

Vijay Kumar: 提升创新的成功率

<http://www.sina.com.cn> 2005年08月11日 19:13 新浪科技

编者按: 中国正逐渐从“中国制造”走向“中国创造”。站在跻身为世界工厂的“中国制造”肩膀上, 创造对中国来说既是机遇更是挑战。

创造的核心——说白了, 就是一种广义的设计能力。纵观世界知名的顶尖品牌, 无不以品牌经验与用户体验的设计能力作为核心竞争力。

我们试图通过本专题中与西方大师的对话交流中, 了解他们心目中的设计理念。西方设计在技术和多国文化之间如何连结, 学术界如何培育新兴市场需要的设计精英, 预备颠覆明日世界设计哲学是什么, 以及他们共同对正在崛起的中国市场的看法。

希望迈向中国品牌的路, 能从这些设计大师的对话中找到一些启示。

创新能够赢得客户, 带来竞争优势, 提升利润空间。但众所周知, 创新的风险巨大, 成功率极低, 并且难以得到决策者的认同。创新注定如此危险和难以预测吗? 伊利诺斯理工学院设计学院的副教授 Vijay Kumar 直面创新问题, 为我们提供了一种更可靠、更具重复操作性的理论。

Vijay Kumar 是伊利诺理工大学设计学院的副教授。他的教学和研究重点是战略性创新、创新方法、信息构造, 以及以人为本的产品和通讯系统。他在上述领域有着 22 年以上的全球咨询、教学和研发经验。作为 Doblin 公司的创新计划带头人, Kumar 有长达 12 年的顾问经历, 为众多公司提供关于以客户为中心的创新咨询, 这些公司包括 Alamo、Amoco Oil、Cummins Engine (康明斯

发动机公司)、Hallmark (贺曼贺卡公司)、Lenscrafters、McDonald's (

麦当劳)、Monsanto (孟山都)、Motorola (摩托罗拉)、Perot Systems (佩罗系统公司)、Pfizer (辉瑞制药)、Shell (壳牌石油)、SAS Airlines (北欧航空)、Steelcase、Texas Instruments (德州仪器)、Weirton Steel、Wells Fargo (富国银行) 等。Kumar 发明了很多提升创新能力的方法、架构、工具以及应用软件; 多年来, 世界各地的学生、研究人员、咨询

顾问和商业决策者都成功地使用了其中的一些工具,例如“分析和转换(A&T)”和“创新前景(Innovation Landscape)”等。

采访：伊利诺理工大学 设计学院

翻译：新浪翻译中心

Q：您在 Doblin 公司任职期间，以及目前在设计学院从事的教学研究中，都花费了大量时间研究创新行为对组织的挑战。那么创新问题在当今社会的现状如何？我们还有什么可以改进的地方吗？

A：在当今的世界上，创新层出不穷。近年来创新的大量涌现是由于科技的迅猛发展和各公司对创新的重视。目前，大部分创新几乎都是由技术和市场需求驱动的。科技人员和公司领导通常是创新的主要推动者。

另一方面，很多研究表明，现在创新的成功率非常低。创新失败多是由于缺乏市场影响力，或是由于消费者不接受某项创新。人们拒绝一项创新，是因为它不适用于他们的日常生活。就连很多创新高手在谈到这一点时也承认，创新失败的比率是很高的。

提高创新成功率的一个办法是在创新的过程中，想法引入更多的推动因素。引入多个推动因素进行创新能，有助于确保我们的创新活动不会因为过于偏重技术应用或过于强调商业模式而导致失败。

Q：除了平衡决策中的侧重点，引入更多推动因素还会带来那些好处？

A：多元推动因素能增加创新的可靠性。例如，我们将基于人们日常行为的用户体验作为推动因素引入到创新当中，这可以使我们了解到用户的需求是什么，还有哪些需求没有得到满足。这有时非常重要，因为它揭示了使用者的愿望和行为模式，从而使创新结果能够适用于人们的日常生活。由于考虑到了用户体验问题，人们接受创新结果的可能性就大大增加了。同样，你也可以引入文化因素，充分考虑创新结果能否被特定文化接受。比如说，当我们面向全球市场进行创新时，文化上的需求和对当地文化的适应是我们必须要考虑的因素。

公司在创新中引入诸如此类的推动因素，就会减少那些可能导致创新失败的因素。通过增加推动因素的数量，组织也就拓宽了创新中的衡量标准，从而最终降低风险。

Q：但是好像随着越来越多的标准被引入创新过程，组织可能会趋向于渐进型的创新，

而非能改变市场或创造市场的创新。这是否需要权衡？

A: 我不觉得这两者有什么必然的因果关系。把更多的标准引入创新过程，并不意味着就不能产生能改变或创造市场的创新。

我承认，如果引入过多的创新标准，这两者之间确实会产生一点联系。过多的标准可能会将一些非常大胆的想法排除在外。但即便是增加了创新标准的数量，不管是渐进型创新还是能改变或创造市场的创新，都是有可能实现的。实际上，如果我们适当地运用推动因素和创新标准，就能降低改变市场和创造市场的创新的风险。相反，渐进型创新并不意味着风险更小。创新天生就有风险，这也正是我引入创新计划的切入点。

Q: 既是“创新“，又能”计划”？这个词听起来有点自相矛盾。

A: 对我来说并不矛盾，因为创新是可以被计划的。我们在计划的过程中通过运用正确的思维、正确的方法和严格的规范，来确保成功创新的诞生。有人会说，你在制定计划时没法你所面对的是什么。同样的，创新就是你现在所不知道的新事物。这可能使“创新计划”这个词听上去有些自相矛盾。但是你能马上了解未知的事情吗？我们要做的就是使创新计划成为并不矛盾的一件事。

创新的一个定义是创造出新颖而且对使用者有价值的事物。这个定义所包含的一个意思是，我们创造出的东西是原先没有的，而你并不知道它的最终结果会是怎样，也不知道使用者会如何反应。做计划针对的是你所不知道的东西。在为创新做计划时，我们需要运用严格的方法，组成跨学科的研究队伍集思广益，同时使计划尽可能地符合逻辑，尽可能地合理，这样我们就能创造出真正能被人接受的创新成果。

Q: 你能否举个创新计划方面的例子？

A: 创新开发的整套流程是非常漫长的——从萌发出一个想法，到对产品进行市场推广，再到不断地努力让这项创新能够被使用者接受。我研究的是整个开发过程的前端，我把它叫做“创新计划流程”。在你开始开发和销售一个产品之前，你应该知道要进行哪种创新。

在创新计划流程中，有几个主要阶段和模式。例如，一家公司或一个创新小组会问：“我能制造出什么样的新产品？有哪些可能性？或者说，机会在哪里？”我把这个阶段称作“意图感知”阶段。要想成功，你就要不停地提出和回答这些问题。公司创新文化的一部分就是能够不停地寻找机遇和感知意图，了解对什么进行创新和从哪里着手进行创新。

在明确意图之后，另一个非常重要的阶段是了解创新所涉及到的各方面条件。你必须了

解创新的外部环境：用户的情况和用户未被满足或未明确提出的需求，公司的情况和公司的能力，竞争对手，市场条件，法规和政策等。在进入计划流程的下一步之前，你必须了解各方面的情况和条件。这个阶段之后还有其它一些阶段，例如从已知的信息中获得启发，探索概念，制定策略和计划，推出产品等。

Q：现在我们知道了必须怎样做才能使创新更有计划，更可靠，减少风险。那么如何才能使创新计划在公司内部切实可行呢？

A：首先，公司必须有一套执行创新计划的流程，一套所有人都清楚了解的既定流程。一家公司可以依靠直觉或一小部分人的感觉进行创新，这也没错。但是要想使创新可靠、风险小、计划周密，你就必须保证遵从一套可靠的创新流程。这是公司首先要进行的一项改变。

公司要进行的第二项改变是重视建立创新计划多学科研究小组。多学科协作的出发点是创新必须经过多角度的合理化。这涉及到我的第一个观点，即增加创新的推动因素。创新流程中需要来自于使用者、商业前景、技术角度等多方面的意见反馈。这就需要不同学科背景、不同想法的人通力合作。各种不同领域的专家要参与到制定创新计划的过程中来。这些有着多学科思维的创新小组需要找到一种途径或一个流程把他们的观点整合起来。

第三项改变就是制定一套适用于多学科协作的方法和工具。当前存在的问题是，一个专家所使用的工具有可能不容易被创新小组中其他成员掌握。于是，他们个人所使用的工具和整个多学科小组所共用的方法之间就形成了脱节。其实个人原来使用的工具并没什么问题，你可以继续使用它，但是对于小组来说，还需要各个学科都能掌握的工具和方法，用于整合来自不同学科的思想。

最后一点，认识到不同的人存在不同的倾向，并且勇于表明自己的倾向，是非常有用的。比如，由于我是一名设计规划师，我会在创新中侧重于基于用户体验的创新。虽然好的创新需要多种推动因素，但我对使用者体验的强调要大于科技因素和商业因素。如果不表明自己的倾向，不对此进行研究处理，就很有可能使你的创新结果失去独特的优势，也让你的创新方式失去一些原本可能的途径。

此文见刊于 2005 美国芝加哥设计策略高峰会“设计。策略。观点 (Perspectives on Design & Strategy)”。由美国伊利诺理工大学设计学院授权新浪翻译转载。