

<<回报>>

图书基本信息

书名：<<回报>>

13位ISBN编号：9787100058810

10位ISBN编号：7100058813

出版时间：2009-8

出版时间：商务

作者：(美)詹姆斯·P.安德鲁//哈罗德·L.西尔金|译者:焦银禾//王晓刚//肖东光

页数：221

版权说明：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：<http://www.tushu007.com>

<<回报>>

前言

本书旨在帮助经理们解决非常重要的问题：在他们的创新投资中，如何获得更好的收益。

我们曾经与世界各国各行各业的几百家公司合作过。

在它们所从事的领域中，它们多数是专家，其中一些还是全球性的领先者。

然而，我们认为在如何从创新投入中获得相应回报方面，它们之中只有一小部分达到或接近它们的潜能。

其结果是，它们不能使股东的利益最大化，业绩增长不能如其所愿，或者不能对竞争压力作出高效的反应。

近十几年以来，许多公司主要通过并购、重组、因特网以及其他方法寻求公司的增长。

而近几年来，这些公司倾向于以创新来实现这一目标。

但是多数着眼于创新的公司并没有通过创新充分兑现这些承诺。

其中一个原因就是创新并不像降低成本、并购重组、领域扩张那样容易界定范围和量化。

其结果是，许多公司在创新上浪费了大量投入。

如果它们能够将其收益提高10到20个百分点，那么在公司运营的各个方面将会产生巨大的差异。

一些管理人员曾经告诉我们，他们之所以没能成功创新，是因为他们的公司里没有足够多的好创意。

但是在我们看来，好创意不是问题。

在各个组织中，有成千上万的好创意，虽然其中一些还不被看作是创新。

问题是公司如何把这些好想法转变成为回报。

这些管理人员没有形成一种机制，通过这种机制，能将这些好的创意收集、筛选、应用起来，并将其商业化，最终获得回报，实现这些创意的价值。

我们认为在准备充分的情况下，如果能够始终如一地采取如下措施，任何公司都可以进行创新，并取得丰厚的收益。

公司应当为其创新努力设定明确的目标，公司运营应当有章可循，应当为每个新的产品和服务选取理想的创新商业模式；公司应当围绕创新来整合组织机构；公司的领导机制应当能够鼓励员工，激发员工的才智、发挥员工的积极主动性，使其参与到公司的创新中去。

如果一个公司可以通过创新获得收益，那么这家公司就可以激发新的想法、产品、服务和管理机制，并使公司组织获得提升。

相应地，这家公司可以刺激全球的经济增长，提高其雇员、消费者及世界各地人民日常生活的质量。通过发展全新的方法，解决人们密切关注的如能源、卫生保健、教育、贫穷问题，创新可以创造出新的市场，帮助经济适应环境的变化。

我们创作这本书，不但对于那些首次关注创新的人是有益的，对于那些已经有创新经验，但是对其收益还不太满意的人也是有帮助的。

我们努力在理论与实践之间保持一种平衡。

为此，本书提供了创新和具体创意的思维结构，及对其进行管理、实践的例子。

对于这两个方面，我们运用大量来自世界各地各行各业公司的事例加以说明，并用这些公司领导者的见解与观点进行支持。

在过去的25年内，我们从我们工作的领域中学到了大量的知识。

这使得我们有资格与一些优秀的改革实践者及一些杰出商业人士进行切磋和交流。

在2003年，我们决定量化我们的经验，推动我们关于创新的观点与管理经验的首次年度大规模调查活动。

在2006年，我们扩大了调查的范围，并且在数据分析与发布方面，进一步与《商业周刊》（Business Week）进行合作。

波士顿咨询公司与《商业周刊》在“创新的高级管理研究”（Senior Management Survey on Innovation）上的精心合作，大大拓宽了我们知识面，丰富了本书的写作。

我们将长期经验与定性、定量研究结合起来，并将这种成果以分析和著述加以定型，进行阐明。

<<回报>>

通过这个成果，我们比以前更加深刻地认识到，创新远不仅仅是一个单独的产品、服务或者某方面的进步。

创新是一个整体性的进程，是一个从个人到团体都参与其中的旅程，而公司回报是整个旅程的核心。

无论对单个公司来说，还是对于整个社会而言，有收益的创新都是十分重要的。
因此作为公司领导者，你不能太过仓促地启动创新进程。

<<回报>>

内容概要

《回报:让创新收益最大化》为哈佛经管图书简体中文版，便于独家教授。

创意和创新之间存在着很大的不同，这个不同就是现金收益。

在《回报:让创新收益最大化》中，作者指出公司应该将关注点放在获取回报上（这些回报以现金或者其他最终获得的资产形式存在），从而增长现金流，保持竞争力，并且成功解决当今大多数公司面对的最大挑战：从创新投入中提升回报。

作者在书中提出了现金曲线的概念，经理人能够用来使以下的基础工具起作用：前期投入的规模、进入市场的时间、规模化生产的时间以及后期投入的大小。

现金曲线让公司高层团队的每一个人心往一处想，并且坦率地作出利益权衡。

《回报:让创新收益最大化》同样揭示出合理地部署创新以追求非现金目标的时机。

这些非现金目标有：新知识的获得、公司品牌的加强、强大的联合系统的建立以及组织和员工文化再造。

同时，作者阐明了为什么公司在使用不同的创新商业模式重塑现金曲线，以及将财务、技术和市场风险输出给那些更合适的公司时会失败。

作者详细阐述了三种商业模型的利弊，并且解释了如何更好地利用它们以获得最大的回报。

《回报:让创新收益最大化》同样提出了有关组织和领导力创新方面的见解。

通过丰富的案例介绍，作者解释了成功的创新者是如何围绕回报调整自己的组织的。

在《回报:让创新收益最大化》中你不会得到现成的创新答案，但是你将找到掌握创新这个最具挑战性的商业活动的有价值的见解和实践向导。

<<回报>>

作者简介

作者：(美国)詹姆斯·P.安德鲁 (美国)哈罗德·L.西尔金 译者：焦银禾 王晓刚 肖东光 詹姆斯·P.安德鲁，波士顿咨询公司的高级副总裁和董事，领导波士顿公司的创新实践，并且帮助公司在全球范围内提升创新投资的回报。

<<回报>>

书籍目录

序言第一章 总论第一部分 创新的回报第二章 资金和资金陷阱第三章 创新的间接收益第二部分 选择最佳创新模式第四章 一体化创新第五章 整合创新第六章 特许经营第三部分 为获取回报而进行协同和领导第七章 协同第八章 领导后记 采取行动致谢注释作者简介译后记

<<回报>>

章节摘录

第一章 总论 几乎对于所有的公司而言，创新中的最大挑战不是缺少想法，而是对创新成功的管理。

通过成功地管理创新，可以使公司在资金、时间、人员方面的投入产生相应的收益。

许多公司在创新方面的尝试都没有产生相应的收益，没有产生足够的回报。

回报意味着获得资金收益。

而这种资金回报应当在计划的时间框架内得以实现。

当一家公司投资于创新，并创造出能快速、直接产生资金收益的新产品时，意味着这家公司已经找到了一种制胜的法宝。

当这种收益超出期望时，情况更是如此。

这时，这家公司已经胜券在握。

不论这种新事物是一种产品、服务、程序变化，商业模式，消费者体验，还是其他任何新的事物，这种论点都是正确的。

对于各种创新来说，它们并不总是能产生资金回报；即便产生资金回报，也往往不会立竿见影，这是创新的特性。

产生资金收益相对投资于创新来说，有时间上的滞后，而这种滞后使得公司及其管理者惴惴不安：资金回报也许根本不能实现。

对于其他方式的投资，特别是投资到有形资产如工厂、机械或者新的卡车，公司经常可以很确定地计算出资金收益。

但是，投资于创新，就像投资于广告和其他某些支出一样，其收益难以预测和估量。

对于一些复杂的情况，有时创新过程可以产生一些间接的资金回报。

这种回报不是通过正在推进的特定产品和服务，而是通过另外的方法受益。

这种回报会影响未来公司产生资金回报的能力。

虽然难以获得，但是这种间接收益是实实在在的。

这种间接收益有四种：知识：创新管理往往能学习到新知识。

而其中的一些知识，常常可以在产生资金收益的多种途径发挥作用。

品牌：创新能够提升企业的品牌，进而可以吸引更多的消费者，使得公司获得额外的利润，而这意味着扩大资金收益。

生态系统：为了获得公司回报的收益，创新者能创造出对合作伙伴及合作组织而言强有力的生态系统。

这种系统使得这些合作者能通过多种方式合作，平衡它们在合作中的地位。

组织：人们多乐意为创新性的公司工作，并愿为之作出相应的贡献。

同时，具有创新性的公司，能够吸引并留住许多优秀的员工，至少对于很多最具创新性的员工是这样的。

拥有大量优秀的员工，并用少量的费用留住他们，这样有助于公司获得较高的资金回报。

对于管理者来说，创新中的主要挑战是获得相应的资金回报。

而这些是基于管理者认为自己能够管理整个创新过程，并且认为公司能够快速直接获得回报。

但是，实际上这种回报的产生却可能需要很长的时间，并且具有很大的不确定性，而且公司回报有时是间接通过其他的产品和服务而产生的。

为了获得回报，公司必须在创新的过程中，进行全盘、科学的管理。

在投资多少、向哪里投资方面，公司必须认真地选择。

在选择创新商业模式方面，公司必须十分精明。

公司要作好充分的准备，整合和领导公司中的各个组织才可获取相应的回报。

公司管理者必须认识到，相对于其他商业战略而言，实行创新必须承担巨大的风险。

创新过程存在三种风险：技术方面、操作方面和市场方面。

<<回报>>

如果新产品或服务存在技术方面的不足，如果公司不能将这种商品或服务商业化，或是将其投入实际生产，如果市场没有如期接纳这种商品或服务，那么公司将面临无法获得必要回报或是预期回报的风险。

许多公司试图通过建立严格的程序、严密的审批机制，来最大限度地规避多种风险。当然，管理中的控制是有其价值的，但是对于多数情况而言，试图使创新万无一失的做法，要么会使公司的管理程序僵化，要么会降低员工的能动性，其结果就是创新变成在细枝末节上的修修补补。然而，令人感到吃惊的是，有一些公司是乐于冒险的。这些公司太乐于冒险，并最终为此交了学费。

公司应当学着去理解风险，学着如何分析和评估风险，如何管理控制风险。而且这些公司必须认识到，对于一个寻求快速增长的公司而言，从不冒险往往是最大的风险。

如果理解了上述的方法，公司在管理创新的过程中就能够创造出各种新的产品和服务（比如过程优化、消费者关注、新的商业模式或者是其他形式的创新）。

这些新的产品和服务能够产生回报，并且有促进公司不断成长的能力。如果公司不能如上所述理解创新、管理创新，那么公司将会走上一条产品毫无特色，公司平淡无奇的道路。

公司将没有竞争优势，相应地，利润也会不足。

许多公司并没有获得它们期望的回报。无论从我们工作领域的体验，还是从每年研究的成果来看，这都是十分明显的。我们每年的研究成果就是波士顿咨询公司和《商业周刊》进行的“创新的高级管理调查”。

在2003年，波士顿咨询公司首次进行了这项调查。

此次调查于2006年4月完成。

在这次调查中，1070个管理者作出了回应，共回答了19个问题。

这些管理者来自63个国家，涵盖了各个主要行业。

简要的分析结果是：有48%的管理者对其创新投资的回报并不满意，并对此给出了一系列令人十分感兴趣的理由。

下面是其中一些十分典型的理由：“我们高估了新产品所能产生的收益。

” “我们没有建立起令人满意的执行机制。

这种机制应考虑引导和保护金融因素。

” “我们在同一时间做了太多事情，但是我们不能将这些事情都切实执行。

” “我们没有将适当的人或适当的资源配置在适当的位置。

” “我们进入市场的速度太慢。

” “我们的销售力量主要集中在传统业务领域。

” “高层管理者不愿意向新产品投资，因为这些产品风险太高。

” “创新并不是董事会的特权。

” “我们的思维模式有问题。

” 所有以上这些问题，以及我们在这次调查中所收集的所有其他问题，都属于管理、能力、制度、思维模式、决策和领导力方面的问题。

在调查中，很少有人提出他们在创新方面的问题是缺少想法。

这是一种十分有意义的现象。

因为近些年来，公司对创新想法的各种问题给予了大量的关注，包括产生创新想法的实用方法，创造的重要性，发明的角色定位。

创新想法的产生。

创新想法经历了产生、发展、检验、评估和优化的过程。

但是在这个阶段，公司没有基于这些创新想法作出任何承诺，以产生出实实在在的新产品和服务（或是采取其他行动）。

本阶段的收获仅仅是一个想法。

商品化。

<<回报>>

在这个阶段的开始，管理层允许将一个推荐的创新想法发展为一个无论是从外部或是从内部而言，可以生产和推向市场的样品。

而当这种产品投放市场、面向顾客的时候，这个阶段就结束了。

就这点而言，本阶段经历了技术、产品、服务或者是过程的优化。

这些收获是实实在在的，但是还没有经过外部（或者是内部）市场的检验。

发明仅仅是发明本身，而创新则是一个系统的过程。

收益兑现。

这个阶段以产品、服务投放市场开始，以这些产品、服务完成其产品生命周期结束。

虽然在本阶段公司能够获得资金收益，但是早期几个阶段决定了公司回报大小和时间表等一些重要问题。

我们的调查显示，正像从我们合作过的海量公司中所发现的，在影响从创新中获得公司回报的诸多因素中，创新想法不是主要的问题。

创新者所要面对的主要挑战（同时也是本书主要关注的）是创新的商品化阶段。

无论这个创新想法是关于一个新的产品、服务、商业模式、消费者体验或者任何其他新事物，这种挑战都是确定无疑的。

正是在这个阶段，公司必须评估相应的可利用创新想法的回报潜力；公司必须判断对每个创新想法投资多少才恰当；公司必须选择用什么样的创新商业模式推动和生产新产品；公司必须判断如何组织公司的资源去创新，并获得回报；而公司的管理者必须找出领导这种实践创新的最佳方法。

本书分为三个部分，在本章的以下部分，将对主要观点进行如下概述： 1. 什么是回报？

第二章、第三章阐述了能直接影响资金回报的4S要素，以及创新对产生资金收益的间接益处。

2. 选择最佳的模式。

第四到第六章探讨了一体化创新管理、创新整合管理、许可经营创新管理三种创新管理模式特征、优点和管理难题，以及这三种模式如何影响创新的回报。

3. 为获回报而进行协调和领导。

第七章和第八章讨论了围绕创新如何组织公司的所有关键要素，以及为了从创新中获得最大的回报，公司领导力方面所需要的基本要素。

.....

<<回报>>

媒体关注与评论

《回报》一书中充满了能帮助许多公司创建新产品和服务的创意和方法，这些产品和服务能够带来最大化的利润，并为品牌、公关和组织带来利益。

三星公司已经使用这些方法进行创新以获得显著的组织成长，并成为世界领导品牌之一。

——三星电子公司副总裁、CEO尹钟龙 看到一本将创新讨论明确地归结到对正确商业模型的决策和执行的问题上的书是让人耳目一新的。

安德鲁和西尔金提供了从创新中获取财务回报的深刻见解。

——SAPAG执行董事会主席、CEO孔翰宁 毫无疑问，安德鲁和西尔金认识到了每个公司创新战略的真正关注点应该是可持续的商业增长，或更简单地说，本书讲述的是如何从你的创新投资中每年取得更多的利润。

作者提供了清晰的路线图来帮助经理人避免陷入创新陷阱，而且描绘了持续发展的愿景。

《回报》是一本适合领导人读的书。

——宝洁公司高级副总裁、CIO（已退休），宝洁全球创新网络创建人斯蒂芬·戴维 《回报》一书把创新看做一种管理过程，而不是神秘的创造活动。

成功创新的障碍往往不是缺乏好的创意，而是缺乏好的领导和严格的管理。

——诺基亚公司战略副总裁蓝亚柯 创新是21世纪的竞争武器，掌握它的公司将获取优势。

安德鲁和西尔金提供了一套能戏剧化地提升组织创新能力的系统方法。

你必须赶在竞争对手之前抢先阅读这本书。

——IBM营销战略部高级副总裁布鲁斯·哈勒德

<<回报>>

编辑推荐

《回报:让创新收益最大化》是商务印书馆—哈佛商学院出版公司携手引领经济管理新思维。旨在帮助经理们解决非常重要的问题：在他们的创新投资中，如何获得更好的收益。

该书提出了创意和创新之间的区别，认为公司应该将关注点放在获取回报上，从而增长现金流，保持竞争力，并且成功解决当今大多数公司面对的最大挑战，从创新投入中提升回报。同时，该书提出了有关组织和领导力创新方面的见解。

通过丰富的案例介绍，作者解释了成功的创新者如何围绕回报调整自己的组织。

商务印书馆—哈佛商学院出版公司携手引领经济管理新思维 哈佛经管图书简体中文版 全球独家授权

<<回报>>

版权说明

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:<http://www.tushu007.com>