

<<巅峰创新>>

图书基本信息

书名：<<巅峰创新>>

13位ISBN编号：9787506036719

10位ISBN编号：7506036711

出版时间：2009-10

出版时间：东方出版社

作者：罗兰·贝格

页数：148

译者：王月盈

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>

## <<巅峰创新>>

### 前言

商务和管理概念总是每隔若干年就时兴一次。

例如，多样性、质量和卓越都曾备受关注，然后又退居二线，让位给新的哲学理念。

如今，创新占据了中央舞台。

创新是另一场管理“潮流”，一个市场营销阶段，还是与其他理念完全不同的全球经济的强大发动机？

越来越多的数据表明：创新的确深深植根于全球经济发展和竞争的新动力之中。

随着所有人都参与到管理咨询和学术活动之中，我们都认为：经济数据和统计学均证实创新已呈现出完全不同的品质，它比以往的众多管理理念更深刻，影响更深远。

证明这一点的证据无所不在。

在研讨会、会议和日常会面时，高级管理人员经常问我们怎样做才能改善创新功效。

在各大洲公司总部运筹帷幄的管理者，也都表达了相似的兴趣和关注。

如何通过创新产生更高的收益？

如何提高成果？

如何改进投入产出等式？

我们听到越来越多类似的问题。

高级管理人员往往更加了解创新的奥秘，通过与他们旅行和交流，我们学到了什么经验教训呢？

在不同的市场上，快速的技术开发周期、增加的风险和更快的产品发布进度，是对创新具有“推拉”作用的一些现代趋势，随着全球化的蔓延，这些趋势很可能会得到加强。

有关创新的传统观点仍然站得住脚吗？

为了成为创新型公司，公司需要创新文化吗？

难道就如霍布斯所说，创新一定是高风险、高成本和长周期的吗？

有没有新的手段、政策和方法可以让创新至少部分地实现其承诺的回报？

## <<巅峰创新>>

### 内容概要

遍布三大洲的CEO们对于如何激励创新有着异曲同工的见解，显然，他们在探讨的是推动创新飞轮的基本原则与方法。

《巅峰创新》一书记录了罗兰·贝格公司与九位成功CEO的访谈，他们来自九大极富创新精神的国际化企业——博世、基因科技、印孚瑟斯、诺基亚、RIM、SAP、3M、丰田、联合利华。

通过这些访谈，可以深入了解他们在鼓励与支持创新方面的独特观点。

本书综合了各位CEO的深刻洞察与见解，并总结出了关于创新的10个关键驱动力。

对于如何发挥企业潜能并使之处于一种持续创新的状态，我们在书中提供的这些已被证实可行的创新管理实践，能够给每一位CEO带来一定的启迪。

<<巅峰创新>>

作者简介

罗兰·贝格，罗兰·贝格国际管理咨询公司创始人，及董事长、罗兰·贝格基金会创始人。

<<巅峰创新>>

书籍目录

序一序二推动创新的关键因素中国CEO的创新观点全球CEO的创新观点CEO访谈一、吉姆·巴尔西利二、乔治·巴克利三、帕特里克·塞斯考四、张富士夫五、弗朗兹·菲润巴赫六、孔翰宁七、康培凯八、阿瑟·莱文森九、N·R·那根延·穆尔蒂后记 未来的创新挑战

## 章节摘录

一、吉姆·巴尔西利 移动研究公司联合CEO 移动研究公司（以下简称RIM公司）是一流的设计者、制造商和销售商，为全球移动通信市场提供创新型无线解决方案。智能黑莓手机系列使移动电话可以使用电子邮件、电话、短信息和因特网服务。RIM公司集成的硬件、软件和服务支持多种无线网络标准，使其他开发商和制造商能够为其客户提供具有连贯性的无线数据。

公司于1984年在加拿大滑铁卢成立，并于1999年推出了黑莓。如今，黑莓用户已有数百万人。

简历 从1992年起，吉姆·巴尔西利便开始担任世界著名的黑莓无线掌上系统的制造商——RIM公司的联合CEO。

2008年，他被提名为世界顶级的30位CEO之一。

2002年，巴尔西利先生创办了国际治理创新中心（CIGI），这是一个致力于国际治理重组的世界级研究协会。

2007年，巴尔西利先生宣布创建全新的加拿大国际理事会（cic），并出任该委员会主席。

2008年，他创办了巴尔西利国际事务学院。

巴尔西利先生毕业于多伦多大学和哈佛商学院。

他是注册会计师，是安大略注册会计师协会会员，并拥有多个荣誉博士学位。

访谈 RIM公司具有创新表现的主要原因是什么？

我要说，最关键的原因是我们一切从事实出发。

技术和电信行业可能充斥着夸大其词和对事实的扭曲，但最终，物理学和经济学事实是不会说谎的。因此，对待分析认真负责，真正做到精确缜密，这才是核心动力。

高度缜密、了解技术、了解经济学，了解当这些因素集中在一起时世界运作的方式，然后再进行基础分析，得出你自己的结论，这些绝对是关键所在。

这是合理地对未来下注，然后你要积极行动，对下注的行为进行严格的管理。

这些都是你无法外包、无法委派的关键工作，它们对于公司而言至关重要。

我的合伙人迈克·拉扎里迪斯深谙技术，非常具有远见卓识。

我们的产品上市战略、合作战略、融资战略，还有我们的商业模式和技术也都颇具创新特色。

您如何看待贵公司联合CEO的职能问题？

我们有一个大体的分工，我想这个甚至也能被看做是小型的创新。

在技术方面，迈克毫无疑问是我们的首席技术官。

在销售方面，我无疑是我们的首席销售官。

在生产、供应链和组件工程方面，迈克可以胜任。

策略是中间环节，有许多关系需要磨合。

在合作方的培养和关键运营商关系方面，我们根据各自负责的对象进行分工。

因此，这是非常自然的分工，但这其中也有大量的共享与合作。

说到产品创新，大多都是迈克负责，我管得不多。

我认为自己了解了创新的关键——创新更多地存在于流程之中，而不仅仅是获得正确的解决方案。

因此，这对于可见性、透明度和协作关系有非常高的要求，我认为这些因素可以发挥重要的作用。

当公司的不同职能部门定期会面时，即使只是更新上市的情况，各部门也能有很好的共鸣，这是很关键的，因为与产生共鸣相对的就是感到自己受委屈了，反之亦然。

实际上，我在所有事情中均发现了这种情况，当员工具有良好的认知能力，并且普遍具有容易调整的个性时，如果你给他们同样的事实，他们将得出相同的结论。

事实上，所有分歧均是由信息缺口造成的。

因此，当你让所有人认同同样的事实并赞同结论时，公司就会实现预期目标。

这样做是为了得到正确的解决方案，我们每天、每周都要频繁调整策略，因为你总要根据实际情况进行调整。

## <<巅峰创新>>

您会利用贵公司的全球机构推动创新吗？

当然会，我们在世界各地均设有研发部门，主要分布在北美和欧洲。

我们还在全世界设有客户服务部门，负责本土化、市场研究、人事和员工满意调查。

我们同世界各地的公司、人员、运营商以及应用软件的合作者打交道。

因此，我们是一个集中的平台，是上述这些对象的十字路口，我们具有特殊的地位。

中国和印度的作用是否越来越重要？

中国和印度都是重要的市场，这两个国家都具有自己独特的架构，与世界其他国家大相径庭。

但你禁不住会注意到它们的飞速发展和众多的人口，你必须针对这两个国家创造出独特的战略。

但在我们在各地开展业务的同时，我们遭遇了执行力的限制，对于你所追求的东西总是存在机会成本。

贵公司的合作和外包业务有多少？

我们有一个合作方负责我们的外包制造。

外包我们公司其他部分的业务成效不大，因为这关乎效率、集成和整合，而这些都是无法精确划分的。

我们和拥有50个不同项目的通用公司或微软公司不同，你在那两个公司可以发号施令：你到这里来做这个。

但这种方法并不适合我们公司此刻的情况。

创新研发，例如和学术界合作的创新研发情况如何？

我们有很多合作伙伴。

许多加拿大的大学，美国和欧洲的大学在工程方面的确给予了我们莫大的帮助。

您会同竞争对手合作吗？

我们在业内进行了大量合作。

黑莓是设备的集成平台。

在接口方面总有争论——谁增加了多少价值，你能增加多少价值，谁因为自己的作用获取了多少租金。

这只是技术和电信领域的通病。

我们通过我们的黑莓连接和黑莓内置程序同一些硬件制造商合作。

黑莓支持微软移动视窗系统，我们连入了主要的电子邮件平台和大型服务器。

我们是一个集成的平台。

哪些因素制约着RIM公司的创新步伐？

人才。

我们有很多机会。

到目前为止，我认为移动性和集成度是当前技术和电信领域内最热门、最活跃的方面。

我们公司的同比增长率为100%。

相对于过去的11年，公司内在的同比增长率达到了70000%，因此，在我们的领域内并不缺少机会，我们有太多的任务需要执行。

找到最佳人选，雇用他们，将其整合在一起，给他们领导权力，这是我们最重要的任务，也是势在必行的。

在推动创新的过程中，CEO的作用是什么？

迈克每周都会召集工程师开会，探讨愿景，与工程师商讨现状，讨论关键决策和关键活动。

在创新过程中，我负责管理反馈回路，确保公司内的不同部门互相联系、互相协作。

尤其是在产品上市方面，我要确保产品管理、程序管理、渠道管理、销售和合作管理的方方面面环环相扣，确保他们会把问题反馈给公司的其他人。

最大的任务就是管理好我和迈克的分工，其中有些关系是我们共同管理的。

我们要确保员工理解我们努力实现的目标，拥有他们需要的资源，确保他们在工作时相互协作，具备所需要的所有信息。

您如何获取并开发创意？

## &lt;&lt;巅峰创新&gt;&gt;

一部分创意存在于流程之中。

当你与客户、渠道和合作者联系密切，与各种不同形式的公司合作亲密无间时，最重要的任务自然就明朗了。

但产品创新的大部分均来源于客户的协作，我们拥有一个结构性的反馈回路。

有时，你因为必须发布某个产品而不得不终止某些特色的开发，随即便陷入极为繁复的测试周期

。你的任务越关键，测试周期就变得越重要。

因为你决定的事物如氧气一般重要，你必须作出正确的决策。

人们需要特色和承诺，但这必须行之有效。

随着这些事情变得更加复杂，可靠性风险也增加了。

因此，再说一次，你何时终止特色的开发，何时终止测试，何时进入阿尔法阶段，何时进入贝塔阶段，何时开始生产，这些都是非常困难的抉择。

这些问题都很重要。

你必须作出明确的抉择。

这不是完美无缺的做法，这是进行优化和不断权衡的做法。

您是如何激励创新的？

首先无疑是弘扬创新和奖励创新者的企业文化。

我们会召开盛大的创新者宴会，奖励专利，弘扬创新文化，并给予创新者诸如福利津贴、期权及高薪等作为回报，让其拥有行业内最好的工具。

工程师备受尊重，他们是智囊团，他们得到了回报。

但工程师希望看到他们的成果被市场采纳，这无疑是创新周期中最为关键的环节。

最终，由于看到他们的创新成果得到了应用，他们也得到了回报，这是对其贡献的肯定。

在市场上获得成功，这对于创新周期而言是极佳的反馈回路。

您如何描述RIM公司的创新文化？

我们是积极进取、充满智慧、业绩优秀的小团队，各个团队非常注重自己的工作重点，但是同时，团队也充分理解这是一个集成解决方案，因此大家必须互相协作、共同努力。

我的合作者兼联合CEO迈克是非常优秀的整合专家。

我们的员工都非常忠诚，人员流动性很低。

他们非常聪明，技术上不断进取，不断挑战极限。

我们的文化专注于整合和综合，因为在你使用系统时，你最关注的是系统的优化和权衡。

我们的业务结构核心就是复杂的动态性。

管理复杂问题，去伪存真，这是我们的战略优势。



#### 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>