

创新七步骤，让你从输家变赢家

编者按，有时候，赢家和输家之间的区别仅仅在于赢家掌握了创新之道。创新是一个很广的话题，Perpetual创始人兼总裁Amish Gandhi在2013上海Qcon上的演讲，致力于勾勒出企业软件开发中创新的定义。Perpetual是一家为企业提供产品创新咨询服务的公司。

当人们提及创新，首先会想到什么？他们会想到一些不同点子和创意。可能天才人士，会想到更多点子。于是你认为这就是创新，是不是？

并不是这样。这里我先定义一下什么是创新？创新是一个过程，这个过程包括发现机会，包括诠释想法，将其蓝图化，也包括最后执行并达成结果。实验和发明并不是创新。光是申请了专利，还算不上创新。最后应用产品的发明才是创新。

没有影响力的结果，也不是创新。创新不是简单的改变和改善，并非把事情做得好一点点，就算是创新了。创新是把事情做得完全不同。

创新会有很大影响力，要么有市场影响力，要么有行业影响力。比如说增长核心业务。1995年，亚马逊公司在网上卖书，进行了几次创新。一个是一次点击购买，提升了业绩。亚马逊也在扩展核心业务上创新。怎样扩展？亚马逊公司的方法就建立一个平台，在这个平台上，允许其他公司销售其他产品，而不仅仅销售书本。这是相关业务的延伸和拓展。亚马逊在线上卖产品，他们的创新就是云计算服务。

但企业怎么样去发现创新，并捕获创新的机会？任何一个企业，都有自己的核心领域和业务，在不同领域里有创新机会。创新的原因是什么？是突然发现新技术，或者突然出现什么新的事项，导致我们原先提供的产品和现在市场的需求有了变化和差距。所以我们希望有创新满足这些新需求。

当然，我们一定要看一下创新者的问题。大部分企业要有竞争力，就必须看到颠覆性技术，并且不断用这些技术，创造新的产品，才能有好绩效。一个小公司，也会使用新技术，从低端市场慢慢进入高端市场。对于任何公司来说，都要注意到这样的增长路径，特别是对于软件公司来说，有这样的发展机遇。

比如说，一开始我们以马车为主要交通工具，机动马达发明后，汽车出现了，福特公司开始制造汽车。但人们不断抱怨说，汽车有很多空气污染，有很多噪音，不希望有这样的产品。慢慢的，汽车不断改进，终于成功捕获市场，成为主要交通工具。

当人们提及创新，首先会想到什么？他们会想到一些不同点子和创意。可能天才人士，会想到更多点子。于是你认为这就是创新，是不是？

并不是这样。这里我先定义一下什么是创新？创新是一个过程，这个过程包括发现机会，包括诠释想法，将其蓝图化，也包括最后执行并达成结果。实验和发明并不是创新。光是申请了专利，还算不上创新。最后应用产品的发明才是创新。

没有影响力的结果，也不是创新。创新不是简单的改变和改善，并非把事情做得好一点点，就算是创新了。创新是把事情做得完全不同。

创新会有很大影响力，要么有市场影响力，要么有行业影响力。比如说增长核心业务。1995年，亚马逊公司在网上卖书，进行了几次创新。一个是一次点击购买，提升了业绩。亚马逊也在扩展核心业务上创新。怎样扩展？亚马逊公司的方法就建立一个平台，在这个平台上，允许其他公司销售其他产品，而不仅仅销售书本。这是相关业务的延伸和拓展。亚马逊在线上卖产品，他们的创新就是云计算服务。

但企业怎么样去发现创新，并捕获创新的机会？任何一个企业，都有自己的核心领域和业务，在不同领域里有创新机会。创新的原因是什么？是突然发现新技术，或者突然出现什么新的事项，导致我们原先提供的产品和现在市场的需求有了变化和差距。所以我们希望有创新满足这些新需求。

当然，我们一定要看一下创新者的问题。大部分企业要有竞争力，就必须看到颠覆性技术，并且不断用这些技术，创造新的产品，才能有好绩效。一个小公司，也会使用新技术，从低端市场慢慢进入高端市场。对于任何公司来说，都要注意到这样的增长路径，特别是对于软件公司来说，有这样的发展机遇。

比如说，一开始我们以马车为主要交通工具，机动马达发明后，汽车出现了，福特公司开始制造汽车。但人们不断抱怨说，汽车有很多空气污染，有很多噪音，不希望有这样的产品。慢慢的，汽车不断改进，终于成功捕获市场，成为主要交通工具。

现在谈谈软件公司的创新。在过去10年左右，出现了消费者互联网，也出现了包括云计算在内的颠覆性技术。所以，现在有很多的好机会，让我们用这些颠覆性技术创造新的产品。

软件的准入门槛很低，所有人都可以进入市场。比如亚马逊、苹果、谷歌，一开始都是在自己的车库里慢慢发展起来。由于准入门槛很低，很多公司很容易进入市场，或者个人也能够进入到市场。所以一夜之间，你可能会发现，多出了一个竞争对手。这是软件公司创新所需要面对的特色之一。

在软件公司里，创新可以有7个步骤。

第一步，把创新标准化。把你的创新作为企业每日的工作内容，就是说像HR、财务部门一样，创新也是你们的一个部门。这是每天的工作，而并非只是某一天紧急的事。要让创意成为员工的目标，应该像其他职业职能管理它。

下一步，让创新成为公司的任务。如果创新要成为公司愿景，那就需要很多高级管理层人员支持，才能达到这一目的。对于一些比较大的项目来说，开始的时候，当然由管理层批准进行实施。用他们理解的语言，告诉他们，这个技术带来什么样的价值。不要说存储，不要用SSID等专有名词，高管不一定明白工程师的语言。

第三步，应该评估你的企业创新文化。我们相信，公司如果有创新文化，必须要有扁平的组织；要有有利的开放环境；要有很好的服务和工具，帮助我们启动开发产品。技术非常酷，人们不把创新者看成是书呆子。他们是很酷的人，所以在企业里面要提倡，并且为这些人感到自豪。

创意如何产生？不是说，给你半个小时，开一个会就有了创意。时间可以多几个小时。因为一般来说，前半个小时大家提出的想法比较普通，到后面大家讨论越多，会有更好的想法。除此之外，讨论团队的人也不要太多，不要太少，一般来说创意团队6-12个人的规模比较合适。这样大家提出不同的观点，而又不至于太乱。

如何组成一个头脑风暴的小组？就是从不同维度考虑问题。团队中要有红色、绿色、蓝色帽子等等六顶帽子。白帽子提供信息，红帽子代表情感（这些情感不一定基于事实），黑帽子代表相关的区分，黄帽子代表乐观响应，绿帽子代表创意，蓝帽子代表协助。

我们如何让整个创新过程变得更有趣，让大家愿意参加？我们可以使用像创新游戏的方法，对每一个敏捷开发流程，可以引入游戏比赛一样的竞争机制。比如，我们开发某个功能，让大家提出想法，下一步应该做什么？或者可以扮演客户角色，如果开发到这一步，下一步需要什么内容？

另一方面，大部分公司都有律师团体，当我们不断创新，我们还要把我们的这些点子申请专利进行保护。

同样值得关注的，就是我们表述的视角。让大家确信并接受你的点子很重要。你可以用可视化工具，让大家接受你的点子。不要说太多变革，因为大家听到变革很紧张，所以得用更有智慧的方式去表述。

下一步，我们要开展实验。这有助于我们快速建立模型，并在测验后反馈给上层决策层，以及站在消费者的角度思考改进方向。同时，既要允许实验失败，也要有奖励机制来认可大家做出的创新。实验失败不允许有惩罚，这一点太重要了。

第五步就是协作。如果说大家能更多地跟其他人协作，这样的结果就会更好一些。

首先是内部协作，当然也包括公司外部协作。比如大家计划一些跨部门活动，可以有营销、编辑，还有其他人，可以把每个人的能力整合起来，让不同的部门集思广益。

比如说，你可以把开发部门的人，放到运维部门工作一段时间，让大家互相了解。这不是简单的轮换，而是让大家对彼此工作职能有一个更深的了解。如果在开发代码软件时，大家用的基本代码不同，或者内部流程不一样，会有很大问题。

除此之外，跨部门团队要有很好的合作技能。不同部门都在做不同的部分，有前端、后端开发的区别。所以你要了解，正在做另一部分工作的人，他们需要功能的是什么？

还有外部协作也至关重要。比如跟大学及其他学术机构合作。不仅是因为他们做创新工作，而且他们平均年龄都比较年轻，如果跟他们合作，可以不仅限于研究工程，还可以成立某个项目。

第六步，我们需要使用相关的工具来管理创新。实际上，我们有很多工具，可以帮助我们收集创意。Brightidea与Innocentive就是两款不错的工具。

我们也要开放应用接口API。这样可以完成更多测试，吸引更多人才参与自己的工作，而且给他们回馈。对于很多公司来说，他们有不同合作伙伴，让他们参与进来，给你介绍他们的经验。

最后，我们要不断寻找新的技术。一个很好的机会，是首先看看你的竞争对手，看看有哪些成功的创投公司。有很多研究机构，就是通过这样的方法，不断搜索到新的机遇。当然也可以在会议当中收集新技术，看其他人都在做什么。

我们要把技术和生态系统联结在一起，我们先不看软件，先看市场有什么趋势，看最时髦技术和产品是什么。软件就是这样，会不断发现新技术，我们要不断跟进学习。

这就是创新的7个步骤。我们可以每天不断主动创新，这不仅只是天才短期的创意点子而已。创意不为个人所垄断，我们都可以有创意有创新。