

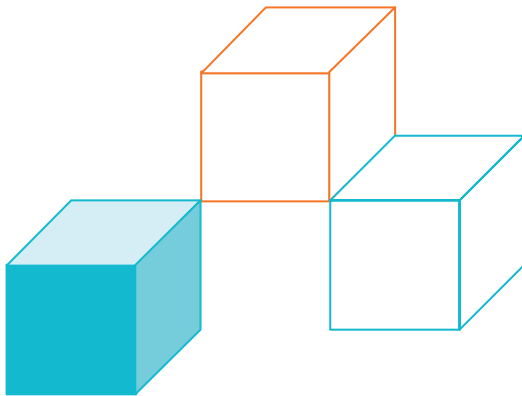


گروه پژوهشی صنعتی رایانا  
انستیتوات رایانا اقلیم

# ده گونهٔ نوآوری

Ten Types Of Innovation

نویسندگان: لری کیلی، رایان پیکل، برایان کوئین و هلن والترز  
مترجمان: بابک وطن دوست، رضا قنبرزاده میاندهی و سینا فخارمنش



## سخن ناشر

که نوآوری محصول خلاقیت فردی نیست و نتیجه کار تیمی و اجرای روشمند آن است و همین جاست که نقش رهبر تیم نیز بیان می‌شود.

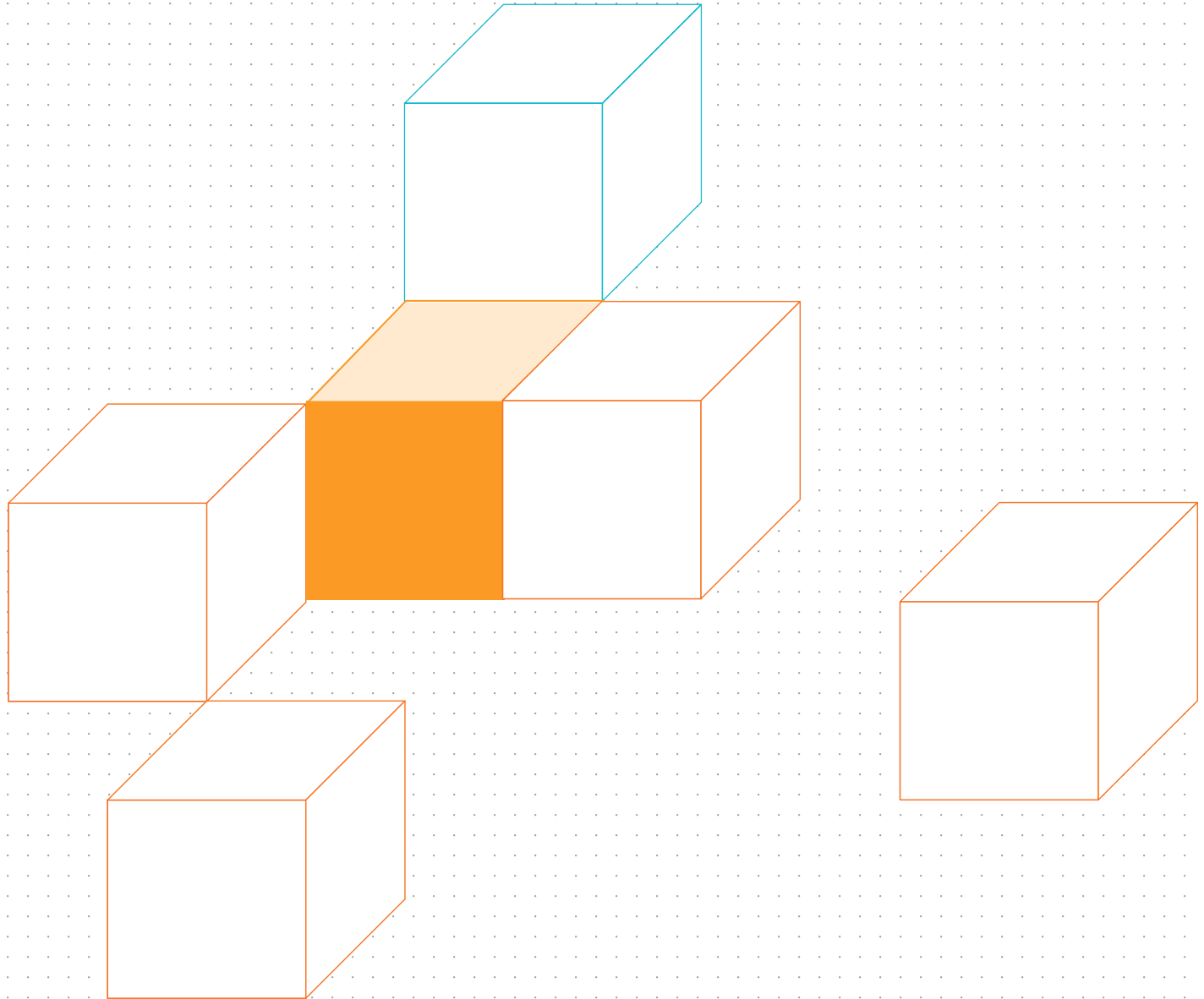
مخاطب این کتاب باید درک خوبی از اجزای مدل کسب‌وکار و سازمان و مفاهیم خلاقیت داشته باشد تا بتواند از روش‌ها و قاعده‌های این کتاب بهره‌بردار. از این رو، انتشارات آریانا قلم پس از انتشار کتاب‌های این حوزه، از جمله خلق مدل کسب‌وکار و طراحی ارزش پیشنهادی، اقدام به ترجمه و انتشار این کتاب کرد تا خوانندگان بتوانند با مطالعه کتاب‌های پیشین زمینه لازم برای ورود به این کتاب را داشته باشند. شایان ذکر است، مانند کتاب‌های قبلی، این کتاب نیز با اطلاع ناشر اصلی آن، انتشارات جان وایلی، در ایران ترجمه و منتشر شده است.

امیدوارم فعالان حوزه کسب‌وکارهای نوپا و مدیران سازمان‌های ایرانی با بهره‌گیری از قاعده‌های این کتاب و گونه‌های مختلف نوآوری، با تغییراتی اثربخش و نوآورانه در کسب‌وکارشان، طرحی نو دراندازند و در بازار خود را متمایز نشان دهند.

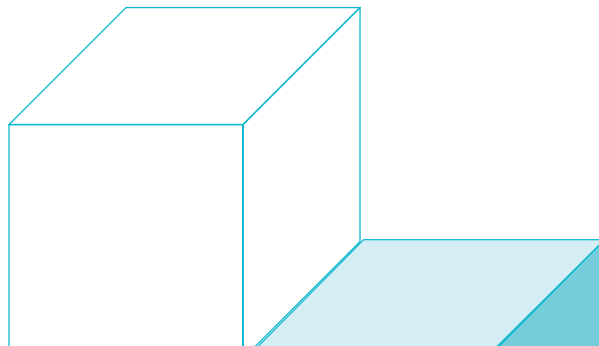
سمیه محمدی  
مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

شاید شما هم با این موضوع برخورد کرده باشید که کسب‌وکار نوپایی را ببینید که خیلی سریع گل کرده، یا سازمانی قدیمی را که با تغییری مجدداً بر سر زبان‌ها افتاده است؛ وقتی از بیرون و کمی دورتر نگاه می‌کنید، می‌گویید کار جدیدی نکرده است، شبیه فلان سازمان عمل کرده است، یا محصول جدیدی ندارد. اگر این‌گونه است، چرا موفق شده است؟ ممکن است علت بعضی از این موفقیت‌ها را استخدام و کمک گرفتن از فلان فرد خلاق بدانیم و به فکر استخدام فردی باهوش، خلاق و با ظاهری متفاوت بیفتیم و وقتی این فرد را استخدام می‌کنیم، او ایده‌های زیادی هم به ما بدهد اما نهایتاً وقتی این ایده‌ها به نتیجه نرسند، این باور در ما شکل بگیرد که پروژه‌های نوآوری محکوم به شکست‌اند.

دلیل خیلی از این موفقیت‌ها و پاسخ چنین پرسش‌هایی را در کتاب ده گونه نوآوری خواهید یافت. نویسندگان کتاب، نوآوری را محدود به محصول یا خدمتی که ارائه می‌کنید نمی‌دانند؛ نوآوری می‌تواند در بخش کوچکی از فرایند سازمان اتفاق بیفتد اما صدای آن بلند باشد و به گوش مخاطب برسد. آنها با سال‌ها تحقیق و زیر ذره‌بین قرار دادن سازمان‌ها و نمونه‌های مختلف، ده گونه متفاوت از نوآوری و ترکیبات مختلف آن را به صورتی ساده و کاربردی ارائه می‌کنند. آنها سعی کرده‌اند با قاعده‌مند کردن راه‌های خلق، ارائه و به نتیجه رساندن ایده‌ها میزان موفقیت پروژه‌های نوآوری و کسب‌وکار را افزایش دهند. اما در نظر داشته باشیم که با وجود سادگی این مفاهیم، کاربردی آنها ساده نیست و انجامشان کار یک نفر در سازمان نیست. در واقع، تأکید مهم کتاب آن است



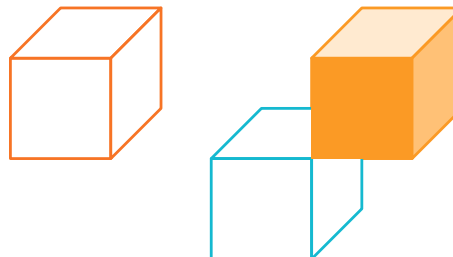
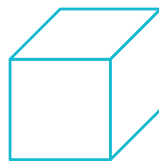
## پیشگفتار مترجمان



اما نوآوری، اقدامی است که نیاز به آمادگی فردی و سازمانی، آموزش و ابزارهای مناسب دارد. صرفاً با جملات انگیزشی نمی‌توان سازمان را به دل دریای نوآوری فرستاد. دلیل باقی ماندن بسیاری از ایده‌های بزرگ در مراحل اولیه و بازگشت و تقویت باور کارکنان به همان روش‌ها، روال‌ها، فرایندها و محصولات و خدمات پیشین، این است که نوآوری را امری ساده می‌انگارند و اهتمام و هزینه لازم و شایسته را برای وقوعش صرف نمی‌کنند. نوآوری به معنای واقعی کلمه‌اش اصلاً راحت نیست و باید بدان متعهد بود. باید در این زمینه به کسب دانش پرداخت. باید مهارت‌های رهبری را به کار گرفت و درنهایت، باید تلاشی جمعی برای دستیابی بدان شکل داد- البته یادمان نرود که نوآوری هدف نیست، بلکه ابزاری است در دست ما برای دستیابی به پیشرفت و تعالی.

با جست‌وجوی عبارت «Innovation» در گوگل، خیلی زود متوجه حجم عظیم نوشته‌ها در این زمینه خواهیم شد. همواره در مواقعی که با حجم عظیمی از داده‌ها مواجه می‌شویم، هیچ چیزی نمی‌تواند ارزشمندتر از یک انتخاب خوب باشد. نوآوری، پدیده‌ای است که دانشمندان چند دهه‌ای پیش نیست که در تلاش اند تا آن را به بند نظریه بکشند. پس بدیهی است که با جنگلی از نظریه‌های مختلف روبه‌رو باشیم. اما اخیراً پژوهشی که توسط نویسندگان این کتاب بر روی چندین هزار مورد نوآوری انجام شده است، به لطف ذهن خلاق آنها به رویکردی جامع، ساده و جالب برای شناخت و پرداختن به نوآوری تبدیل شده است. این رویکرد که هم به کار پژوهشگران می‌آید و هم به کار نوآوری‌خواهان،

هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون بهبود یا کاهش قیمت آنچه ارائه می‌دهد یا آن‌گونه که ارائه‌اش می‌کند، به بقای خود ادامه دهد. اگر با توجه به شرایط ایران، به این جمله ایراد بگیرید، حتماً با این جمله موافقید که بقای میز و صندلی مدیران در گروهی بهبود عملکرد سازمان است که اگر رخ ندهد، دیر یا زود شاهد تغییر مدیریت خواهیم بود. نوآوری در دنیای امروز یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت است. پیتر دراگر، پدر فقید مدیریت نوین، نوآوری را لازمه باقی ماندن- چه سازمان و چه مدیران- در تنور پرحرارت رقابت کسب‌وکارها دانسته است. نوآوری مهم‌ترین محرک رشد و بهترین دارو برای خروج از رکود است. اگرچه روزگاری در ایران صحبت از نوآوری چندان با واقعیت‌های موجود هماهنگی نداشت، اما با تغییرات زیاد در عرصه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی و متعاقباً اجتماعی، الگوها و قواعدی که پیش‌تر در فضای کسب‌وکار ایران حاکم بودند، دیگر رنگ باخته‌اند و در نتیجه، دیگر شاهد آن ثبات و حاشیه امن سابق برای کسب‌وکارها نیستیم. تغییرات مکرر- چه مثبت و چه منفی- دیگر بخشی از زندگی ما ایرانیان شده است. دیگر وقتی عبارت دنیای پرتلاطم را می‌شنویم، با تمام وجود درکش می‌کنیم. به دنبال نوآوری باشید...! با این شیوه و رویکرد سنتی از رقبا عقب می‌مانیم...! جلسات طوفان فکری برگزار کنید...! هیچ ایده و پیشنهادی را کوچک نشمارید...! به دنبال خلق ارزش متمایز برای مشتریان باشید...! و بسیاری عبارت‌های ترغیب‌کننده برای دست زدن به نوآوری، تنها بخش کوچکی از تأکیدات مدیران و صاحبان کسب‌وکارهای ایرانی است که این روزها بیشتر از هر چیزی می‌گویند و می‌شنویم.



منتهی به شناخت و یا ایجاد گونه یازدهم و گونه های دیگر شود. این طور است که خود علم پیشرفت می کند، چراکه ادعای کامل بودن علم، کاملاً پوچ است. اما تا آن زمان، ۱۰ گونه داریم که نوآوری ها را با آنها می شناسیم و به کار می گیریم.

قبلاً تلاش های بسیاری برای رام کردن اسب سرکش نوآوری شده بود، اما جعبه سیاه نوآوری همچنان باز نشده باقی مانده بود و اقدام به نوآوری، همچنان پدیده ای استثنایی و وابسته به شانس تلقی می شد. کتاب حاضر را می توان به جرئت یکی از برترین دستاوردهای بشر در زمینه دانش نوآوری - و معرفت شناسی آن - به حساب آورد. ترجمه این کتاب ارزشمند را به هم میهنانمان تقدیم می کنیم و آرزو داریم که این کتاب، راهگشای اقدامات نوآورانه و پژوهش هایتان باشد.

در راه ارائه این دستاورد، قدردان تمامی زحمات و پشتیبانی های خانواده های گران قدرمان هستیم و از تلاش های بی شائبه و کمال جویانه مدیرعامل و مجموعه پرتلاش انتشارات آریانا قلم برای تحقق آرمان «بهترین ها برای بهترین ها» کمال تشکر را داریم.

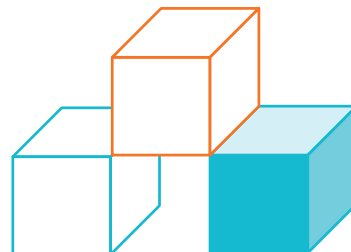
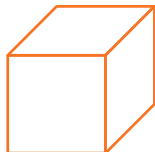
ضمناً، توضیحاتی که در پی نوشت ها آمده متعلق به مترجمان است.

بابک وطن دوست، رضا قنبرزاده میاندھی و سینا فخارمنش

تابستان ۱۳۹۷

برگرفته از رویکردی در برنامه نویسی کامپیوتر است که با نام شیء گرایی، آن را می شناسیم. اگر خیلی ساده و با استفاده از نزدیک ترین مثال به تجربه روزمره همگی بخواهیم این رویکرد را توضیح دهیم، می توانیم از مثال گوشی های هوشمند استفاده کنیم. هم سیستم عامل اندروید و هم آی اُس از این رویکرد بهره می گیرند. شما به عنوان کاربران گوشی های هوشمند، با دانلود و استفاده از نرم افزارهای کاربردی یا همان اپلیکیشن ها، گوشی های خود را به ابزاری در راستای رفع نیاز خود تبدیل می کنید. ممکن است اهل بازی کردن باشید و نرم افزارهای بازی را دانلود کنید. شاید اهل شبکه های اجتماعی باشید و نرم افزارهای مختلف در این زمینه را دانلود و استفاده کنید. ممکن است بخواهید از جی پی اس گوشی تان برای یافتن مسیرتان استفاده کنید و بنابراین از نرم افزارهایی که در این زمینه وجود دارند، بهره بگیرید و بسیاری استفاده دیگر. مهم این است که اشیائی به نام نرم افزار وجود دارند که می توانید با دانلود و استفاده از آنها، نیازهای مختلف خود را برطرف کنید.

حال فرض کنید ۱۰ شکل مختلف نوآوری وجود داشته باشند که هنگامی که می خواهید دست به نوآوری بزنید، با فراخوانی آنها و ایجاد ترکیب های مختلف از آنها و کنار هم قرار دادنشان بتوانید به هدف خود دست یابید. اگر هم پژوهشگر هستید، می توانید هنگامی که با موردی از نوآوری مواجه شدید، آن را با استفاده از این ۱۰ گونه شناسایی کنید و توضیح دهید. در این بین احتمال هم دارد که تلاش شما برای شناخت و یا استفاده از این ۱۰ گونه



## تقدیرهای انجام شده از ده گونه نوآوری

«ده گونه نوآوری کتابی ضروری برای نشان دادن چگونگی انجام نوآوری های جهشی است و نقشه راهی را برایتان فراهم می سازد که برای ایجاد تحول در هر صنعتی قابل اجراست.»

**دکتر نیکولاس اف. لاروسو<sup>۵</sup> مدیر درمانی مرکز کلینیک مایو**

«زمانی که نوآوری را تنها به عنوان یک محصول یا خدمت جدید تعریف می کنید، این نگرش موجب غفلت از فرایند یکپارچه و بزرگ تری می شود که باید به طور مستمر به خلق ارزش بهینه پردازد. برعکس دیدگاه فوق، ده گونه نوآوری تمامی اکوسیستم نوآوری، از ساختارهای سازمانی ضروری گرفته تا جنبه های حیاتی محصول یا خدمت ارائه شده را دربر می گیرد. از طرفی دیگر، این کتاب به مطالعه تأثیر عناصر مختلف نوآوری بر مجموع تجربه مشتری نیز می پردازد. در نهایت نیز جانمایی سه دهه تحقیقات در زمینه نوآوری را در چارچوبی کاربردی قرار می دهد و یک نقشه جامع برای هدایت تیم های خلاق در مسیر پرچالششان در قلمروهای جدید ارائه می دهد.»

**دیپاک سی. جین<sup>۶</sup> رئیس دانشگاه اینسید<sup>۶</sup>**

«هدف شرکت ما این بود که نوآوری های تحول آفرین را به طور مستمر و باموفقیت به مشتریانمان ارائه دهیم و مؤلفان این کتاب، ما را در دستیابی به این هدفمان یاری کردند. ده گونه نوآوری بینش های لازم برای شروع سفر نوآوری را فراهم می سازد.»

**کرت نونومکیو<sup>۷</sup> مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره وی ای ای<sup>۹</sup>**

«مدت هاست که کارهای نوآورانه لری کیلی<sup>۱</sup> را تحسین می کنم و بسیار خرسندم که وی مفاهیم، بینش ها و تجربه خویش را در این کتاب بی نظیر با تمام دنیا به اشتراک گذاشته است. ده گونه نوآوری برای مدیرانی که جداً به دنبال ایجاد فرهنگ نوآوری هستند و نمی خواهند همچون دیگران در انتظار ظهور مفهوم بی نقص بعدی بمانند، کتابی ضروری است.»

**راجرال. مارتین<sup>۲</sup> رئیس دانشکده کسب و کار روتمن<sup>۳</sup> و نویسنده کتاب بازی برد**

«نوآوری برای مبتدیان نیست و اغلب دستاوردهای بزرگ نیز تصادفی نبوده اند. نوآوران بزرگ از رویکردهای قاعده مند تبعیت می کنند و لری کیلی نیز روشی مبتنی بر شواهد را پایه گذاری کرده است که نوآوری را فراتر از بهبود صرف محصولات کنونی می برد. در شرکت ما- یعنی مارس- همه به دنبال استفاده از تکنیک های پیشرفته نوآوری هستیم تا ارزش های پیشنهادی متمایزی خلق کنیم که به سختی قابل تقلید باشند، به طوری که مشتریانمان را ذوق زده کنند و تا مدت ها برایشان مناسب باشند. ده گونه نوآوری چارچوب های بی نظیری را پیش رویتان می گذارد تا به شما کمک کند نقش نوآوری در کسب و کارتان را از نو تعریف کنید و کیفیت بحث های نوآوری را از یک هنر سحرآمیز به یک علم کاربردی ارتقا دهید.»

**رالف جروم<sup>۴</sup> معاونت نوآوری شرکت غذایی و شکلات سازی مارس**

## بخش اول نوآوری

رشته‌ای جدید در حال تولد است

اکنون و پس از این، علم جدیدی در حال ظهور است که نحوه انجام کار را اساساً تغییر می‌دهد. این دقیقاً اتفاقی است که اینک در میدان عمل نوین برای نوآوری رخ می‌دهد. اما هوشیار باشید: چراکه افسانه‌های درست و غلط بسیاری وجود دارند و ریشه‌کن کردن آنها بسیار دشوار است.

فصل ۱

۲ بازاندیشی نوآوری

ریشه‌کنی افسانه‌ها، جایگزینی منطق

## بخش دوم ده گونه نوآوری

بلوک‌های سازنده پیشرفت‌های عظیم

در قلب هر رشته جدیدی اغلب یک سیستم سازمان دهنده ساده وجود دارد- ساختار و نظم بنیادین که تعیین می‌کند چه چیزی کارگر واقع می‌شود و چه چیزی شکست می‌خورد. این دقیقاً همان چیزی است که چارچوب ده گونه به نوآوری می‌بخشد. درک آگاهانه آن، نوآوری را ساده‌تر و اثربخش‌تر می‌سازد.

فصل ۲

۱۶ چارچوب ده گونه

مرور کلی

فصل ۳

۱۸ مدل سود

چگونگی پول درآوردن

فصل ۴

۲۲ شبکه

چگونگی برقراری ارتباط با دیگران برای خلق ارزش

فصل ۵

۲۶ ساختار

چگونگی سازمان‌دهی و همسوسازی استعدادها و دارایی‌هایتان

فصل ۶

۳۰ فرایند

چگونگی استفاده از امضا یا روش‌های برتر برای انجام کارتان

فصل ۷

۳۴ عملکرد محصول

چگونگی ایجاد کارکردها و ویژگی‌های متمایز

**بخش سوم**  
**بیشتر یعنی قدرتمندتر**

به منظور دستیابی به تأثیر بیشتر، گونه‌های نوآوری را با هم ترکیب کنید و

آنها را با هم انطباق دهید

با استفاده هرچه بیشتر از گونه‌های مختلف نوآوری، نتایج شگفت‌انگیز و

پیچیده‌تری به دست می‌آید و با این کار، رقبا نمی‌توانند به‌سادگی آنها را

تشخیص دهند یا از آن تقلید کنند.

فصل ۱۳

۶۲ فراتر از محصولات بروید

چطور نگذاریم رقبا به راحتی از ما تقلید کنند

فصل ۱۴

۷۸ قدرت نهفته در اعداد

نوآوری با استفاده از ترکیب گونه‌ها، بازده بهتری را نتیجه می‌دهد

فصل ۸

۳۸ سیستم محصول

چگونگی خلق محصولات و خدمات مکمل

فصل ۹

۴۲ خدمت

چگونگی پشتیبانی و تقویت ارزش پیشنهادها

فصل ۱۰

۴۶ کانال

چگونگی ارائه پیشنهاداتن به مشتریان و کاربران

فصل ۱۱

۵۰ برند

چگونگی ارائه محصولات و کسب وکارتان

فصل ۱۲

۵۴ مشارکت مشتری

چگونگی پرورش تعاملات تأثیرگذار



## بخش چهارم تغییرات را شناسایی کنید

شرایطی را دریابید که آستان جهش‌های عظیم هستند به نظر می‌رسد نوآوری‌های تغییردهنده صنایع از ناکجاآباد سرچشمه می‌گیرند. ولی درواقع با کمی دقت می‌توانید علائم هشداردهنده اولیه را - که نشان می‌دهند چه هنگام تغییرات عمده مورد نیاز هستند - مشاهده کنید و آن‌گاه از آنها بهره ببرید.

فصل ۱۵

۱۰۰ به شکاف توجه کنید  
نقاط کور خویش را کشف کنید

فصل ۱۶

۱۰۴ به چالش کشیدن آداب و رسوم  
ابتدا ببینید که رقبای شما بر روی چه چیز تمرکز کرده‌اند و سپس انتخاب‌های متفاوتی داشته باشید

فصل ۱۷

۱۱۸ شناسایی الگو  
شیوه تغییر صنایع و بازارها را ببینید و از آنهایی که این نشانه‌ها را دیده‌اند و بر طبق آنها عمل کرده‌اند، یاد بگیرید

## بخش پنجم نوآوری پیشرو

از طرح‌های بهتری استفاده کنید تا جهش ایجاد کنید نوآوری‌های پیچیده دارای اجزای مشابهی در هسته اصلی خود هستند. با تجزیه و تلخیص کار نوآوران موفق، بلوک‌های سازنده مفاهیم جدید ظاهر می‌شوند.

فصل ۱۸

۱۳۰ قصد خود را عنوان کنید  
با روشن‌اندیشی درباره اینکه کجا و چگونه نوآوری خواهید کرد، احتمال موفقیتتان را به طور فزاینده‌ای بالا ببرید

فصل ۱۹

۱۴۲ تاکتیک‌های نوآوری  
جعبه‌ابزاری که چارچوب ده گونه را به بلوک‌های سازنده نوآوری تبدیل می‌کند

فصل ۲۰

۱۵۰ استفاده از کتاب بازی نوآوری  
منتخبی از بازی‌ها (و ترکیبی از تاکتیک‌هایی که نیاز به پیاده‌سازی آنها خواهید داشت)

۲۳۱ پی‌نوشت‌ها

۲۳۷ نمایه

## بخش ششم پرورش نوآوری

### کارگذاری نوآوری اثربخش در درون سازمانتان

هر کسی با نوآوری موافق است. با این حال تقریباً هر سازمانی توطئه کشتن آن را در سردارد. در این فصل، اصول ساخت سیستم نوآوری سازمان عرضه شده است، که در سیستم مزبور امکان پرورش یافتن و پاداش گرفتن و اخذ نتایج ملموس میسر است.

فصل ۲۱

### ۱۹۰ هرچه زودتر شروع کنید

همگان از ناشناخته‌ها می‌ترسند. در اینجا می‌آموزید که در هر صورت نوآوری را انجام دهید.

فصل ۲۲

### ۱۹۶ حامیان و مؤلفان

شرکت‌های عالی اطمینان می‌یابند که نوآوری، اختیاری نیست

فصل ۲۳

### ۲۰۰ ایجاد نوآوری

نگران فرهنگ نباشید. قابلیت سیستمی ایجاد کنید

فصل ۲۴

### ۲۱۲ اجرای اثربخش

اصولی برای آنکه نوآوری‌تان را سر وقت با همان بودجه تعیین شده به بازار عرضه کنید

مقدمه

# در باب نوآوری اثربخش

در اواسط آگوست سال ۲۰۱۲ محبوبیت کنگره آمریکا نزد مردم این کشور به کمترین مقدار در طول تاریخ خود رسید. الف اوضاع آمار مزبور برای سال‌های پیش از آن نیز تعریف چندانی نداشته است. البته کنگره آمریکا تنها نهادی نیست که حمایت مردمی از آن تا بدین اندازه پایین است. مردم تقریباً انتظار اخبار خوبی از جنگ‌هایی که در آنها درگیرند، ندارند (جنگ‌های عراق، افغانستان و یا در ارتباط با تروریسم، مواد مخدر، فقر و یا بی‌سوادی). وعده‌وعیدهای بهار عربی نیز منجر به تشدید بدبینی نسبت به این قبیل جریانات شده است. مشکلات بغرنج سلامت نیز اکنون در صدر توجهات قرار دارند چراکه دیابت ۸ درصد از جمعیت آمریکا را گرفتار کرده است و بیماری‌های هزینه‌زای دیگر از قبیل چاقی، بیماری‌های قلبی و سرطان نیز بیش از گذشته همه‌گیر شده‌اند. هزینه تحصیل نیز از طرف دیگر مانند یک بالن پر شده با گاز هلیوم در حال بالا رفتن است و هنوز شواهد امیدوارکننده‌ای مبنی بر بازگشت سرمایه این هزینه برای دانش‌آموزان وجود ندارد. در حال حاضر، پلیس به مدل‌های آماری پر جزئیات‌تری از جرایم دسترسی دارد، ولی هنوز تا دستیابی به مدل‌های کامل و بی‌نقص راه درازی باقی است. گرم شدن کره زمین نیز شرایط بحرانی و خطرناکی را برای جهان ایجاد کرده است ولی هنوز در حدود نیمی از رهبران منتخب ما این بحران را نظریه‌ای می‌دانند که می‌توان به سادگی از کنار آن گذشت.

و همچنان . . .

انتظار بیشتری از کامپیوترها، گوشی‌های هوشمند، نرم‌افزارهای کاربردی،

شبکه‌ها و بازی‌های خود داریم. جوری پرورش می‌یابیم که انتظار داستان‌های روزمره شگفت‌انگیز از سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز جدید از طریق جمع‌سپاری را داشته باشیم. مرتب از تحولات روی داده در زندگی می‌شنویم که به خاطر توئیتر، آکادمی خان یا اکتشافات جهشی در پزشکی به وجود آمده است. «ستر دوفلو» و تیمش در آزمایشگاه اقدام علیه فقر در دانشگاه ام‌آی‌تی به دنبال یافتن راه‌حل‌های کارآمد برای مشکلاتی هستند که برای فقرا به وجود می‌آید و در مرحله بعد، نهادهایی همچون بنیاد «گیتس» یا دیگر مؤسسات خیریه به سرمایه‌گذاری برای پیاده‌سازی این راه‌حل‌های تحول‌آفرین در مقیاسی بی‌سابقه می‌پردازند.

قصه‌گویی در دوران طلایی جدیدی قرار دارد- چه در نمایش‌های زنده، در رادیو، یا در سریال‌های تلویزیونی جذابی که در سراسر دنیا دیده می‌شوند و با سلیقه تمامی بینندگان سازگارند. در دنیای کنونی می‌توان خیرگان را به سادگی و با قیمتی مقرون به صرفه در همه‌جا یافت. در واقع به نظر می‌رسد تمام دانشی که پیشتر برای جمع‌کردنش مشکل داشتیم، به مدد جادوی نرم‌افزارهای کاربردی کوچک و ظریف یا داده‌های بزرگی که در سیستم‌های رایانش ابری هوشمند یا سایت‌های تأمین مالی جمعی که بر روی ایده‌های خلاقانه در تجارت یا علم سرمایه‌گذاری می‌کنند، مرتباً تقویت می‌شود و سریعاً سازمان‌یافته‌تر، قابل دسترس‌تر و مقرون به صرفه‌تر می‌شوند.

یک راه برای درک این شرایط متضاد، این است که بپذیریم در دوران وقوع تحولات بنیادین به سر می‌بریم. بپذیریم که مؤسسات قدیمی توسط

الف. این آمار ناامیدکننده برگرفته از نظرسنجی انجام‌شده گالوپ است.

ب. کتاب زیبایی که اخیراً چنین نظریه‌ای را با جزئیات بیشتر مطرح کرده است، بزرگ‌تر از آنکه درک شود، اثر دیوید وینبرگر است که پیش‌ترین یکی از مؤلفان کتاب همواره جذاب بیانیه دریاى سرخ‌ها (مانیفست کلوترین) بود.

ت. این امر ما را قادر ساخت تا جزء اولین شرکت‌هایی در جهان باشیم که خدمات تمام‌وقت پژوهش‌های علوم اجتماعی ارائه می‌دهد. دانشمند پیش‌تاز ما دکتر ریک ئی. رابینسون انسان‌شناس فرهنگی معروف بود که راه خویش را از ما جدا کرد تا به همراه جان کین شرکت پژوهش‌های بنیادین ئی-لب را تأسیس کند.

ث. این دانشگاه عالی (ارائه‌دهنده مدارک فراتر از کارشناسی) پیش‌تاز، اولین دانشگاه در ایالات متحده آمریکا بود که اقدام به اعطای مدرک دکترای طراحی کرد.

مؤسسات جدیدتر و چابک‌تری که سربرآورده‌اند به چالش کشیده شده‌اند. در طول تاریخ به ندرت دیده شده است که بروز چنین تغییراتی با خون‌ریزی همراه نباشد، اما به نظر می‌رسد که تحولات بنیادین کنونی در ساختار، منابع و همچنین در ذات تخصص روی می‌دهد.<sup>۳</sup> در واقع، در میان خبرگان نوآوری، دوران فعلی همانند هیچ دوران دیگری نیست. برای اولین بار در تاریخ در موقعیتی قرار داریم که مشکلات دشوار را با ابزارها و تکنیک‌های نوآورانه حل کنیم.

### هنگامی که مشکلات واقعی هستند، ریسک بالا است، زمان کم دارید و راهکارهای از پیش آماده فاقد کارایی لازم هستند، چه خواهید کرد؟

این، دلیل ما برای نوشتن کتاب حاضر است: چگونه می‌توانید نوآوری اثربخشی داشته باشید. چگونه می‌توانید کاری کنید که آینده، کمی زودتر از زمانی که قرار است باشد، خود را نمایان سازد. چگونه می‌توانید به تیم‌ها متدهای قدرتمندی ارائه دهید که برای موفقیت آنها در مواجهه با مشکلات بزرگ و کوچک لازم است.

بخشی از انقلاب نوآوری ریشه در استفاده از راهکارهای برتر دارد: راه‌های بهتر برای نوآوری که برای روبه‌رو شدن با مشکلات سخت‌تر مناسب هستند. البته هنوز اکثر تیم‌ها در مواجهه با مشکلات از تکنیک‌های مسخره‌ای استفاده می‌کنند که سال‌هاست دیگر مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. این کتاب، بخشی از تلاش تیمی پیش‌تاز و کوچک از متفکرانی است که نوآوری را ضروری و حیاتی می‌دانند. کسانی که باور دارند که نوآوری باید مانند سایر

علوم مدیریت به صورت یک رشته عمیق به همان کاملاً برخورد شود.

### سفر ما در این کتاب

ده گونه نوآوری یک دوره آماده‌سازی طولانی را پشت سر گذاشته است. به‌طور خلاصه می‌توان گفت که این کتاب حاصل کدگذاری، ساختاردهی و ساده‌سازی سه دهه کار در شرکت مشاوره دویلین- که من نیز یکی از بنیان‌گذارانش بودم- واقع در شیکاگو بوده است که در این مدت، همراهی روش‌شناس نامی حوزه طراحی جی دویلین<sup>۱۳</sup> را به همراه داشته است. دویلین از زمان شروع به کارش در سال ۱۹۸۰ همواره یک سوال سهل‌ممتنع را می‌پرسید: «چه باید کرد تا نوآوری به‌جای شکست، به موفقیت بینجامد؟»

در طول سال‌ها ما سه بعد مهم را در سفر چالشی خود دنبال کرده‌ایم. ما یک بعد نظری داشته‌ایم که در آن به دنبال جواب‌های واقعی برای سؤالات سخت درباره نوآوری بوده‌ایم. سؤال‌های ساده ولی حیاتی‌ای از قبیل: «آیا طوفان مغزی کارگشاست؟ (که در واقع نیست) و نیز سؤال‌های عمیق و نظام‌مندی از قبیل: «چگونه می‌توانید تشخیص دهید که مشتری چه می‌خواهد، درحالی‌که خودش هم آن را نمی‌داند؟»<sup>۱۴</sup> بعد دوم بعد آکادمیک بوده است، چراکه بسیاری از ما اساتید عضو هیئت‌علمی دانشکده طراحی دانشگاه شیکاگو<sup>۱۵</sup> هستیم و این مسئله باعث شده است تا مجبور باشیم ایده‌های خود را به صورت قاعده‌مند و متمایزی به جوانان هوشمند ارائه دهیم. درنهایت، بعد سوم در ارتباط با کاربرد است. در این

بوده‌اند. ولی در دوبلین تقریباً همه کارها را در غالب تیم انجام می‌دهیم. این موضوع ریشه در ذات خود نوآوری دارد: هیچ شخصی نمی‌تواند همه اطلاعات لازم برای غلبه بر چالش‌های نوآوری را داشته باشد و بهترین تیم‌ها، آنهایی هستند که از افرادی در رشته‌های مختلف تشکیل شده باشند. این کتاب نیز به همین صورت تهیه شده است. اینکه هر کدام از ما چه نقشی داشته‌ایم، می‌تواند به شما نشان دهد که در یک ترکیب پیچیده چه تلاش‌هایی باید انجام شود.

من به‌عنوان مدیر کهنه‌کار دوبلین، بسیاری از ایده‌ها و روش‌ها برای ایجاد یک نوآوری تأثیرگذار را برای اولین بار مطرح کرده‌ام که یکی از آنها ده گونه نوآوری است. من تمام مسیر شغلی حرفه‌ای‌ام را به تفکر در مورد چگونگی ایجاد ابزارها و تکنیک‌های مناسب و همچنین چگونگی کاربرد اثربخش آنها در عمل توسط مشتریانمان صرف کرده‌ام. بیش از ۳۰ سال زمان صرف یادگیری و تفکر درباره چیزهایی کرده‌ام که موجب می‌شوند نوآوری موفق شود یا شکست بخورد. به‌عنوان نویسنده اصلی متن من مسئول سراسر بحث‌های مطرح‌شده در این کتاب هستم و سیستم ایده‌های مطرح‌شده در اینجا چه موفق باشد و چه ناموفق، به گردن من است.

رایان پیکل<sup>۱۳</sup> مدرک پیشرفته در مهارت‌های نوآوری از دانشکده طراحی دارد و خودش نیز یک طراح ماهر است. وی مدیریت هماهنگی با تیم زبده و بااستعداد همکاران ما در پنتاگرام را داشته و سعی کرده است که هر صفحه این کتاب تا جای ممکن شفاف، مختصر و قابل فهم باشد. وی

بعد ما روش‌های خود را برای بسیاری از شرکت‌های بزرگ و پیش‌تاز جهانی و همچنین شرکت‌های نوپایی که در صدد تبدیل شدن به شرکت‌های پیش‌تاز آینده بودند، به کار گرفتیم.

شرکت مشاوره دوبلین از همان ابتدای آغاز به کارش، شرکتی چندرشته‌ای بود که ترکیب بی‌معنایی از علوم اجتماعی، فناوری، استراتژی، علوم کتابخانه‌ای و طراحی را به کار می‌گرفت و همواره در تلاش بوده است که تحلیل - شکستن موارد چالشی به عناصر ریزتر - را با ترکیب - ساختن موارد جدید - درهم‌آمیزد. به‌طورکلی، فکر می‌کنیم که هر تلاش تأثیرگذاری در حوزه نوآوری به هر دوی آنها - هم تجزیه و هم ترکیب - احتیاج دارد.

قلب این کتاب حول یکی از اکتشافات بنیادین دوبلین قرار گرفته است: ده گونه نوآوری متفاوت از یکدیگر وجود دارد و همواره نیز وجود داشته است که نیاز است با برخی ملاحظات با یکدیگر هماهنگ شوند تا بتوانند نوآوری تغییردهنده‌ای را به وجود آورند. اگر با این کتاب همراه شوید، به‌زودی به آن خواهید رسید. چیزی که در حال حاضر باید بدانید، این است که این یک کشف ساده نیست. در کنار این چارچوب، به این موضوع خواهیم پرداخت که چگونه می‌توانید این مسیر نوآوری را با استفاده از پروتکل‌ها و فرایندهای قدرتمندتر به شیوه بهتری طی کنید.

### تیم نویسندگان ما

آشپز که دو تا شد، آش یا شور می‌شود یا بی‌نمک در نویسندگی نیز مصداق دارد. فیلم‌هایی با چند فیلمنامه‌نویس، به‌ندرت در جذب شما موفق

کمک زیادی در تهیه این کتاب داشته است. وی نقش مهمی در به روز کردن و اصلاح مطالب کتاب داشته است. به طور کلی وی نوآوری را به عنوان یک اولویت استراتژیک در شرکت مانیتور مطرح کرده است و در حال حاضر نیز به عنوان رهبر شرکت مانیتور دلویت<sup>۱۸</sup> این کار را ادامه می‌دهد. تیم ما از حمایت‌های وی کمال قدردانی را دارد.

شاید هیچ‌کدام از این مطالب برای شمایی که خواننده این کتاب هستید، اهمیتی نداشته باشد چرا که ممکن است این کتاب در مجموع موفقیت‌آمیز باشد و یا شکست بخورد. هر چند که این موضوع برای ما به عنوان یک تیم بسیار مهم است. ما به دنبال نوشتن کتابی بودیم که معرف رشته نوظهور جامع، مهم و قابل توجه نوآوری باشد، چرا که اکنون افراد بسیاری نیاز حیاتی به نوآوری را احساس می‌کنند. آنها احساس می‌کنند که ایده‌ها و ساختارهای کهنه باید کنار گذاشته شوند. آنها احساس می‌کنند که آینده جدیدتر و بهتری برای آنها وجود دارد که در حال حاضر در دسترس آنها قرار ندارد اما در انتظار فرصتی برای سربزآوردن است.

خوب ما می‌گوییم که به آن برسید.

از اینجا شروع کنید، هم اکنون شروع کنید و انقلاب خود را به پا کنید.

به شما نشان خواهیم داد که چگونه این کار را انجام دهید.

لری کیلی

شیکاگو، ۲۰۱۳

همچنین به طور شخصی مسئول خلق تکنیک کارت‌های نوآوری است که در حال حاضر این امکان را برای ما فراهم ساخته است که هر نوآوری ارزشمندی را کدگذاری و ساختار آن را تحلیل کنیم و نیز این امکان را به شما می‌دهد که به کمک ماژول‌های قدرتمند و چندبار مصرف، نوآوری خودتان را توسعه دهید.

برایان کویین<sup>۱۴</sup> سال‌ها به عنوان استراتژیستی سنتی فعالیت کرده است و سپس صنعت مشاوره را به قصد نویسندگی فیلمنامه ترک کرد و پس از آن با شرط متمرکز شدن بر حل مشکلات نوآوری برای مشتریان به این صنعت بازگشت. بنابراین او به یکی از معدود افرادی تبدیل شده است که می‌تواند عناصر مختلف لازم برای اثربخشی نوآوری را یکپارچه سازد، به طوری که وی تاکنون پروژه‌های موفق متعددی را برای بزرگ‌ترین مشتریان ما به انجام رسانده است. حضور وی در این کتاب برای کاربردی کردن هرچه بیشتر ایده‌ها برای شرکت‌هایی که باید نوآور باشند، ضروری بوده است.

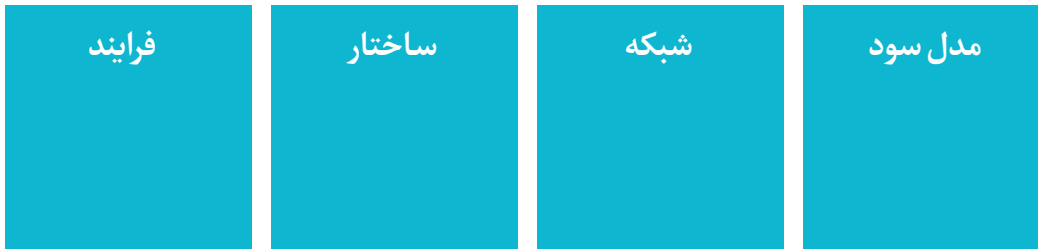
هلن والترز<sup>۱۵</sup> ویراستار نوآوری و طراحی در مجله هفتگی بلمبرگ بیزنس ویک<sup>۱۶</sup> بوده است. وی یک شبکه شخصی جذاب از کاربران روش‌های نوآوری و درس‌آموخته‌ها در سراسر دنیا توسعه داده است. البته او به عنوان یک روزنامه‌نگار، ارزش زیادی برای نقل داستان‌های شفاف با حقایق قابل اتکا به همراه جزئیات درست قائل است که این مهارت برای کتابی که در هر صفحه‌اش یک داستان قرار گرفته، ضروری است.

در نهایت، بنسی ناگجی<sup>۱۷</sup> با اینکه در این کتاب نویسنده نبوده است ولی

ما ده گونه نوآوری را در سال ۱۹۹۸ کشف کردیم. این کتاب توضیح می دهد که از آن زمان تاکنون چه آموخته ایم.

---

نوآوری در اکثر اوقات شکست می خورد. اما نباید این طور باشد. شما نباید اجازه دهید این اتفاق بیفتد.



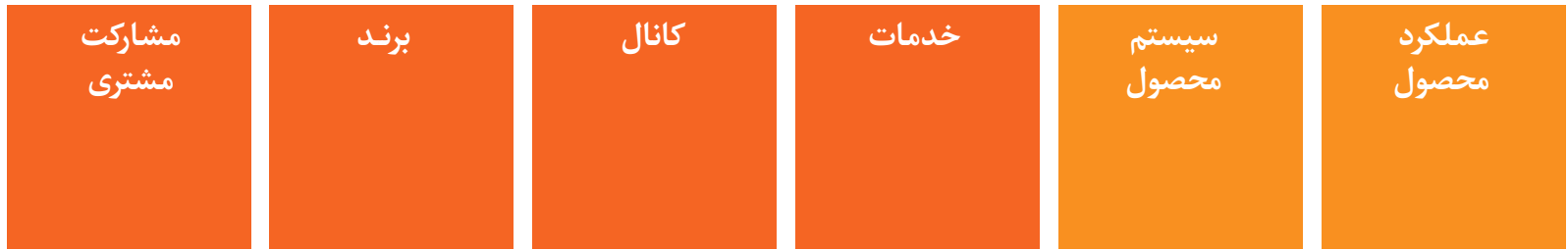
---

نوآوری تقریباً هیچگاه به خاطر نبود خلاقیت شکست نمی خورد. بلکه به خاطر فقدان قاعده مندی است که این اتفاق می افتد.

---

قطعی ترین راه برای شکست خوردن، تمرکز صرف بر روی محصولات است. نوآوران موفق از گونه های مختلف نوآوری استفاده می کنند.

نوآوران موفق، الگوهای نوآوری در صنعت خود را تحلیل می‌کنند.  
سپس برای نوآوری، انتخاب‌های هوشمندانه و سنجیده‌ای به طرق مختلف انجام می‌دهند.



می‌دانیم که احتمالاً اکنون شکاک هستید. این شک را لحظه‌ای کنار بگذارید. باور داریم که پس از مدتی وقت گذراندن با این کتاب و به‌کار گرفتن مفاهیم آن در کارتان، هر آنچه را که در این کتاب است، به‌عنوان قوانین نوظهور نوآوری تأیید خواهید کرد.

می‌توان نوآوری‌ها را تجزیه کرد و مورد تحلیل قرار داد. وقتی که این کار را انجام دهید، متوجه خواهید شد که چرا عمده آنها شکست می‌خورند و تنها اندکی از آنها موفق می‌شوند.

نوآوری‌ها را می‌توان به‌صورتی قاعده‌مند ایجاد کرد.  
این کار باعث افزایش چشمگیر شانس موفقیتتان خواهد شد.



بخش اول

# نوآوری

رشته‌ای جدید در حال تولد است

اکنون و پس از این، علم جدیدی در حال ظهور است که نحوه انجام کار را اساساً تغییر می‌دهد. این دقیقاً اتفاقی است که اینک در میدان عمل نوین برای نوآوری رخ می‌دهد. اما هوشیار باشید؛ چراکه افسانه‌های درست و غلط بسیاری وجود دارند و ریشه‌کن کردن آنها بسیار دشوار است.

## فصل ۱

# بازاندیشی نوآوری

## ریشه‌کنی افسانه‌ها، جایگزینی منطق

هنگامی که بحث از نوآوری پیش می‌آید، حتی مدیران طرفدار نظم و اصول منطقی برآمده از علم مدیریت نوین در حوزه‌های بازاریابی، مالی یا لجستیک نیز تحمل هرگونه بی‌منطقی را ندارند.

اغلب اوقات، نوآوری در حد یک سری جلسات طوفان فکری تنزل داده می‌شود که در آنها، تسهیل‌گران ادعا می‌کنند که «آهای! چیزی به نام ایده بد وجود ندارد!» (البته که برخی ایده‌ها بدون هیچ شک و شبهه بد هستند.) همچنین ممکن است نوآوری در واحدها یا آزمایشگاه‌های خاص از بقیه سازمان جدا شود که در واقع تلاشی برای قرنطینه کردن دیوانگان است. چراکه احساس می‌کنیم تنها با این کار است که خلاقیت افزایش می‌یابد. افراد را در یک اتاق جای می‌دهیم، میزها را با اسباب‌بازی‌ها، تفنگ‌های پینت بال، کاغذ یادداشت‌های برجسیبی، ماژیک‌های رنگی و غذاهای بامزه آذین می‌کنیم - فقط به این خاطر که قرار است نوآوری لذت بخش باشد. استفاده ما از این ماژیک‌های سیاه و برجسب‌ها تقریباً به اقدامی سمبلی و یکی از چندین سنتی که در آیین‌های دوره‌می نوآوری به جا می‌آوریم مبدل شده است.<sup>الف</sup>

مشکل اینجاست: شواهد حاکی از آن است که در واقع چنین تکنیک‌هایی در عمل منجر به نتایج بهتری نمی‌شوند. چند سال پیش به تحقیق درباره تلاش‌های نوآورانه در صناعی از قبیل تولید و خدمات پرداختیم و نتایج حاکی از آن بود که ۹۵٪ درصد این تلاش‌ها به شکست منتهی می‌شوند. نگاهی گذرا به وضعیت نوآوری‌های معاصر حاکی از آن است

که تنها اندکی بهتر شده‌ایم، ولی هنوز هم اغلب چیزها بیشتر ریشه در امید یا عادت دارند تا شواهد محکم. چنین چیزی غیرقابل قبول است. مدت‌هاست که برای ایجاد انقلاب در نحوه تشخیص، توسعه، پرورش، ریسک‌زدایی، راه‌اندازی و تقویت نوآوری تأخیر داشته‌ایم.

آرمان ما، تبدیل نوآوری به رویکردی باقاعده و تغییر وضعیت این رشته از هنری رمزآلود به دانشی منظم‌تر است. ده گونه نوآوری بخشی از بنیان این آرمان است. خودمان نیز می‌دانیم که نه بر روی مسئله بنیادینی همچون پروژه ژنوم انسان کار می‌کنیم و نه بر روی چیزی همچون جدول تناوبی عناصر شیمیایی که به لحاظ تجربی اثبات شده باشد (گرچه از دومی الهام گرفته‌ایم). آخرین کاری که در تلاش برای انجام آن هستیم، دادن پوششی متفاوت به نوآوری است. در واقع ما به جای تکرار صرف ادعاهای خود، در جای‌جای این کتاب از قیاس‌های علمی بهره گرفته‌ایم تا به کمک آنها آرمان خود را به تصویر بکشیم.

با این حال، کارهای ما در طول چندین دهه نشان داده است که با استفاده از ده گونه نوآوری مسلماً نرخ توفیق نوآوران افزایش خواهد یافت. این کار به شما کمک خواهد کرد تا به خلق نوآوری‌هایی با بازده‌های غیرممکن نائل آید که مشابه‌سازی از آنها برای رقبا دشوارتر هستند. البته که انجام این کار عاری از خطا نیست. نوآوری به عوامل بسیاری وابسته است که نمی‌توان تمامی آنها را در یک کتاب (یا در واقع، هر کتابی) برشمرد. نمی‌توانیم این قول را به شما بدهیم که به هیچ مشکلی بر نخواهید خورد و به همین ترتیب هم نمی‌توانیم

الف. صفحه‌های کتاب‌ها و مقاله‌های نوآوری در قفسه کتابخانه خود را مرور کنید و بشمارید که چه تعداد از آنها شامل تصاویر یادداشت‌های برجسب‌دار بدخط مختلف است. ما هم به همان میزان مقصر هستیم ولی در حال حاضر، این تله‌ها بیشتر از نایجشان توجه‌ها را به خود جلب می‌کنند.

ب. ولش چند ماه قبل از برگزیده شدن جنرال الکترونیک برای دومین سال متوالی در فهرست ۱۰۰ شرکت برتر بیزنس ویک از نظر ارزش بازار، این نظرها ارائه کرد.

موفقیت شما را تضمین کنیم (هر کسی هم که چنین ادعایی داشته باشد، جادوگر یا حقه باز است.) اما متقاعد شده ایم که از طریق اندیشیدن باقاعده تر درباره نوآوری می توانید شانس ایجاد جهش ها را بهبود بخشید.

چنانچه درحال مطالعه این کتاب هستید، احتمالاً شما نیز موافقید که اکنون جهان بیش از هر زمان دیگری نیاز به نوآوری دارد. ما درحال ورود به یکی از سهمگین ترین دوره های تغییری هستیم که سیاره کوچک آبی مان تاکنون به خود دیده است. در چنین مواقعی، توانایی نوآوری-تکمیل، تطبیق و بهبود-اجتناب ناپذیر می شود. درواقع موفقیت پیوسته ما انسان ها به عنوان یکی از گونه های زنده در این سیاره در بحبوحه این جهانی سازی تجاری، تغییر هنجارهای اجتماعی و فرهنگی و کمیابی روزافزون منابع طبیعی، احتمالاً به همین امر وابسته است.

این امر برای شرکت ها بدین معناست که برای بقا و ترقی باید به نوآوری دست بزنند. هیچ چیز تا ابد دوام نمی یابد و بسیاری از شرکت هایی که توانسته اند با یک نوآوری، توجهات را به سوی خود جلب کنند، نمی توانند به موفقیت خود ادامه دهند. همان طور که جک ولش، مدیرعامل سابق جنرال الکترونیک در سخنرانی مشهور خود در دسامبر ۱۹۹۷ عنوان کرد: «در جایی که اکنون هستیم اصلاً احساس راحتی نمی کنیم.»<sup>۱</sup> این گفته وی بدان معناست که اگر سریع تر از بقیه بازار حرکت نمی کنید، پیشاپیش خود را مرده حساب کنید؛ تنها فرق شما با مردگان، آن است که هنوز نفس کشیدن را متوقف نکرده اید!

حتی شرکت هایی که جایگاه های برتر بازار را به خود اختصاص داده اند نیز خود را مغلوب شرکت هایی می بینند که با قوانین متفاوتی بازی می کنند. شرکت کداک که زمانی داستان موفقیت هایش نقل همه محافل بود، در سال ۲۰۱۲ اعلان ورشکستگی کرد. آنچه تأمل برانگیز است آنکه مدیران اجرایی این شرکت-برخلاف خرد متعارف- نه تنها ظهور فناوری دیجیتال را کاملاً درک کرده بودند، بلکه از پیشگامان حیطه عکاسی دیجیتال نیز بودند. ولی همان طور که اغلب اتفاق می افتد، این قبیل حوزه های «جدید»، اغلب کوچک هستند و به راحتی از آنها غفلت می شود- درحالی که فروش عکس ها و فیلم های سینمایی، کفاف پرداخت تمامی هزینه های آن را داشت [و در نتیجه، مقرون به صرفه بود].

الزام بی وقفه به نوآوری اثربخش تر، دلیل وجود ماست. این ضرورت در طی سی سال گذشته ما را به سمت مطالعه موارد واقعاً اثربخش سوق داده است- تا بدین ترتیب توفیقات در نوآوری را تحلیل کنیم و در الزامات و بیش نیازهای آنها به دنبال الگوهایی بگردیم. به همین خاطر، خود را ملزم کرده ایم تا کارهای نوآورانه مان را رمزگشایی کنیم و رویه ها و نتایج آنها را تا جای ممکن به روشنی مستندسازی کنیم. همچنین، این امر نیازمند آن است که گونه شناسی دقیق و منحصر به فردی برای نوآوری و تمام اشکال و جایگشت های آن داشته باشیم. تمامی این موارد را به نحوی به اشتراک می گذاریم که بتوانیم با زبان متداول و مفیدتری صحبت کنیم. هدف ما در اینجا تدوین و تشریح چیزی است که در تجربیات ما موجب موفقیت نوآوری می شود.

## تعریف نوآوری

واژه نوآوری در اثر استفاده بیش از حد، سوءاستفاده، تبلیغات مبالغه آمیز و جوگیری، معنای خود را اساساً از دست داده است. اغلب در تشخیص نتیجه و فرایند دچار اشتباه می شویم و همه چیز را در قالب عبارت‌هایی خنثی بیان می‌کنیم؛ حال می‌خواهد توسعه محصول کاملاً معمولی‌ای باشد یا ایجاد جهشی عظیم که بازار جدیدی را شکل می‌دهد. تعریف‌هایی که در اینجا ارائه می‌دهیم، کمک می‌کنند تا از آنچه نوآوران واقعاً به انجام می‌رسانند، درک دقیقی پیدا کنیم.

الف. برای فهم عمیق‌ترین نکته، مقاله بیل باکستون را که در مجله بیزنس‌ویک در ژانویه ۲۰۰۸ به چاپ رسیده است، مطالعه کنید. مقاله «بینی بزرگ نوآوری» نشان می‌دهد که چگونه اغلب نوآوری‌های جهشی بر بستر فناوری‌های پیشرفته‌ای توسعه می‌یابند که سال‌ها در آزمایشگاه‌ها در حال بهبود بوده‌اند.

### ۱ نوآوری با اختراع متفاوت است.

نوآوری ممکن است دربرگیرنده اختراع باشد، ولی بسیاری از چیزهای دیگر را نیز لازم دارد. چیزهایی از قبیل درک عمیق از اینکه آیا مشتریان به آن اختراع نیاز دارند یا خیر، اینکه چگونه می‌توانید برای ارائه آن با سایر شرکا کار کنید و نیز اینکه چگونه در طول زمان، هزینه‌های خود را پوشش خواهید داد.

### ۲ نوآوری‌ها باید بتوانند هزینه‌های خود را پوشش دهند.

به عبارت ساده‌تر: نوآوری‌ها باید بتوانند ارزشی را به شما یا شرکنتان بازگردانند تا بدین‌وسیله در آینده امکان نوآوری‌های دیگر برایتان فراهم باشد. می‌خواهیم عملی بودن را با دو شاخص تعریف کنیم: نوآوری باید بتواند بقای خود را حفظ کند و میانگین موزون هزینه سرمایه‌اش را بازگرداند.

### ۳ نوآوری‌های بسیار اندکی واقعاً جدید هستند.

فرانچسکو ردی - که زیست‌شناس بود - اصلی را بنیان نهاد: «هر چیز زنده از یک چیز زنده به وجود می‌آید.» اغلب اوقات فراموش می‌کنیم که عمده نوآوری‌ها مبتنی بر پیشرفت‌های گذشته هستند. لزومی ندارد که نوآوری‌ها برای تمامی جهان تازگی داشته باشند - جدید بودن آنها برای یک بازار یا صنعت نیز کفایت می‌کند.<sup>الف</sup>

### ۴ فراتر از محصولات بیندیشید.

نوآوری‌ها باید چیزی فراتر از محصولات باشند. آنها می‌توانند دربرگیرنده شیوه‌های جدید انجام کسب‌وکار و پول درآوردن، سیستم‌های جدید محصولات و خدمات و حتی تعاملات و اشکال جدید معاشرت میان سازمان شما با مشتریانانتان باشند.

# نوآوری عبارت است از خلق پیشنهادی جدید و عملی

۱ دانستن اینکه نوآوری در کجا لازم است، اهمیتی هم‌مرتبه با دانش چگونگی نوآوری دارد.

حفر چاه نفت یا استخراج لیتیوم بیشتر به دانستن محل حفر بستگی دارد تا خود عمل حفاری. پیش از شروع یک پروژه، فرصت‌های صحیح نوآوری را مشخص کنید و راجع به ماهیت نوآوری که می‌خواهید خلق کنید، بسیار شفاف باشید.

---

# نوآوری مستلزم شناسایی مشکلات آنها برای ارائه راهکارهای سازنده

۲] ابتدا به حل سخت‌ترین مشکلات بپردازید.

به دنبال میوه‌های روییده بر شاخه‌های پایینی درخت نباشید. بلکه مشکلات بزرگ و بغرنج را که هیچ راه حل ساده‌ای ندارند هدف بگیرید. البته منظورمان مسائلی که برای شما ساده هستند نیست؛ بلکه به معنی حل مشکلات عمیق مشتریان است. به هنگام نوآوری، بر روی سخت‌ترین قسمت‌های مفهومی که باید درست از آب دربیاید تمرکز کنید. مسائل ساده را در فرصت‌های بعدی نیز می‌توان حل کرد.

۳] از پاسخ‌های ناقص اجتناب کنید. وقتی چالش‌های بزرگ را در آغوش کشیدید، صبور باشید و برای خلق راهکارهای جامع تلاش کنید. به جای پذیرفتن راهکارهای دم‌دستی، به دنبال راه‌هایی برای رفع تنش‌ها باشید. این کار، نیازمند کنار آمدن با ابهام و صبوری تا زمان ظهور پاسخ‌هاست.

۴] نوآوری تا وقتی که به بازار نیامده باشد، نوآوری به حساب نمی‌آید. تا زمانی که پیشنهاد خود را به بازار نیاورده‌اید و از آن کسب درآمد نکرده‌اید، فرایند نوآوری ناتمام است. در حیطه‌های اجتماعی و دولتی نیز باید به ذی‌نفعان خود به شیوه‌ای جدید و بهتر که قادر به حفظ خود در طول زمان باشد، یاری رسانید.

۵] «پیچیدگی» را به «سادگی» تبدیل کنید.

تبدیل یک چیز ساده به دشوار آسان است: به نظر می‌رسد سیاست‌مداران و وکلا برای امرار معاش این کار را انجام می‌دهند. اما نوآوری‌های انگشت‌شماری به خاطر پیچیدگی‌شان قهرمان شده‌اند. اغلب آنها به خاطر ارائه راه‌حل‌های ساده و سازنده برای بغرنج‌ترین مشکلات مشهور شده‌اند.

# حائز اهمیت و ورود قاعده‌مند به است.

## چرا باید این کتاب را مطالعه کنید؟ بله با شما هستیم!

از اینکه از چرخه معمول زندگی‌شان خارج شوند تا با مشاورانی صحبت کنند که قطعاً چیزی راجع به کسب‌وکار آنها نمی‌دانند، رنجیده می‌شوند. آنها اغلب با غرولند می‌گویند: «واقعاً سرانجام همه این کارگاه‌ها چیست؟» اما ما با جدیت به کار خود ادامه می‌دهیم و قطعاً از برخی ابزارها از قبیل یادداشت‌های برجسیبی استفاده می‌کنیم. با کاربرگ‌های ساختار یافته‌ای حاوی دستورالعمل همراه می‌کنیم که به تولید یک مفهوم عالی (و نه صدها مفهوم بی‌استفاده) کمک می‌کنند. کم‌کم فضای اتاق تغییر می‌کند، گوشی‌های هوشمند پایین گذاشته می‌شوند، صداها سرزنده‌تر می‌شوند، سؤالات بسیار هدفمندتر و به چالش‌های کنونی تیم مرتبط‌تر می‌شوند. این بحث، از ویژگی‌های محصول و کاربردهای آن به سوی سیستم‌ها، پلتفرم‌ها و تجربه‌های کسب‌وکار تغییر جهت می‌دهد. این چارچوب برای تخریب نوآوری‌های دیگر و الهام‌بخشی به جهش‌های جدید مورد استفاده قرار می‌گیرد. این جلسات با باور افراد به موفقیت نوآوری‌های طراحی شده‌شان و اثبات آنها از طریق پیاده‌سازی خاتمه می‌یابد.

این ده گونه نوآوری، نوش دارو نیستند. ولی می‌توانند جهشی بزرگ به سمت نوآوری قابل‌اتکاتر و دقیق‌تر باشند.

ما نوآوران مستعد هم‌دوره خود را همواره ستایش می‌کنیم، چه توماس ادیسون باشد یا استیو جابز- اما اغلب به این نتیجه می‌رسیم که موفقیت نوآوری بستگی به وجود افراد بسیار مستعد دارد. شواهد واقعی بر چیز دیگری دلالت دارند و حاکی از آنند که تیم‌هایی که قاعده‌مند عمل می‌کنند، با استفاده از روش‌های اثربخش، نتایجی در حدود ده یا بیست برابر بهتر از هنجارهای کنونی جهانی به دست می‌آورند.

نوآوری همانند یک تیم ورزشی است و صرفاً حوزه نایغه‌های کمیاب یا عده معدودی از گلچین‌شده‌ها نیست. هرکسی می‌تواند (و باید بتواند) نوآوری را بیاموزد و می‌تواند با تمرین و ممارست در آن پیشرفت کند. به عبارت ساده‌تر، دیگر هیچ بهانه‌ای برای عدم نوآوری پذیرفته نیست.

مدیران اجرایی نه‌تنها باید درک کنند که باید نوآوری را از تمامی افراد سازمانشان انتظار داشته باشند، بلکه باید بفهمند که اگر خودشان نیز این کار را انجام ندهند، به خود و سازمانشان آسیب می‌رسانند. نوآورترین سازمان‌ها متکی به افراد و تیم‌هایی هستند که به صورت چندوظیفه‌ای در سازمان‌هایشان کار می‌کنند. نوآوری صرفاً کار دانشمندان، مهندسان یا بازاریابان نیست، بلکه وظیفه کل آن کسب‌وکار و رهبرش است.

از اولین باری که چارچوب خود را در سال ۱۹۹۸ ارائه دادیم، ده گونه نوآوری را در شرکت‌های بزرگ و کوچک به کار گرفته‌ایم. سطحی‌ترین تجربه‌ای که از مشتریانمان داشته‌ایم، برگزاری کارگاه برای تیم توسعه‌ای آنها بوده است. این قبیل مشتریان، افراد پرمشغله‌ای هستند. آنها اغلب