气体。这是高度成熟的化工市场中出现的一个成功案例，展示了全面创新方式的主要特征，同时也验证了一句老话：世界上没有商品，只有商品思维。当前对创新的很多讨论都比较狭隘，把创新理念主要局限在设计 and 功能上。这些创新很吸引人眼球，因为即使是旁观者也会觉得它们很重要。例如，苹果公司的音乐播放器iPod或亚马逊网站的电子书阅读器Kindle是其他产品无法比拟的，发布时显得与市面上

任何产品都不一样。但是，这种创新观太过狭隘——限制了太多公司的增长。发展创新实力的一个主要因素是打破这种狭隘的思维，在所有的可能性中寻找有价值的创新——从而带来增长。在全面思考创新机遇之前，不妨考虑一下公司的市场参与。公司的市场参与分为两个方面：公司提供给客户的价值和公司的商业模式——或者换句话说，公司的价值创造系统和价值获取系统。对成功的公司而言，客户价值主张和商业模式是紧密结合的。这一紧密结合可以确保公司有能力兑现其客户价值主张，并以收益的方式获取这一价值。全面的创新可以处理这两方面的问题。它通过机遇调查来对客户价值主张和商业模式进行创新。这两个方面又可以进一步分解为最终的14条不同路径，在价值生成方面进行创新（见图2-1）。其中，8条路径属于客户价值主张，其余6条路径属于商业模式创新。这枚全面创新的“硬币”有两面：一面是客户价值主张，另一面是商业模式。商业模式指业务部门如何在满足客户主张的同时获得利润。增长路径可以从硬币的任何一面开始，但是要获得成功，硬币的两面必须紧密结合，保持同步。通用电气顺利进入全球风力涡轮机市场的案例充分展示了两面紧密联系的效果。

[显示全部信息](#)

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www.tushupdf.com](http://www.tushupdf.com)