

世界顶级创新者的“72变” PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_96\\_E7\\_95\\_8C\\_E9\\_A1\\_B6\\_E7\\_c123\\_289095.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_B8_96_E7_95_8C_E9_A1_B6_E7_c123_289095.htm) 每年，比尔盖茨都会跑到华盛顿的HoodCanal待上一段时间，在那里思考微软的下一步发展。这时候，任何一个微软的员工都可以向他提交一份关于新产品或新服务的书面建议，而比尔盖茨许诺他会看完所有的建议。如果喜欢某个创意，他会马上回到公司位于雷德曼的总部，围绕这个创意进行研发。正是这样的习惯，保证了微软始终处于全球软件行业的创新前沿。没有多少老板盖茨现在的官方头衔是首席软件架构师会在创新上花费这么大的精力。但盖茨的付出获得了丰厚的回报。时至今日，微软已成为一个市值接近3千亿美元的巨人，但它仍然保持着不断推陈出新的强大活力。去年波士顿咨询集团和沃顿知识在线联合进行的一项调查显示，微软是仅次于苹果和3M的全球第三大最具创新性的企业。在这项调查中，被评为最具创新性的企业包括：苹果、3M、微软、通用电气、索尼、戴尔、IBM、Google、宝洁、诺基亚、维京（Virgin）、三星、沃尔玛、丰田、eBay、英特尔、亚马逊、Ideo、星巴克，以及宝马。现在，创新成为企业界里一个时髦的词汇，就像前几年流行的“全面质量管理”一样。但是拥护一个理念，不同于实践它：前者是愿望，后者则是行动。而创新者永远是行动者。

衡量与管理 波士顿咨询集团高级副总裁兼创新主管吉姆安德鲁认为，许多企业在创新的衡量方面花费了大量时间和精力。他说：“这些单个的衡量方法并不是十全十美的，但一套系统的测量方法能够让你衡量创新的进度，并在必要

时作出改进。企业有时候没有对创新进行衡量和管理，这个错误是可以避免的。”那么，企业怎样衡量创新呢？在安德鲁看来，有多种选择。“经过研究，我们发现企业应该从三个方面进行衡量。首先，你应该跟踪创新流程的产出。然后，你要跟踪你的投入。在这里，创新能够得到最精确地衡量。人们跟踪他们投入研究的资金，也跟踪具体的人。根据我们的经验，人力资本比金钱资本更匮乏，而最缺乏的总是最优秀的人。第三个阶段就是检验你的流程的有效性。总而言之，你要衡量投入、产出和流程效果这三个方面。”波士顿咨询集团高级副总裁Hal Sirkin认为，具有创新文化的企业能更好的留住员工。“由于企业的快速成长，和鼓励创新带来的良好环境，企业为员工创造了更多的机会。工作不再枯燥，而是令人兴奋的，因为你会不停地思考新的方法，来满足顾客的需求，每个人都想着怎样让顾客更好。通过这些，你为你的员工也创造了更多的价值。这是一个双赢的结果。”

创新和发明 IBM高级副总裁琳达桑福德认为，要弄清楚创新的含义，首先要把它和发明区别开来；太多人把两者混为一谈。“发明仅仅是创新的起点。”一个企业的专利记录只能表明他是一个杰出的发明者。但仅有专利是远远不够的，企业必须把它们的技术融入到产品当中去。在创新面前，企业并非生而平等。沃顿商学院营销学教授Paul Schoemaker指出，很多人在谈到创新的时候，总是会举出像Blackberry或者星巴克咖啡店这样的热门企业。但有些公司要遵循的游戏规则是不同的。它们进行的是渐进式创新和改良，比如丰田。而有些企业则完全不是创新者，他们的游戏规则是要避免损失，大家可以想想那些航空公司。远见 一个有远见的首席执行官

要让企业进行创新，必须走过一段漫长的道路。相信没有谁比乔布斯更同意这个说法。乔布斯和史蒂夫兹涅克在加州父母的车库里创办了苹果公司。几年之后，他推出了世界上第一个成功商业化的电脑拥有图形接口界面的Macintosh。在苹果数度进出之后，他又带领苹果推出了iMac和iPod。除此之外，他还参与创建了皮克斯公司（Pixar），这家动画公司制作了《玩具总动员》和《海底总动员》等热门影片，最近刚刚被迪士尼收购。但英特尔公司的P.K.Gupta认为，像乔布斯对企业的创新能力管理得那么宽松，也会导致一些问题。员工会认为他的点子层出不穷。“如果他走了，怎么办？”

Gupta发出疑问。从这个角度来讲，苹果的经历并不值得鼓励。80年代中期，乔布斯在因为与自己亲自招来的一位高管的权力斗争，而离开苹果。这家企业在离开了自己的创始人之后迅速衰落，直到1997年乔布斯回来后才重新焕发创新的活力。给队伍来点刺激 要在全公司建立创新的文化，需要建立合适的团队、制度和激励机制，而更不可或缺的是给员工充分的创新空间。这并不是说让员工个个都像未来的富兰克林那样四处闲逛，等待着灵感闪现的时刻出现。企业必须提供这样一个架构：在保证工作做完的同时，创新能够不断涌现；还必须建立这样一个渠道：让创意变成可盈利的产品。微软，就采取了各种各样的方法来保证上述情况的发生。微软在全球有七个研究院，分别位于雷蒙德、旧金山、北京、班加罗尔和印度。每个研究院都独具特色。据公司的主管IanSands介绍，“班加罗尔专门负责整合市场和低价电脑，北京也带来了同样的本土化的力量。”微软还有三个首席技术官，每个人都负责培育一个技术领域里的新技术。三人中

职位最高的是LotusNotes的创始人RayOzzie。今年早些时候他的GrooveNetworks被微软收购，他同时也加入了微软。去年十月，他在一篇文章里写到，未来的微软会是一个基于软件服务的广告和订阅的提供商。这篇文章在网上流传甚广，他也因此受到微软的青睐。Sands管理着微软公司的软件创新部，他领导的团队所扮演的角色半是孵化器半是公司内部的风险投资者，他们一直在寻求新的方式来让先进的微软技术得到应用。“我们在想怎样将研发应用到各个行业包括交叉行业，”他解释说，“我们在寻找行业间新的空白点。”比如，他们与Umpqua银行合作，让银行的顾客用他们的手机和个人数字助手进行交易。Sands强调，一些古老的方法仍然能够带来创新。比如，微软有一个建议箱，每个与公司有关的人，员工、承包商、经销商或者顾客，都可以提交一个关于新产品和新服务的建议。“曾经有人说这没用，但我们回应道，‘我们有产品就来自这个箱子里面。’”

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)