

网易首页 > 网易科技 > 网易科技专栏 > 正文

交友

如何让企业内部创新获得50倍增速？

2015-06-29 10:16:16 来源: 网易科技报道

举报

- 2
- 易信
- 微信
- QQ空间
- 微博
- 更多

编者注：本文英文版来自创新大师Steve Blank的个人博客，中文版由天地会珠海分舵进行编译。应用在初创企业打造上面的精益创业相信我们已经耳熟能详，但是如果面对的是一个已经发展起来的企业，或者是一个政府部门，那么我们又应该怎么进行创新呢？下面且看创新大师Steve Blank的耳提面命。

文 | 天地会珠海分舵

我曾经帮助很多大企业甚至美国政府，来让它们能够更快速的进行创新 -- 还不是一般的快，只用了原来的1/5时间，我就帮助他们在组织内部打造出10倍的创新项目，也就是50倍的增速。

下面我就跟大家说说我是怎么做到的。

精益创新管理

最过去的这5年时间里，“精益创业”理念让很多企业家在进行创业时不再是盲人摸象，而是让大家可以通过寻找产品/市场匹配度来高效的打造一个初创企业。追求创新的企业可以通过购买，打造，合伙，或者使用开放创新的方式来进行初创企业的打造。但是，如果想找到一个统一方法论，来让那些已经发展起来的企业和政府机构，能够以初创企业的速度和迫切感来从内部发起创新，单靠精益创业的方法论是力所不能逮的。

此前曾经有一帮创新先烈尝试像对待初创企业一样，运用精益创业工具和技术来对一个已经发展起来的企业发起创新，结果那是造成一片惊慌，混乱和挫败，最终结果可想而知，皆以失败而告终。最终留下了一个叫做“戏剧化创新”的笑柄：有着优秀的项目，关于企业创新的媒体曝光也是精彩绝伦，但最终整个企业发展的轨道却没有任何实质性的变化。

通过和来自戈尔公司的创新中心的老大Greg Hannon进行合作，我发现了由其他天才人物早就开发出来的两个可以将精益创业和企业创新衔接起来的企业战略工具。第一个就是由O’ Reilly 和 Tushman发明的著名的“灵巧组织(ambidextrous organization)”，它指出如果企业需要进行持续创新的话，就必然需要双管齐下 -- 在有效的执行它们的核心商业模式的同时，还需要并行的从内部发起创新。换句话说，在一个“灵巧组织”里面，你必须能做到“一心二用”。

JD.COM 京东

桌面处理器 6T

¥4999.00

- 大家都爱看
- 探访“中国铁路里程最
- 人间 | 26年前的冤案：就让
- 财经 | 760万辆 国内汽车史
- 科技 | iPhone8上市后iPhon
- 体育 | 保罗11+12火箭62分狂
- 娱乐 | 日本女优被骗拍成人
- 时尚 | “缅甸小姐”犯下西
- 咕咕 | 越吃越瘦你都信，活



新闻推荐

网易科技

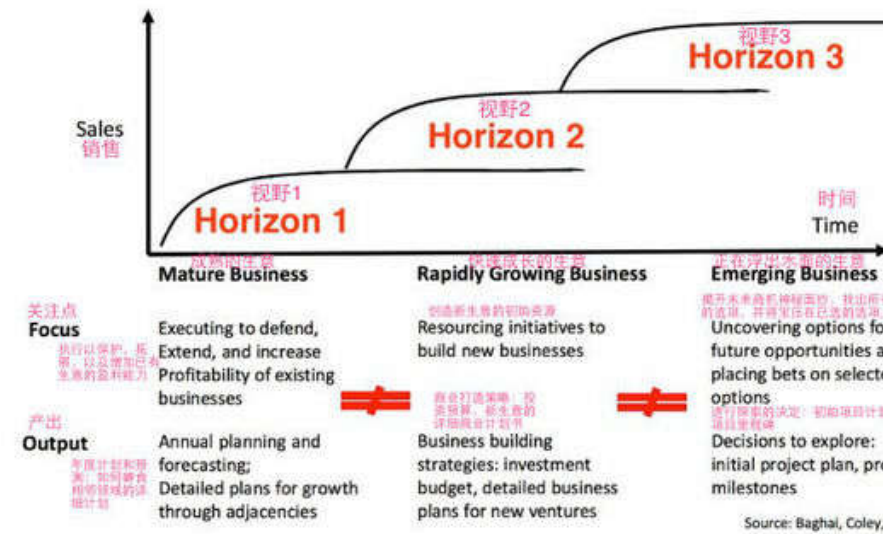
网易首页

二个视野。他们认为一个企业的创新应该落入到二个他们称作“视野”的范畴里面。

科技 | 二手“矿机”价格大幅

手机 | 最强拍照旗舰 Google

旅游 | 躲避地震 63岁印度孝



视野1描述的是成熟的企业情况。
视野2描述的是快速增长的企业情况。
视野3描述的是刚浮出水面的商业机会的情况。

其中每一个视野都要求有不同的关注点，不同的管理方式，以及不同的工具和目标。

这三个视野进行了难以置信的有用的分类，但是，很多企业在运用的时候却错误的把这三个视野简单的当成是对相同的商业模式的增量执行。

事实上，三个视野的理论只是告诉我们应该如何对一个企业的创新进行思考，而没有提供给我们应该如何将之实现的指南。

那我们快进到今时今日。为了让创新可以更加快速，我们现在已经有了21世纪的新工具 -- 由商业模式画布，客户开发，敏捷工程所组成的精益创业，我们完全可以对这些创业工具进行调整以应用到我们的已经发展起来的企业里面去。

为了达到这个目标，我们将会保留上面提到的那三个创新视野的核心的基础上，应用上我们通过精益创业所学到的知识，对其进行重新构造和整合。结果就会变成以下的样子：

一个新的精益版本的“创新的三个视野”
一个“灵巧组织”的企业，以及
已发展起来的企业通过闪电般的速度进行新创意打造和检验的方法。

创新三视野的精益定义

在这个新模式中，创新的不同视野将通过该商业模式是否正在被执行或者被探索而进行定义。

应用									
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

科技企业库		
谷歌	雅虎	Facebook
携程	京东商城	网易
腾讯	搜狐	搜狗
亚马逊	当当网	苏宁

热点新闻	
解决消费者的买车痛点	
日本女优被偷拍成人片 因压	
四川悍媳如花30万亲建2层别	
中国人移民澳洲后悔：根本没	

被夹 防风被夹 强力特大被

¥2.00 ¥4



视野1的活动支持的是已有的商业模式
视野2关注的是通过部分已有的商业模式对已有商业模式进行扩展
视野3关注的是未知的商业模式的探索

视野1围绕的是公司的已有的商业核心。在这里，公司执行的是一个已知的商业模式(已知的客户，已知的产品功能，已知的竞争对手，已知的价格，已知的分销渠道，已知的供应链，等等...)，它运用的是企业已有的能力，在这种情况下打造出下一个产品并投放到市场的风险是很低的。在视野1这个范畴里的可行管理方式主要有：打造可复用和可扩展的流程，工序，奖励机制，以及KPI来执行以及衡量该商业模式。

在视野1进行的创新和改进主要表现在流程，工序，成本等上面。在这个视野里进行创新所需要用到的产品管理工具和以前一样，比如StageGate以及其他同等工具。



在视野2中，一个公司将会拓展它的核心业务。在这里，公司将会在已有的商业模式的基础上寻找新的机会(如尝试一个新的分销渠道，通过在新客户身上运用相同的技术，或者尝试将新产品推给老客户，等等)。视野2运用的大部分是企业已有的能力，在获取新能力并将产品推出市场所存在的风险是中等程度。在视野2里的主要可行管理方式有：在当前商业模式中进行“模式识别”和实验。

视野3就是一个公司应该将他们疯狂的具有企业家精神的“标新立异”的员工(在一个成熟企业里面，这些人就是你亟待解雇的那部分独立独行老是提出质疑声音的人；在一个初创企业中，这些人往往指得就是那个疯狂的创始人兼CEO)投放到的地方。这些创新者们想要打造出新的且有破坏性潜力的商业模式。这在一个已有的企业里面其实就相当于正在孕育着一个初创企业团队，他们通过快速和迫切的运作来寻找一个可复用并可扩展的商业模式。视野3里面的团队应该和其他业务部门物理上分而治之，他们应该有着和视野1截然不同的，属于他们自己的计划，流程，政治，奖励机制，以及KPI。

猜你喜欢

- 女子网购玩具收到逼真
- 男孩打赏16万续: 女主播一句
- 女子吃麦当劳汉堡吃出蠕动的
- 探访“中国铁路里程最长的旅

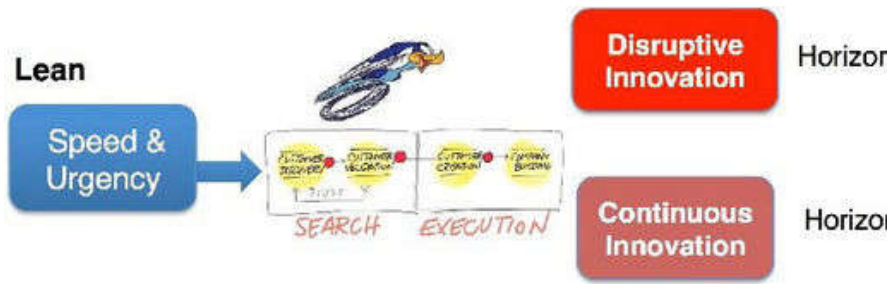
科技聚焦



盘点十大怪异智能设备



盘点日常物品的土豪版



在一个成熟企业内部用上这些工具的话将会让该企业获得如初创企业般的速度和紧迫感。视野3里面的组织架构应该是一个小型的(<5人)的核心团队，该团队应该可以在10周内和100+个用户进行交流，并且有能力交付一系列通过迭代和增量方式打造出来的最小可行产品(MVP)。通过将这些核心团队以及相应的支出进行最小化，一个企业就能够同时打造出大量的这种创新项目团队出来。

视野1必须给视野2和3提供支持

视野2和视野3的活动并不是完全和企业架构脱离的。



为了协助视野2和视野3的组织能够顺利走完公司原本为视野1的活动而打造的整个流程，工序和指标，应该将来自支持团队(法律部门，财政部门，采购部门，等等)的成员安排到视野3进行共事。目的就是为了帮助视野2和视野3的组织的创造能够最终获得成功。

视野1是以目标和激励进行运作的。公司应该激励视野1里面的管理人员拥抱和支持视野2和视野3里面的创新活动。公司需要视野1里面的管理人员鼓励那些“标新立异”的人提出更多的好项目，同时也需要这些管理人员支持这些“标新立异”的成员，并最终让视野3的项目可以吸纳他们从而得到扩展。

如果视野1并没有把对视野2和3的支持作为他们的目标和激励机制的一部分的话，那么企业内部的创新将无从谈起！

成功之后

热点推荐

 遇到这物千万别招惹它

 女子一夜竟变八旬老太

精彩视频

 观看枪支烧毁全过程

 直击假酒销毁现场

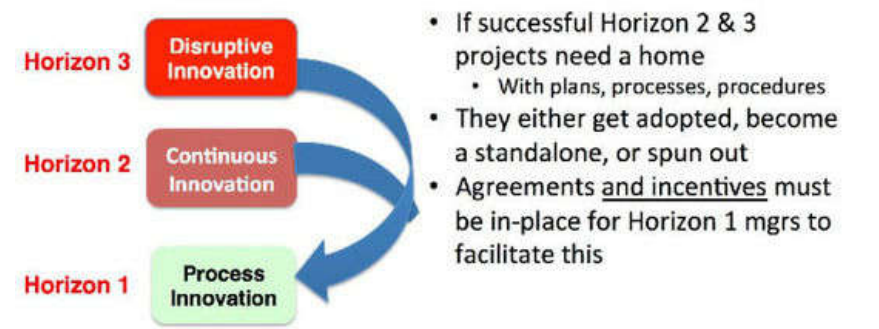
彩票	贵金属	保险	话
----	-----	----	---

彩民最爱 2元变1000万
 换

易友喜中2亿巨奖！围观奇迹，新用户福利：充50送50，赢1000

彩票：双色球 3D 大乐透

彩票开奖：双色球 3D 大乐透



这些人员或者终将会被视野1的组织吸纳过来，或许就是他们自身已经足够强大到可以独立出来自成一个团队或部门，甚至是整个团队考虑打包出售/失去控制。所以视野1的执行团队和管理团队应该需要提供相应的激励机制和工作描述来对视野2和3的活动进行支持。

其中一个视野1的管理人员最大的抱怨就是，在视野3成功的创新项目之后，往往会留下一大堆技术和组织债务的烂摊子来给视野1的人来收拾。



其实这并不算是一种例外情况，事实上这是企业内部创新的一种自然现象。

这里缺少的一点就是，我们需要意识到企业必须要有一个专门的团队来帮成功的创新项目进行重构(收拾)。

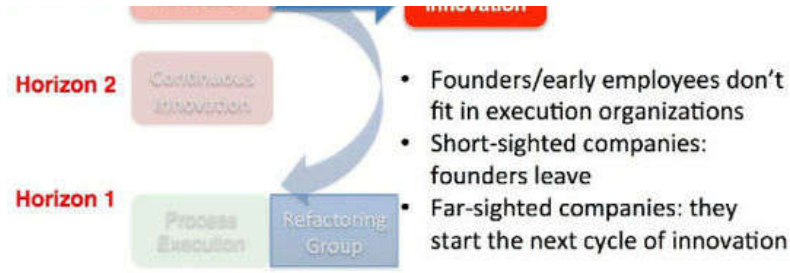
重来？

当视野2和3的项目最终获得成功，他们不是独立出来自我成长，就是这些项目的发起人和早期雇员会被回流到将会对该项目进行扩展的视野1的组织里面。其实这些对视野2和3的成员来说都是个糟糕的结局，他们很快就会对这个短视的企业感觉到很失望和失意，然后就会将辞职信给奉上。

点击排行
1 二手“矿机”价格大幅下跌：属
2 苹果已关闭iOS 10.3.3和iOS
3 iPhone8上市后iPhone7意外升
4 苹果也打工?卖一部iPhoneX,
5 人民日报：不能让算法决定内
6 中秋之夜小行星撞地球！云南
7 东芝芯片部门180亿美元卖身
8 中国共享单车咋影响世界？英

美女直播
直播
长发美眉撒娇卖萌
直播
邻家美眉直播撒糖
迷人的清新等你来爱
PC端

云阅读	读书
	
揭开苗疆巫蛊神秘内幕	
你的方法用错了 就只是在做	
廖一梅经典作 她歇斯底里爱	
做领导不懂带人 你就只能自	
男人是野生动物 女人是筑巢	
十九周打造一项兴趣 用热爱	
上门女婿隐忍数年 出轨人妻	



而有着长远眼光的公司的做法应该是，让这些人继续进行下一轮的破坏性创新。

精益是企业创新的语言

对于执行来说，我们有着共同的语言和流程: 产品管理工具和财政报告等。但是对于创新和对新商业模式的探索，我们却没有一个共同的语言和流程。

这里其实我们可以采用这些“精益词汇”来作为“探索 vs. 执行”的企业共同语言: 商业模式画布，客户开发，假想(Hypotheses)，新方向发掘(Pivots)，MVP，和基于事实的企业家精神。同时我们可以用“精益指标”(投资敏捷度和技术敏捷度)以及精益组合管理工具来对融资决定提供精确的采纳/放弃的决定。最后，我们可以用来自美国国家科学基金会的“开源精益课程”和来自斯坦福/巴克利的“精益启动课程”来指导视野3中的项目运作。

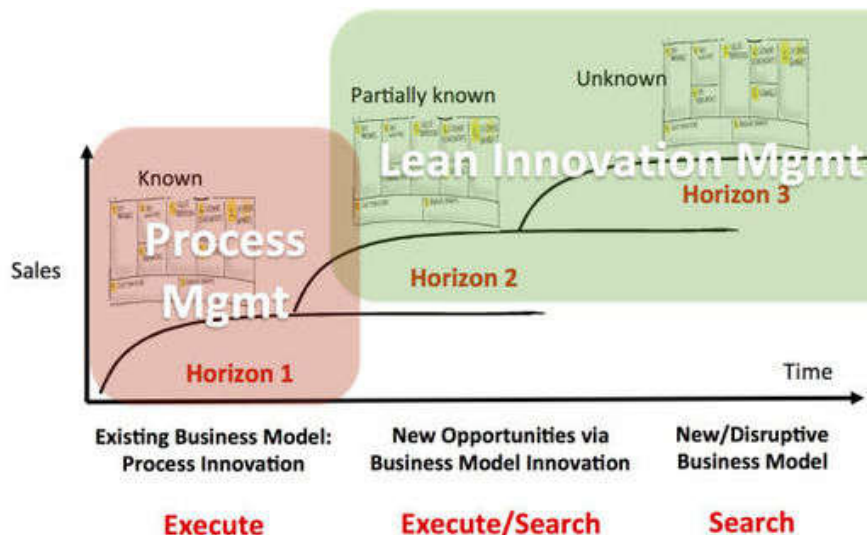
精益是“灵巧组织”的引擎

一个“灵巧”的企业，必然会在运作着大量的视野2和3的项目的同时，还会不断的提高当前的商业模式和对客户进行服务的执行方式。而要将这些变成现实，那些C级的领导(CEO,CFO之类)就必须共享同一个战略意图，共同的使命，清晰且一致的价值观，并且他们必须让执行当前商业模式和探索新模式两者达到平衡。他们同时必须意识到，如果要将这三个视野都运作起来的话，必须要他们进行通力合作，以及对一些矛盾和碰撞进行容忍和进行解决。

小结

成熟企业和组织的创新需要精益工具

“创新的三个视野”结合商业模式画布，将会生成一个企业创新的新框架



Organization)“
激励整个组织不仅要重视和拥抱对已有商业模式的持续改进，同时还要进行成功的创新
结果就是：用原来1/5的时间打造出10倍的创新项目。



作者：天地会珠海分舵，微信（zhubaitian1），公众号techgogogo。

《易语中的》为网易科技旗下重点打造的专栏作者平台，欢迎投稿！投稿邮箱通道:tougao@service.netease.com

T 本文来源：网易科技报道 责任编辑：王晓易_NE0011

跟贴2

参与2

登录并发帖

网友评论仅供其表达个人看法，并不表明网易立场。

网易湖北省武汉市手机网友 ip:113.57.*.*

2015-07-23 12:39:15

装逼着雷劈

顶0

踩0

回复

分享

温瑞资本 [网易浙江省温州市泰顺县手机网友]

2015-06-29 22:26:44

你懂得

顶0

踩0

回复

分享

查看更多跟贴

为您推荐










推荐
娱乐



解决消费者的买车痛点 实拍2018款宝马X1

汽车 宝马 X1 | 网易汽车 6天前

7383

	<div>娱乐</div> 女优 成人片 AV 网易娱乐 568天前	29290
	<div>家居</div> 新房 别墅 网易家居综合 1天前	194
	<div>家居</div> 澳洲 移民 网易家居综合 512天前	65131
	<div>家居</div> 花房 帝都 网易家居综合 1天前	327
	<div>体育</div> 哈登 保罗 网易体育 3小时前	3687
	<div>家居</div> 上海 建筑师 网易家居综合 1天前	143
	<div>新闻</div> 中国 铁路 北京晚报 5小时前	5727
	<div>家居</div> 别墅 装修 网易家居综合 1天前	25
	<div>新闻</div> 麦当劳 汉堡 看看新闻Knews 5小时前	5468
	<div>新闻</div> 女主播 打赏 钱江晚报 6小时前	38826
	<div>新闻</div> 女司机 葡萄干 看看新闻Knews 5小时前	6431
男子游壶口瀑布突然翻护栏跳下 当时景区并未拥挤		
<div>新闻</div> 壶口瀑布 山西 梨视频 3小时前		14863
	<div>体育</div> 皮蓬 网易体育 337天前	15517

<div>網易科技</div> <div>网易首页</div>					
<div></div> <div>家居</div> <div>游艇 房车 网易家居综合</div> <div>1天前</div> <div>13</div>					
<div></div> <div>辣妈 "一字马" 关后备箱走红 长腿美女争相效仿</div> <div>新闻</div> <div>后备箱 辣妈 看看新闻Knews</div> <div>5小时前</div> <div>9847</div>					
<div></div> <div>吴绮莉发文祝福出柜女儿：不管怎样 永远爱你</div> <div>娱乐</div> <div>吴绮莉 出柜 网易娱乐</div> <div>5小时前</div> <div>6002</div>					
<div></div> <div>中科院专家初步确认:云南发生 "火流星" 空爆事件</div> <div>新闻</div> <div>火流星 陨石 新华社新媒体专线</div> <div>4小时前</div> <div>2990</div>					
<div></div> <div>iPhone8上市后iPhone7意外火了:性价比高卖到脱销</div> <div>科技</div> <div>iphone7 iphone8 浙江在线-钱江晚报</div> <div>4小时前</div> <div>492</div>					
<div></div> <div>田亮昔日搭档被曝性侵丑闻 执教大马强奸女队员</div> <div>体育</div> <div>田亮 强奸 网易体育</div> <div>6小时前</div> <div>3992</div>					
<div></div> <div>富二代炫富引争议:带宠物老虎开豪车 用香槟洗马桶</div> <div>新闻</div> <div>富二代 马桶 看看新闻Knews</div> <div>5小时前</div> <div>1865</div>					
<div></div> <div>实拍一个真实的日本</div> <div>教育</div> <div>日本 中国 网易教育频道综合</div> <div>882天前</div> <div>60598</div>					
<div></div> <div>何去何从? 丰田发布全新皇冠概念版官图</div> <div>汽车</div> <div>全新皇冠 丰田 网易汽车</div> <div>13小时前</div> <div>1607</div>					
<div></div> <div>中国内地选送《战狼2》竞争奥斯卡 "最佳外语片"</div> <div>新闻</div> <div>战狼2 奥斯卡 环球时报-环球网</div> <div>4小时前</div> <div>19713</div>					
<div></div> <div>GIF-阿根廷自杀式进攻 梅西喂五个饼全都被吐出!</div> <div>体育</div> <div>梅西 阿根廷 网易体育</div> <div>3小时前</div> <div>8277</div>					
<div></div> <div>打工仔花50万盖起2层别墅 网友感慨血汗钱全亏了</div> <div>家居</div> <div>别墅 蜗居 网易家居综合</div> <div>1天前</div> <div>10</div>					
<div></div> <div>女子网购玩具收到逼真 "玩具蛇" 细看差点吓晕</div> <div>新闻</div> <div>网购 快递 海宁日报</div> <div>13小时前</div> <div>56210</div>					

- 

家居

川普 白宫 | 网易家居综合 1天前

14
- 

新闻

河北 城市 | 政知见 5小时前

473
- 

GIF-天呐!梅西射出生涯最荒唐一脚 飞到了角旗杆

体育

梅西 皮球 | 网易体育 2小时前

3279



760万辆 国内汽车史上最大数量召回 你的车或在内

财经

气囊 高田公司 | 每日经济新闻 5小时前

1456



摄影师屋主打造五星级高颜值家 网友惊呼好帅想嫁

家居

房子 沙发 | 网易家居综合 1天前

2



GIF-梅西两次错失任意球绝杀 赛后一幕让人心酸!

体育

梅西 贝克汉姆 | 网易体育 2小时前

2499



帮代购倒贴一万，人性的丑陋在钱面前最容易看透

槽值

代购 朋友圈 | 槽值 23小时前

36625

武汉电脑城商圈辉煌不再：电脑门面改卖豆腐脑

财经

电脑城 豆腐脑 | 长江网-武汉晚报 5小时前

5257

日本已派巡视船救援中国渔船 12名船员仍下落不明

新闻

日本 巡视船 | 央广网 5小时前

2505



揭秘中国平面模特:体重110斤修完图80斤 打瘦脸针

新闻

平面模特 瘦脸针 | 都市快报 13小时前

116



待遇好!2大佬携手助周琦飞扣 8分3板一软肋消失?

体育

周琦 哈登 | 网易体育 3小时前

1182

加载更多新闻

http://tech.163.com/15/0629/10/AT95VUO5000948V8.html

10/11

阅读下一篇

微信内存不足咋办：没关系一招教你解救

如此操作的话，你的手机便节约了不少内存，并且也不影响你日常聊天，内存空间发出警报的同学不妨试一试。

[返回网易首页](#)

[返回科技首页](#)