

《创新者的基因》

图书基本信息

书名：《创新者的基因》

13位ISBN编号：9787508637839

10位ISBN编号：7508637836

出版时间：2013-3-2

出版社：中信出版社

作者：克莱顿·克里斯坦森

页数：268

译者：曾佳宁

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《创新者的基因》

前言

《创新者的基因》

内容概要

《创新者的基因》

作者简介

《创新者的基因》

书籍目录

引言V

第一部分

破坏性创新，从你开始

第一章 破坏性创新者的基因

第二章 发现技能一：联系

第三章 发现技能二：发问

第四章 发现技能三：观察

第五章 发现技能四：交际

第六章 发现技能五：实验

第二部分

破坏性组织和团队的基因

第七章 全球最创新公司的基因

第八章 将创新者的基因付诸实践：人才

第九章 将创新者的基因付诸实践：程序

第十章 将创新者的基因付诸实践：宗旨

结论 有非同凡人之所为，有非同凡人之所想，有所作为

附录A 受访创新者样本

附录B 创新者基因的研究方法

附录C 培养发现技能

致谢

注释

章节摘录

版权页：插图：第一部分 破坏性创新，从你开始 第一章 破坏性创新者的基因 “我想在宇宙间留一点响声。”——史蒂夫·乔布斯 苹果公司创始人兼CEO 我是否知道创新是如何产生的，甚至是破坏性的商业想法？我是否知道如何招到善于创新的人才，或是通过培训使他人跳出常规思路思考？大多数高管都会觉得这些问题是难题，而他们也都知道，创新力就是商业成功的“秘密武器”。不幸的是，大多数人都都不甚了解，为什么有的人比其他人更有创新力。也许正是因为这个原因，我们在面对具有远见卓识的企业家和创新主管时，总是难免心生敬畏。这些企业家中，有苹果公司的史蒂夫·乔布斯、亚马逊公司的杰夫·贝佐斯和易趣公司的皮埃尔·奥米迪亚。而创新主管则包括宝洁公司的阿兰·乔治·雷富礼、贝恩公司的欧瑞特·嘉迪希和易趣公司的梅格·惠特曼。这些人是如何想出突破性的新想法的？如果可以揭示这些大师头脑的运作机制，我们就能从中学到如何创新吗？创新的想法以乔布斯为例。最近，《哈佛商业评论》发布了一份研究报告，将乔布斯评选为全球业绩最佳的CEO。

1你也许还记得苹果公司著名的广告宣传口号“非同凡想”，这句口号本身就是最佳注解。广告中出现了不同领域的创新者，如阿尔伯特·爱因斯坦、毕加索、理查德·布兰森和约翰·列侬。实际上，乔布斯本人也完全够格在这个广告中露脸，因为人人都知道，乔布斯具有创新精神，他知道如何“非同凡想”。但是我们的问题是，他是如何做到这一点的？其他的创新者又是如何做到“非同凡想”的？惯用的答案是：创新思维能力是与生俱来的。大多数人都相信，某些像乔布斯这样的人生来就有创造力的基因，而其他人没有这种基因。我们一般都认为，创新者天生右脑发达，上天赋予了他们创造性思维的能力。而一般人是天生左脑发达，逻辑性较强，习惯线性思维，创造性思维的能力较弱，或者说没有创造性思维能力。如果你相信以上说法，那么我们想告诉你，这种说法其实基本上是错误的。至少在商业创新的领域内，几乎任何人，包括你，都有一定的创新和创造性思维的能力。因此我们将以乔布斯为例，与你一起探索非同凡响的能力。乔布斯过去是如何想出这些创新点子的？他的创新之旅又能给我们何种启示呢？

创新想法一：个人计算机应当没有噪声，小巧便携 苹果二代系列是苹果公司的开拓之作。其关键创新之一，就是乔布斯的一个决定：这款计算机必须是没有噪声的。他之所以会有这个想法，一部分原因是因为他花了许多时间研究禅道和冥想。2乔布斯觉得计算机内置风扇噪声大，使人分心，因此决定不为苹果二代装内置风扇。这在当时可谓是一个非常激进的想法。所有人都认为计算机必须装风扇，因为所有的计算机都需要风扇以防止过热。除非能寻找到产热较少的新型电源，否则要想不装风扇，是不可能的。

《创新者的基因》

媒体关注与评论

近年来，克里斯坦森的《创新者的窘境》和《创新者的解答》影响并引导了商业领域的发展方向。现在，他的新书《创新者的基因》追根溯源，展示出创新的起点，挖掘出激发创意以改变世界的基本行为模式。这是今年出版的最重要的书之一，也将在未来的若干年中成为创新管理者不可绕过的经典书籍。 马克·贝尼奥夫，Salesforce.com公司总裁；《云攻略》作者 《创新者的基因》展示出杰出的创新者具有的普遍行为习惯，这些习惯可以提升任何人的创造力。从这个角度来看，创新不再是神秘的艺术，而是人人可以学会的工作必备技能。 史蒂芬·柯维，《高效能人士的七个习惯》作者 我与克里斯坦森一起研究创新管理已经有十几个年头了。《创新者的基因》进一步拓展了我们曾一起探索过的创新思想，充满挑战传统、激发创新的洞见。要想让公司稳健发展，提高竞争力，这本书绝对不可错过。 A.G.雷富礼，宝洁公司前总裁

《创新者的基因》

名人推荐

精彩短评

- 1、很好，书也很精美，非常满意
- 2、一切当前在做的，都有可能是错的，保持思想开放，探索商业成长。
- 3、看看
- 4、提醒公司和个人如何创新
- 5、这本书中例子生动，但是例子举的有点多了。其实其核心思想就那么几页纸就能够说明白。如果你要阅读这本书，我建议你可以直接阅读每个章节的主要思想，结合一个例子即可，然后去实践它，看是否能够运用到生活中去
- 6、没这个系列前两本干货多啊
- 7、一般~~~五步走~
- 8、4年后读到
- 9、里面针对一些能力的技巧还挺有意思
- 10、联系，发问，观察，交际，实验
- 11、老生常谈
- 12、写创新的书，内容丰富，不错。
- 13、引言已提出论点，后面都是论证了。组织创新：人才，程序，宗旨。个人创新：联系，发问，观察，交际，实验。
- 14、不错
- 15、过于鸡汤
- 16、书中道：“每个任务都有功能、社会和情感三个方面。……有时候这样做是很复杂的，但这也许是揭开创新性解决方案的关键”。书中的创新过程很多就是作者的体验。
- 17、#2016读书#第6本：本书认为人形成创新想法的能力不仅是大脑的功能，同时也是行为的功能。只要改变自身的行为，就能提升创新能力。创新者要培养联系、发问、观察、交际、实验等5大发现技能，从而提高自己、团队、公司的创新能力。同时，本书也提出了创新公司保持创新的3P框架：人才（People）、程序（Process）、宗旨（Philosophy）。本书优点在于提出了5大发现技能，对于如何培养创新能力提供了很好的思路，但不足之处在于有些篇幅啰嗦、重复，另外对于3P框架没有深入探讨，仅仅停留在表面，3星半推荐。
- 18、言之者易，行之者难！值得借鉴和参考。
- 19、三部曲，让人从问题到解决方案，一整套流程体系，先学方法，还需实践，也是个反复学习。
- 20、创新的集合·1.联系2.发问3.观察4.交际5.实验
- 21、相对于作者的知名度，这本书比较水，内容对于熟悉设计思维和精益创业的读者基本都是常识，何须用8年时间调查上百位高管才能写出？不过，对于创新领域不了解的读者，做入门读物也还是有些帮助的。
- 22、看了前面的几页、感觉挺不错的，特别是创新需要主动求变的意愿出发，或许这也能用在教育小孩方面、员工培养方面
- 23、书的内容具有思考性，举例说明
- 24、联系，发问，观察，交际，试验，看了这本书脑子蹦出了很多创业点子，脑子装不了了，爆炸了
- 25、创新方法论，值得借鉴。
- 26、看了后希望一口气读完的书，必读书之一
- 27、这本书让我改变了读书笔记的方式，批注由陈述句改为疑问句，批注时提出问题，而不是总结或者重复作者的观点。
- 28、so so，个人：联系、发问、观察、交际、实验，团队：人才、程序、宗旨。
- 29、中国企业缺乏创新其实我们缺少的很多 不止是创新创新背后的是企业文化的变革 领导力的转型 等等在创新之前 我们先要把基础的事情做好
- 30、不能创新不能赢得市场，但创新者又面临窘境，如何才能创新，克里斯坦森的团队也给我们带来了解答。通过大量的访谈和数据给了个人和企业的创新基因。创新要有勇气，不甘于现状，积极冒险挑战，做好发问、观察、交际和实验几个行为，用联系性思维整合在一起，实现个体的创新。企业和团队更要遵从3P原则，从人、程序和文化的角度建设一个创新的文化氛围。孤岛冲刺的游戏谁能获得

《创新者的基因》

胜利，因为几个疯子已经凭着直觉开跑了，基于不错的预感，知道大致的方向，就应用用最快的速度奔跑前进。真正改变世界的人，是那些疯狂到认为自己可以改变世界的人。行动吧，现在！推荐指数：四星半。

31、很好的工具书

32、以后不读评分8.0以下的书

33、总会有人创新，但是我们的教育制度有没有可能提供一个更利于创新的土壤呢？我的同学有没有可能以一个更开放的态度对待竞争呢？这些都需要大家一起去尝试去努力。

34、大概七月份读完。

联系
发问
观察
交际
实验

这本书有做流程图，一些细碎的可执行的创新基因增强办法值得学习。

35、很是满意，推荐大家阅读

36、“联系”这个值得讨论~~~

37、书的装帧很精美，然后内容比较有新意，但是整体还是一般。

38、翻了翻，大致的套路，举例。论证。

39、

这本书比前两本好

40、推荐，换个眼光看世界！

41、刚刚收到书，感觉很新

42、很棒，直接用。

个人创新能力：

联系：随意物品间的联系或对目前问题的联系。

发问：连续五个为什么问到根源

观察：好奇心探索和细微观察及五官

交际：不同行业国度信仰没目的性的交友交流，T型人才

实验：对创新想法的实践

对组织：

人才：你最近做了什么有趣的发明

程序：发文观察交际实验

宗旨：给资源环境回报支持每个人都创新

43、内容的质量真的好，纸质超棒。

44、创新的基因都在这里了 多问为什么

45、书籍的书面很脏，请卖家检查后在发货。

46、克莱顿·克里斯坦森 创新三部曲之一，作者通过他们对于创新者基因的研究方法揭示了创新型人才具有的几个行为特点：观察、发问、交际、联系和实验。内容于我并没有醍醐灌顶之感，不过里面有很多关于如何从这几个行为特点出发切实可行之建议。读完的感觉是“知易行难”，不断的训练吧。

47、一系列思维，具备思维，方法论，可落地，可参照，执行够，十分值得学习！

48、总结了五种创新的方法:联系、发问、观察、交际、实验，做一张思维导图

49、全书概括： 跪舔乔布斯； 不深刻的鸡汤例子； 无聊的数据堆砌。

50、看这些原则，不如亲自去动手实践，创新就是实践出来

51、翻译的略有些生硬，读起来还算流畅。

52、有非同凡人之所想，有非同凡人之所韦，才能有所作为。

53、真正改变世界的人，是那些疯狂到认为自己可以改变世界的人。行动吧，现在！

《创新者的基因》

- 54、创新性和不确定性，是我在《唯核不破》中提出的创业的两大特点。《创新者的基因》阐述了创新的方法和途径，是创业者傍身的优秀读物！
- 55、《创新者的窘境》给我带来的帮助很大，但这本书。。略微显得有点狗尾续貂。
- 56、创造技能和实现技能的权衡与发展，是一个互联网从业者创新能力高低的关键。
- 57、比第一部差得太多，后来才发现原来克里斯坦森仅仅是三作，估计是挂名而已。其实书中的主要观点很容易概括：企业要想实现破坏性创新，需要3P框架（人才、程序、宗旨）；而个人要想实现破坏性创新，需要五项技能：联系、发问、观察、交际、实验。无他。
- 58、值得购买 合适阅读 积累
- 59、和《异类》不能比。啰嗦，琐碎。可能翻译也有问题。
- 60、创新是可以习得的，只要掌握一定的技能，在生活中不断地实践改进，直到它们成为一种习惯，成为你个人气质的一部分。书中提出了五项技能：联系，提问，观察，交际，实验，并给出了一些如何练习的小技巧。只要有意识地坚持下去，肯定会有收获。
- 61、如果读过《创新者的窘境》和《创新者的解答》，这本书可以不用看了。
- 62、感触最深还是那几个核心的点，联系、发问、交际、观察、实验，自己目前努力做到的就是，多问自己几个问题，多想想目前的情况，想想如何改进自己

《创新者的基因》

精彩书评

1、《创新者的基因》的笔记-2016年读书笔记（3）

引言

1.创新者都能把一些看似无关的想法联系起来，从而产生原创想法。这种认知技能称为联系性思维或者联系。人形成创新想法的能力不仅是大脑的功能，同时也是行为的功能。只要改变自身的行为，就能提升我们的创新影响力。

2.创新者培养出了正确的技能：发问、观察、交际和实验，这些技能催生了创新型的公司和产品，但是这些公司和产品并不一定就能赢利。关键在于，要想形成创新的商业想法，描述的发现技能是必须的，也是十分关键的，但是仅凭这些无法保证成功。

3.本书第一部分讲述创新者的五项发现技能，第二部分通过展示如何在组织和团队操作这些技能，详述这五种创新基石，同时给出了一个框架，用来了解创新者的基因是如何在世界顶级创新团队和组织中运作的。3P框架：人才（People）、程序（Process）、宗旨（Philosophy）。第八章：描述创新型组织是如何通过积极雇佣、鼓励和奖励善于发现的人才，同时有效地将善于执行的人才与创新者搭档，从而产出最大化效果。第九章：展示团队和公司的创新程序，反映了破坏性创新者的五项发现技能，创新型公司使用这些程序，从而鼓励甚至是要员工进行发问、观察、交际、实验和联系。第十章：专注于研究指导创新型团队和组织创新行为的根本宗旨。这些宗旨不仅指导着破坏性创新，还深深地融入了公司，给予员工创新的勇气。

1.破坏性创新者的基因

1.想法的起源：1) 一个挑战现状的问题2) 对某项技术、某个公司或顾客的观察3) 一次尝试新鲜事物的经验或实验4) 与某人进行了一次交谈，为他点醒了重要的知识或机会。

2.创新者仰仗于一项认知技能，称之为“联系性思维”或简称为“联系”。联系指的是大脑尝试整合并理解新颖的所见所闻。这个过程能帮助创新者将看似不相关的问题、难题或想法联系起来，从而发现新的方向。往往在多个学科和领域交错的时候，就会产生创新的突破。

3.其它四项发现技能能够激发联系性思考，因此它们可以帮助创新者积累大量的基础创意，创新想法从中产生。具体包括：发现、观察、交际、实验。四个实现技能：分析、计划、细节化实施、纪律化管理。

2.发现技能一：联系

1.创造就是联系事物，将不同的想法、物体、服务、技术和学科联系起来，从而形成全新非凡的创新。

2.大脑积极吸收新知识的时候，由于在奋斗合成这些新鲜的输入，因此更有可能触发想法之间的关联（形成神经关联的宏大网络），如果能积极练习发问、观察、交际和实验，就可以练出善于联系的肌肉。

3.T型人才：某一领域有专业造诣，也会吸收了其他不同知识领域的知识，拥有这种知识结构的人才通常会用2种方法产生创新联系：1) 从其他领域引入一个想法，植入自己精通的专业领域2) 从自己精通的专业领域拿出一个想法，植入自己略懂的众多领域之一。

4.培养联系技能的窍门：1) 生拉硬拽地联系2) 扮演其他公司的人物3) 打比方4) 造一个专属自己的好奇盒子5) SCAMPER思考法：S（substitute，取代）、C（combine，结合）、A（adapt，借用）、M（magnify，放大；minimize，缩小；modify，修改）、P（put to other uses，一物多用）、E（eliminate，删减）、R（reverse，倒转；rearrange，重新安排）。

3.发现技能二：发问

1.发问能够催生其他的发现行为，包括观察、交际、实验。创新者会提出许多问题，以求更好地理解现状，以及其他可能性。他们会跳过不痛不痒的问题，直接提出一些疯狂的问题，挑战现状，频繁地抵抗巨大的现实阻力。要将发问作为一种生活方式，坚持发问，问具有挑战性问题，将会改变自己的本质和领导方式。

2.问题可以启发创造性的见解，问题的形成往往比问题的解决更重要，而为了解决问题提出新的问题“需要创造性的想象力”，最重要、最艰难的工作从来不是找到对的答案，而是问出正确的问题。因为世界上最无用，甚至是最危险的情况，就是虽然答对了，但是一开始问错了（也就是正确的完成了

一件错误的事情)。

3.要质疑常识，将世界看做一个问号，不断思考，在大脑中绘制针对某个领域的地图，然后不断修正自己对领域的认知(领域可以是产品、服务、程序、地理或商业模式领域)。最优秀的创新者既相信自己的地图是精确的，又怀疑自己的地图是否精确，他们和这2种想法和平共处，始终牢记自己对世界的看法永远和真实领域有出入。通过依靠提出丰富的问题，形成对事物真相的认知，只有在做到这一点之后，才会开始深入探寻其他的可能性。

4.提出问题技巧(详看学会提问这本书)：1)提出“是什么”的问题，只有首先揭示现状本质，对现状感同身受，才能提出有用的问题，这样一种感同身受的理解能够形成对问题的深入了解，从而提出更好的“原因是什么”和“如果...会怎样”的问题。2)提出“原因是什么”的问题，了解了事物之后，下一步就是任意问几个问题，了解为什么事情是现在的情况。在很好地描述了现状，彻底了解情况后，创新者开始搜索具有潜在破坏性的新的解决方案。他们不再提出描述性问题，开始提出破坏性问题。如：为什么、为什么不、如果...会怎样。3)提出“为什么”、“为什么不”、“如果...会怎样”问题。伟大的发问者都有很强的自尊心和自信心，同时能够谦虚地向他人学习，甚至是向学识不如自己的人学习。学会提问，是学会学习的开始。4)问“如果...会怎样”的问题：提问设下限制，通过提出问题，人为地设下限制，可以迫使人们在限制的边缘思考，从而激发出人意料的想法；但面对资源分配、决策或技术限制时，要懂得除去限制。

5.改变我们提出的问题，就能够改变世界。关键在于不断地提出更好的问题，用新的视角去看世界。找到正确的问题，就不用编造答案，而是揭示答案。

6.培养发问技能技巧：1)参与问题风暴：头脑风暴是指一个团队提出针对问题的解决方案，问题风暴与之类似，只是提出的不是解决方案，而是与难题有关的问题。深入探寻问题的本质原因，将最重要的或最启发思维的问题列为优先考虑的问题，并讨论这些问题，以获得更好的解决方案。2)培养问题思维：在确定问题或挑战的时候，我们经常用陈述的形式描述问题或挑战，将陈述转化为问题，不仅可以使对问题的陈述更为精确，还可以使个人对问题更有责任心，积极寻找答案。3)追踪自己的提问回答比：提问次数超过回答次数，提出好问题要比更好的回答更有价值。4)用笔记本记录问题：储备更为丰富的问题，捕捉自己的问题。在记录时，有以下几点需要思考：发问模式是什么？关注什么类型问题；哪些问题能够形成出人意料的见解，揭示现状的成因；哪些问题能够引出根本性假设，从而挑战现状；哪些问题能够激发强烈的情感反应(这一点很有力地说明该问题挑战了现状)；哪些问题能够最好地将你引到破坏性范围内。

4.发现技能三：观察

1.用户每天都会遇上一些需要完成的“任务”，当他们想要完成任务时，就会环顾四周去找个产品或服务去完成任务，观察某人在某个情境下的做法，可以启发一些完成任务的想法——找出更好的完成方法。

2.每个任务都有功能、社会和情感三个方面，任务不同，这三个方面的重要程度也不同。

3.对于大多数创新者而言，观察是一项关键的发现技能。他们的商业想法来自以下2类观察：

1)观察在不同情景下尝试完成一个任务的人，并洞察他们真正想要完成的任务是什么。2)观察人、程序、公司或技术，并找出可以应用(也许先经过改良)到其它情况下的解决方案(即满足用户的真实需求)。

4.积极地观察用户，看用户会购买何种产品去完成何种任务；学会发现出人意料或异常的事物；寻找机会在新环境中进行观察。观察者做到这3点，能更好的找出需要完成的任务以及更好地完成任务的方式。

5.变通方案指的是采取不完整的或者部分的解决方案去完成某项任务，如果你留意到了一个变通方案，就一定要多花点心思，也许这个变通方案能够给你一些线索，让你想到如何设计一个全知的产品、服务或业务以完成任务。(根据变通方案的不足，设计完整方案满足用户所需，帮助完成任务)。

6.观察用户时要问的十个问题，这些问题能更好地了解他们想要完成的任务，并且更好地了解你可以提供什么样的产品或服务，让用户更好的完成任务。

1)用户如何意识到自己需要你的产品或服务？有没有办法让用户更加轻松简便地发现新产品或服务？(宣传)

2)用户使用你的产品或服务的真实用处是什么？用户购买你的产品或服务是为了完成什么任务？(目的)

《创新者的基因》

- 3) 用户最终决定购买一个产品或服务的时候，最看重的特性是什么？（如果各项特性得分加起来100分，用户会如何为他看重的各项特征打分？）（购买预期）
 - 4) 用户如何订购你的产品？有没有办法让用户更加轻松简便或省钱订购你的产品？（渠道）
 - 5) 如何运送你的产品或提供服务？有没有更为快速便宜的不同方法？（渠道）
 - 6) 用户是如何为你的产品或服务付款的？有没有更为轻松便捷的方法（支付）
 - 7) 在试着使用你的产品时候，用户遇到什么困难？他们的操作方法是否出乎你的预料（体验）
 - 8) 使用产品的时候，用户需要什么样的帮助（指导）
 - 9) 用户使用产品或服务方式会不会影响产品或服务的寿命或可靠性（使用寿命与可靠性）
 - 10) 用户如何修理、料理或丢弃产品？有没有更为轻松简便的办法（或者教会用户使用产品，减少修理次数，自己保养产品）（售后）
7. 用户经常会找一些变通方案，也就是说，他们会用违背设计者预期的方式去使用产品，而这些令人意外的变通方案往往就能够提供线索，揭示现有产品服务的不足。人必须要不断地寻找意外，也就是意料之外的事情，因为大脑总是会有意识修正我们的所见，从而使所见符合我们既有的信仰。为了避免这样的倾向，在观察时提2个问题：什么事情让你感到意外？这个意外和你的预期有何不同，问完后，才能够开始真正地学习创新。寻找意外，那些不被注意的地方或那些最明显的地方去寻找，往往能发现。（个人认为：观察的本质就是发现意外，而意外代表着创新的机会。）
8. 进入一个新环境，观察身边的事物会更加仔细，因为会主动尝试理解不同的新事物，有的人会主动前往新的环境，然后积极观察发生的事物，这些人能够发现新的想法。
9. 虽然我们认为自己很了解周围熟悉的人和地点，但是，这里面蕴藏着一个丰富的新想法宝藏。问题在于，因为我们总是把事情看作理所当然的，所以有时会在最为明显的地方，错过最为明显的新想法，因此又错失了创新机会。
10. 观察具有改革公司和产业的力量。要想有效地观察，就必须将自己置身于新的环境。这就包括观察用户，留意他们使用何种产品和服务协助自己完成任务，这也包括留意用户用于完成这些任务的变通方案，即部分的或不完完整的解决方案，还包括寻找可能提供意外见解的意外或异常事件。通过指出并深入了解变通方案与异常事件，会有更高的概率去发现创新解决方案，用于解决观察到的问题。
11. 培养观察技能的技巧：1) 观察用户 2) 观察公司（其他家） 3) 观察所有激发想象的事物：每天抽出十分钟，详尽观察某个事物，认真记录下你的观察所得，然后想想你的所见如何才能引申出新策略、产品服务或生产程序。 4) 调动所有感官去观察。
- ### 5. 发现技能五：交际
1. 大多数人交际的目的是资源交际者，而不是想法交际者。资源交际者交际目的是推销自我、公司，或者和有对口资源的人建立关系，相反，创新者（想法交际者）较少为了获得资源或发展职业生涯而交际，他们会通过与各类想法观点的人交流，积极深入探寻新想法和见解。交际对于形成新想法和调动资源来说都很重要。
 2. 以发现为动力的人：1) 为何交际、想法：为了想法交际，了解新的惊人事物、获得新的观点、“在程序中”检验想法 2) 交际目标人群：不同于自己的人、背景和观点十分不同的专家和非专家。以发现为动力的人：1) 为何交际、想法：获得资源、推销自己或公司、推进职业生涯 2) 交际目标人群：与自己类似的人；资源充足、有权有地位有影响力的人等。
 3. 想法交际的人要与平时自己的社交圈子外的人互动，借此建立起通向另一个不同知识领域的桥梁，新的想法往往源自与不同的联系人网络中的人交谈。
 4. 那些能够跨越结构洞（社会网络鸿沟）建立起人际联系的人，可以早一步获得广泛的往往是互相矛盾的信息和阐释，这样他们就有了一个竞争优势，能够看到并形成好想法，走出自己的圈子去交际的人，能够形成有价值的想法，看上去似乎有创造的天赋，但他们的创造力其实不是与生俱来的，而是通过“输出—引进”得来的，一个想法在一个群体中平淡，也许在另一个群体宝贵。
 5. 如何通过交际寻求想法：1) 与其他领域专家交流：有的难题或新商业想法会彻底扭转已有的范式，因此和坚持现有范式的人交谈，只会巩固现有范式，要想发现对范式的颠覆，最好还是观察用户或市场动向来获得想法，而不是和专家交流，抱有怀疑态度去交流。 2) 参加想法交际活动 3) 建立由富于创新精神的知己组成的私交圈子：每当需要想法或者现有想法需要被挑战时，他们就会互相交流，这个圈子一般较小（少于5人）
 6. 和别人交流如何不被拒绝：1) 表达对他想法感兴趣，而不是他的资源 2) 让别人觉得自己有趣，有趣

《创新者的基因》

的方面：知识广博、准备一份完美的介绍词，用以引出想要的想法，如果能针对你想要解决的问题或挑战，提出许多有趣故事（解决方案），就能激发他人兴趣，能够就多种多样的主题说出简短有趣的故事，可以提高有趣程度，当然也要表现的风趣机智。

7.培养想法交际技能的技巧：1)使自己的网络更加多样化2)制定一个用餐交际计划：每周至少计划一次和不同背景的人用餐。3)明年至少计划参加2次会议：选择一个与专业领域无关的会议，然后选一个与专业领域有关的会议，努力结识新人，了解他们面临的难题和问题，征求他们对你面临的难题和问题的想法与观点。4)建立创意社区：定期聚会（至少一月一次），讨论潮流和新想法。5)邀请行外人6)和专家交互培训。

6.发现技能五：实验

1.发问、观察和交际能够提供过去的的数据（过去是什么情况）和现在的的数据（现在是什么情况），但要搜集未来可行方案的数据，最好的方式就是实验。换言之，在我们搜索新的解决方案时，实验是回答“如果...会怎样”的最佳办法，通常，获得向前推进所必须数据的唯一方法就是做实验。

2.实验的3种方式：1)尝试新体验：多种多样的经验能够促成开放多元的思维，因为在联系的时候可以吸取更广阔层面的想法。；拆解产品、程序和想法：理解运作原理，会问为什么事物是这样运作的，往往可以引发改进运作机制的新想法。；用试点和原型检验想法。

3.获得新见解所需的实验次数和创新者之间之前进行的发问、观察和交际是成反比的，也就是说，如果之前没有做足发问、观察和交际，就要做更多次实验，以获得见解，继续推进。

培养实验技能的技巧：1)跨越界限活动2)跨界思考3)培养一种新技能4)拆解产品5)制作原型6)定期实验新想法7)发现潮流。

7.全球最创新公司的基因

1.招揽创新人才，建立鼓励创新技能的程序（发问、观察、交际、实验），树立宗旨（鼓励所有人创新和巧妙冒险的文化），即创新型组织3P（People、Process、Philosophy）框架。

2.程序：善于创新的人才会系统地运用发现技能去激发新的想法。创新型组织也会系统地开发鼓励员工使用以上技能的程序。大多数创新型公司都塑造了一种反映领导人个性和行为习惯的文化。通过创立反映自己个人发现行为的组织性程序，这些领导人将自己的个人创新者基因植入到了组织内部。

3.宗旨：1)创新是每个人的职责2)破坏性创新是公司创新任务的一部分3)调遣许多组织得到的创新项目小分队4)巧妙冒险，追求创新。这些宗旨合在一起，反映了创新领导人勇于创新的态度。

8.将创新者的基因付诸实践：人才

1.创新是领导和随从的分水岭——乔布斯。

2.在这个世界上最新颖的公司中，创始人、高管并不只是命令他人创新，自己也会亲力亲为地参与到创新程序中。

3.发现技能：联系、发问、观察、交际、实验；实现技能：分析、计划、针对细节实施、自律。2种技能要保持平衡，公司成员中既要有发现技能，又要有实现技能。

9.将创新者的基因付诸实践：程序

1.如何寻找创新人才：1)过去一直有稳定的表现，显示出很强的发现技能（如曾经有过发明创造）。2)至少在一个知识领域有精深的专长，同时对多个知识领域有一定了解（T型人才）3)表现出一种改变世界、希望有所作为的热情。

10.将创新者的基因付诸实践：宗旨

创新公司应有的宗旨：

1.创新是所有人的职责，而不仅仅是研发人员的职责。要树立这条宗旨，就必须为他人创造一个挑战现状的安全空间（心理安全），让他们愿意发表看法、冒着风险开展实验，犯错不会受到惩罚。具体树立方法：

1)最高领导人会积极的创新，并且每个员工都见证或亲耳听说了其创新的事迹。

2)所有员工都会真切的获得时间和资源，形成创新想法。

3)在评价个人业绩时，创新是一个明确的、持续不变的衡量标准。

4)公司会将至少25%的人力和资金会用于维护创新平台或突破性创新项目。

5)公司将创新、创造力和好奇心列为核心价值，且言出必行。

2.破坏性创新是我们公司创新组合的一部分。

3.调动组建得当的小型项目团队：创新项目越激进，团队就越需要更为自主和多样化。

《创新者的基因》

4.巧妙冒险，追求创新：早失败，早成功，鼓励员工从失败中学习。

11.有非同凡人之所为，有非同凡人之所想，有所作为&培养发现技能

1.创新是一种投资，对自己、他人、公司的投资。

2.为了培养发现技能，可采取以下5个步骤：

1) 了解并改进工作中的时间分配：将核心任务分成发现、实现、发展三类。发现着重于创新、并包括积极运用5项发现技能寻找新产品、服务、商业模式；实现即产品成果、分析、计划、执行和实施策略；发展是培养个人能力和他人能力。（至少30%时间要用来发现）

2) 评价自身的发现技能

3) 确定一个迫切的创新挑战

4) 练习自身的发现技能：首先练习发问，因为发问往往是创新的开始。

5) 找个教练：在培养发现技能时，给予激励和指导。

3.要掌握任何一项技能，都需要练习这项技能的具体要领（高手就是练习——找出问题——改进——再练习，循环）。

2、《创新者的基因》的笔记-第112页

和新认识的人交谈，看看自己能学到什么。

2.在解决我们绵连的许多挑战性问题时，所需要的想法源自我们的行业和科学领域之外。我们必须主动出击，将其他领域和行业的成功和进展融入我们的工作之中，并引以为豪。

培养想法交际技能技巧：

是你的网络更加多样化

制定一个用餐交际机会

明年至少计划参加两次会议

建立一个创意社区

邀请行外人

和专家交互培训

125页

旅居异国，在不同行业工作，学习新技能，这三种方式可以让你尝试新体验，增强创造力。实验者总是寻求这类经验，因为这样一来，他们可以拓宽自己的知识面，提高创新能力。

3、《创新者的基因》的笔记-第125页

旅居异国，在不同行业工作，学习新技能。这三种方式可以增强创造力。

工作过的行业或公司越多，越有可能成为创新者。在不同的公司环境中工作，可以积累与各种各样的人、程序和产品打交道的经验，还可以学会用各种方法解决难题。宝洁和谷歌为期三个月的员工交换计划。

创新者在专业上是T型人才，至少在一个领域有精深知识，同时广泛涉猎其他专业。

4、《创新者的基因》的笔记-第91页

1.在满世界搜寻意外时，一定要记住调动所有感官。

2.创新者更倾向于走访新环境，包括去陌生过度旅游，拜访不同的公司，参加不寻常的会议，或者参观博物馆或者其他有趣的地方。

3.观察具有改革公司和产业的力量。观察消费者，要留意他们使用何种产品和服务去协助自己完成任务。留意消费者用于完成这些任务的变通方案，部分的或不完成的解决方案。还包括寻找可能提供意

《创新者的基因》

外见解的意外事件或异常事件。

4.观察消费者，寻找消费者生活更轻松或更困难的事物，产品无法满足顾客哪些功能，社会，情感需求。

观察：观察消费者

观察一家公司，找出这家公司所做的一切，包括做事的方式。当做商学院的案例来分析。

观察某个事物，带着笔记和摄像机

调动所有感官去观察。

《创新者的基因》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com