

การสร้าง  
**นวัตกรรม**  
ให้เป็น  
Core Competency



INNOVATION TO THE CORE

Peter Skarzynski & Rowan Gibson

## การสร้างนวัตกรรมให้เป็น Core Competency

แปลและเรียบเรียงจาก *Innovation to the Core*

โดย *Peter Skarzynski & Rowan Gibson*

ราคา 350 บาท

ผู้แปล : ญญา สันตรการผล

พิมพ์ครั้งที่ 2 : มีนาคม 2554

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

Innovation to the core

**Original work Copyright © 2008 Rowan Gibson and Peter Skarzynski**

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

จัดพิมพ์และ

จัดจำหน่ายโดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809

<http://www.expnetbooks.com>

e-mail : [public@expnetbooks.com](mailto:public@expnetbooks.com)

พิมพ์ที่ : บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด

โทร. 0-2732-3101 แฟกซ์ 0-2375-1654

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

สการ์ซินสกี, ปีเตอร์.

การสร้างนวัตกรรมให้เป็น Core Competency.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2554.  
440 หน้า.

1. การจัดการธุรกิจ. I. กีบสัน. โรเวน, ผู้แต่งร่วม II. ญญา สันตรการผล, ผู้แปล.  
III. ชื่อเรื่อง

658

ISBN 978-974-414-134-7

ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือ  
เป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

## บทนำ

**I** ในปี ค.ศ. 1995 ผมและเพื่อนร่วมงานที่ยังหนุ่มสาวได้ร่วมกันก่อตั้งบริษัทใหม่แห่งหนึ่งที่มีชื่อว่า Strategos ซึ่งเป้าหมายของเราไม่ใช่แค่การตั้งบริษัทที่ปรึกษาขึ้นมาเพิ่มอีกแห่ง เพราะการคิดแบบนี้ หมายถึงการมองวิธีการว่าเป็นผลลัพธ์ในตัวของมันเอง แต่เราตั้งบริษัทนี้ขึ้นมาเพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานข้อหนึ่ง คือ องค์กรขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างการบริหารหลายชั้นเหมือนราชการสามารถกลายเป็นองค์กรที่โดดเด่นในเรื่องนวัตกรรมที่สามารถเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขัน และการดำเนินงานอย่างเป็นระบบได้ ถ้าหากคนในองค์กรทุ่มเทความพยายามและไม่ย่อท้อ แต่ผมและหุ้นส่วนธุรกิจของผมไม่ได้ไร้เดียงสา เราต่างรู้ว่าคงจะต้องใช้เวลานับสิบปีเพื่อคิดค้นและพัฒนาแนวคิด เครื่องมือ ตัวชี้วัด กระบวนการ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ที่จะช่วยลูกค้าของเราในการปลูกฝังดีเอ็นเอในเรื่องนวัตกรรมให้อยู่ลึกถึงแก่นของระบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมขององค์กร เรายังรู้ด้วยว่าเราต้องประสบความสำเร็จลำบากในการค้นหาหุ้นส่วนธุรกิจที่เต็มใจจะก้าวข้ามขอบเขตของแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดที่มีอยู่ และเอาชนะความท้าทายในการทำให้องค์กรมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมได้ทุกที่ทุกเวลา เรารู้ว่าเราจะต้องตอบคำถามเจาะลึกหลายๆ คำถามให้ได้ อย่างเช่น ทำไมบางคนจึงสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและเล็งเห็นโอกาสใหม่ๆ ที่ไม่มีใครคาดคิด ในขณะที่อีกหลายๆ คนกลับไม่สามารถมองเห็นสิ่งที่ยู่นอกเหนือจากที่เคยรับรู้มาก่อนได้ ? แต่เรารู้ว่าเราไม่ได้เป็นกลุ่มเดียวที่มองหาคำตอบนี้ เราจึงสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ มากมายจากผู้บริหารและนักวิชาการซึ่งมุ่งมั่นที่จะนำจินตนาการของมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เราเริ่มต้นจากการศึกษาผลงานของ ดับเบิลยู. เอ็ดเวิร์ดส์ เดมมิ่ง (W. Edwards Deming) และผู้ที่สานต่อแนวคิดในเรื่องการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management : TQM) เพื่อเป็นแรงบันดาลใจ ก่อนที่จะมีผลงานบุกเบิกของคนกลุ่มนี้ การบริหารคุณภาพในบริษัทส่วนใหญ่จำกัดอยู่ที่หน่วยงานเดียว คือ กลุ่มเจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดีเท่านั้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้ได้รับการว่าจ้างให้นำสินค้าที่บกพร่องออกไปจากสายการผลิต ดังนั้น ถ้าคุณไปเยี่ยมชมโรงงานผลิตของบริษัททั่วไปเมื่อหลายสิบปีก่อนที่จะมี TQM คุณก็จะได้พบว่าบริษัทไม่มีการตรวจวัดคุณภาพอย่างเข้มงวด ไม่มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพสำหรับตัวสินค้าตั้งแต่แรก ไม่มีการควบคุมคุณภาพในระบบการผลิตและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ไม่ได้นำคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาให้คำตอบแทนกับผู้บริหาร และที่สำคัญที่สุดก็คือ การควบคุมคุณภาพไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นความรับผิดชอบของพนักงานระดับปฏิบัติการ “ทั่วไป” ในขณะที่บางบริษัท เช่น Patek Philippe และ Hermès มีช่างฝีมือผู้มีความเชี่ยวชาญสูงเป็นผู้รับภาระในการรักษาคุณภาพสินค้าให้อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม การควบคุมคุณภาพของบริษัทส่วนใหญ่กลับขึ้นอยู่กับการทำงานของคนที่อยู่ในฝ่ายควบคุมคุณภาพ แต่เมื่อมาถึงปลายศตวรรษที่ 20 การบริหารคุณภาพได้กลายเป็นความสามารถของบริษัทชั้นนำหลายแห่งทั่วโลก ในปัจจุบันองค์กรหัวก้าวหน้าทั้งหลายมักจะใช้ทีมงานผู้เชี่ยวชาญกระบวนการบริหารคุณภาพด้วยวิธี Six Sigma ที่ได้รับการฝึกอบรมให้ใช้การวิเคราะห์กระบวนการทางสถิติ และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกโดยเดมมิ่งและเพื่อนร่วมงานของเขา

ถ้าหากเราสามารถทำให้แนวคิดที่จับต้องได้ยากอย่างการบริหารคุณภาพกลายเป็นความสามารถขององค์กรได้ แล้วทำไมเราจึง

ไม่ทำอย่างเดียวกันกับนวัตกรรม ? จากประสบการณ์ที่ผ่านมาของเรา นวัตกรรมก็เหมือนกันกับการบริหารคุณภาพที่มักจะถูกมองว่าเป็นงานของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นบุคคลที่ “มีความคิดสร้างสรรค์” และได้รับว่าจ้างให้สร้างสรรค์นวัตกรรมและประจำอยู่ในฝ่ายวิจัยและพัฒนาหรือฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือไม่ก็เป็นการงานของ “ช่างฝีมือ” ด้านนวัตกรรม ซึ่งหาตัวได้ยาก เพราะเป็นบุคคลที่ไม่ได้รับมอบหมายให้สร้างนวัตกรรมอย่างเป็นทางการ แต่กลับสามารถผลักดันแนวคิดที่เป็นการค้นพบครั้งสำคัญให้กลายเป็นสินค้าที่นำไปขายในตลาดได้สำเร็จ ด้วยการฝ่าฟันการขัดขวางของผู้บริหารระดับกลางที่หัวเก่าและไม่กล้าเสี่ยง คนที่มีลักษณะเหมือน “ผู้ประกอบการภายในองค์กร” เหล่านี้เป็นคนที่กล้าแหกกฎและมีความกล้าหาญ และเป็นคนที่หาได้ยากยิ่งในบริษัทส่วนใหญ่

ถ้านวัตกรรมเป็นหนทางเดียวที่จะนำไปสู่การเอาชนะคู่แข่งในตลาดได้ในระยะยาวอย่างที่เราเชื่อ ก็เป็นไปได้ที่เราจะพอใจกับรูปแบบการบริหารที่การคิดสร้างสรรค์เป็นหน้าที่ของคนในหน่วยงานเกี่ยวกับนวัตกรรมเท่านั้น หรือความคิดสร้างสรรค์เป็นเพียงการกระทำที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวของคนที่มีความอดทนและกล้าหาญอย่างมากเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญเกินกว่าที่จะเป็นเพียงส่วนงานฝ่าย โครงการที่ทำครั้งเดียวจบ หรือการกระทำที่นอกเหนือไปจากปกติเท่านั้น และนวัตกรรมก็จะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นไปอีกในอนาคตอันใกล้

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา นวัตกรรมเป็นหลักประกันเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้แน่ใจได้ว่าองค์กรยังคงตามความเปลี่ยนแปลงได้ทัน ในสภาพแวดล้อมที่ปัญหาและอุปสรรคในการเข้าตลาดของคู่แข่งรายใหม่ลดลงอย่างต่อเนื่อง นวัตกรรมเป็นทางออกเพียงอย่างเดียวของการแข่งขันที่รุนแรงจนไม่เหลือ

กำไร และในระบบเศรษฐกิจโลกที่การสร้างรายได้เปรียบจากความรู้ที่มีกลายเป็นเรื่องที่ใครๆ ก็ทำได้ นวัตกรรมเป็นเพียงสิ่งเดียวที่หยุดยั้งไม่ให้ความได้เปรียบจากความรู้หมดไป

แต่ดังที่ สการ์ซินสกี (Skarzynski) และ กีบสัน (Gibson) จะอธิบายในส่วนต่อๆ ไปว่า มีบริษัทไม่ถึง 1 ใน 100 ที่ประสบความสำเร็จในการทำให้นวัตกรรมกลายเป็นความสามารถหลักขององค์กรได้ ผมไม่เชื่อว่าความล้มเหลวที่เกิดขึ้นเป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงขาดความมุ่งมั่นในเรื่องนวัตกรรม หรือองค์กรไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการทำให้นวัตกรรมเป็นความรับผิดชอบของทุกคน ผมขอย้อนกลับไปเทียบเคียงนวัตกรรมกับคุณภาพที่ผมอธิบายไปข้างต้นว่า ถ้าในปี ค.ศ. 1970 คุณถามประธานของบริษัท General Motors ว่า เขาสนใจที่จะปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของบริษัท GM หรือไม่ คำตอบของเขาก็คงจะเป็น “สนใจ” เพราะคุณภาพที่สูงขึ้นจะทำให้ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการรับประกันสินค้าต่ำลง และลูกค้ารู้สึกพึงพอใจมากขึ้น แต่น่าเสียดายที่เมื่อประมาณ 30 กว่าปีก่อน ทีมผู้บริหารระดับสูงของ GM ไม่รู้เลยว่าจะต้องทำอะไรเพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น ในขณะที่คู่แข่งของ GM จากประเทศญี่ปุ่นกลับมีความก้าวหน้าในเรื่องการกำหนดมาตรฐานคุณภาพอย่างมาก ซึ่งผู้บริหารบริษัทรถยนต์ในดีทรอยต์แห่งนี้ไม่ได้รับรู้ถึงสิ่งที่บริษัทเหล่านี้ทำเลย ประธานของบริษัท GM อาจจะ *อยาก* ปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นก็ได้ แต่เขาไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง

ผมคิดว่าในปัจจุบันยังมีผู้บริหารเป็นจำนวนมากที่ยังมีคำถามมากมายเกี่ยวกับนวัตกรรม อย่างเช่น พวกเขาจะ *เริ่มต้น* จากจุดใดเพื่อให้ให้นวัตกรรมกลายเป็นความสามารถหลักขององค์กร ? พวกเขาจะดำเนินกระบวนการสร้างความสามารถดังกล่าวได้อย่างไร ? สิ่งที่ต้องทำให้ถูกต้องก่อนเป็นอย่างแรกคืออะไร เพื่อให้สิ่งต่อๆ ไป

ที่ทำให้เกิดผลตอบแทนที่คุ้มค่า ? คุณจะระบุตัวทำลายนวัตกรรมที่ซ่อนอยู่ออกมาได้อย่างไร และจะทำไมอย่างใดเพื่อกำจัดสิ่งเหล่านี้ให้หมดไป ? คุณจะปลูกฝังยีนแห่งนวัตกรรมในบริษัทที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานระยะสั้นมานับสิบปีได้อย่างไร ? คุณจะเปลี่ยนพนักงาน “ธรรมดา” ให้กลายเป็นนักสร้างนวัตกรรมที่ยอดเยี่ยมได้อย่างไร ? คุณจะขยายขอบเขตของนวัตกรรมให้ครอบคลุมรูปแบบธุรกิจ รวมทั้งผลิตภัณฑ์และบริการทั้งหมดได้อย่างไร ? คุณจะจัดการกับความขัดแย้งระหว่างความต้องการที่จะ “เปิดรับความคิดเห็นจากทุกคนในองค์กร” และความจำเป็นที่จะต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้คุ้มค่าที่สุดได้อย่างไร ? คุณจะทำไมอย่างใดเพื่อให้สื่อสารกับคนในองค์กรมากพอสำหรับการสร้างนวัตกรรม โดยที่ไม่ทำให้คนออกนอกกลุ่มนอกทาง ? คุณจะทดลองแนวคิดใหม่ที่จะเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขันในตลาดไปโดยที่ไม่ต้องรับความเสี่ยงมากเกินไปได้อย่างไร ? ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร คุณจะทำไมอย่างใดเพื่อบริหารวัดผล และเป็นผู้ำนำนวัตกรรม ? โดยสรุปก็คือ คุณจะทำให้นวัตกรรมกลายเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรได้อย่างไร ?

ที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นส่วนหนึ่งของคำถามที่เพื่อนร่วมงานของผมพยายามค้นหาคำตอบในตลอดช่วงเวลานับสิบปีที่ผ่านมา และหนังสือที่คุณกำลังถืออยู่ในมือเล่มนี้ก็เป็นกรกลั่นกรองจากสิ่งที่พวกเขาได้เรียนรู้ ซึ่งคุณจะได้พบกับตัวอย่าง เครื่องมือ และวิธีการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อทำให้นวัตกรรมกลายเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ องค์กร และวัฒนธรรมองค์กรของคุณ

แกรี่ ฮาเมล  
 จูดีไฮต์ แคลิฟอร์เนีย  
 พฤศจิกายน ค.ศ. 2007

# สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทนำ   | 3    |
| สารบัญ   | 8    |
| ส่วนที่ 1 : เปลี่ยนคำใจจริงให้เป็นความจริง                     | 15   |
| บทที่ 1 ความท้าทายใหม่ของนวัตกรรม                              | 17   |
| ๑ การทำให้นวัตกรรมเกิดขึ้นจริง                                 | 19   |
| ๑ ผู้นำนวัตกรรมยุคใหม่   | 23   |
| ๑ เป็นเพียงสิ่งที่พูดให้ดูดีมากกว่าที่จะเป็น<br>ความสามารถหลัก | 30   |
| ๑ มุ่งสู่การทำความเข้าใจอย่างเป็นระบบ                          | 33   |
| ๑ การทำให้นวัตกรรมกลายเป็น<br>ความสามารถหลักขององค์กร          | 37   |
| บทที่ 2 สร้างเงื่อนไขที่จำเป็นต่อนวัตกรรม                      | 43   |
| ๑ ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมมากขึ้น                               | 45   |
| ๑ สร้างความหลากหลายสูงสุด                                      | 52   |
| ๑ การเชื่อมโยงและการสนทนา                                      | 64   |
| ๑ สิ่งจำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรมมีเท่าที่<br>กล่าวมาหรือไม่ ?   | 76   |
| ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่งที่ผู้นำต้องทำ                     | 77   |
| บทที่ 3 วารากฐานสำหรับความเข้าใจที่ลึกซึ้งในเชิงกลยุทธ์        | 79   |
| ๑ “เลนส์” 4 แบบที่ใช้มองนวัตกรรม                               | 80   |
| ๑ ทำความเข้าใจเพิ่มเติม  | 82   |
| ๑ ใช้ประโยชน์จากแนวโน้มที่ไม่มีความต่อเนื่องกัน                | 95   |
| ๑ ใช้ประโยชน์จากความสามารถและสินทรัพย์<br>ที่มีอยู่            | 105  |



หน้า

|  |     |
|--|-----|
| ๙ ทำความเข้าใจความต้องการที่<br>แฝงเร้นอยู่          | 117 |
| ๙ จัดระเบียบกระบวนการสำรวจค้นหา                      | 128 |
| ๙ การดึงองค์ความรู้ออกมา                             | 131 |
| ๙ การเลือกและใช้ประโยชน์จาก “ความรู้<br>ที่ได้ค้นพบ” | 132 |
| ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่งที่ผู้นำต้องทำ           | 135 |

## ส่วนที่ 2 : การเพิ่มจำนวนและคุณภาพของความคิด ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนานวัตกรรม 137

|   |            |
|---|------------|
| <b>บทที่ 4 การสร้างโอกาสใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง</b> | <b>139</b> |
| ๙ เปิดรับความคิดจากคนจำนวนมาก                             | 142        |
| ๙ หว่านเมล็ดพันธุ์ความคิดให้มากพอ                         | 155        |
| ๙ เปิดรับความคิดมากขึ้น                                   | 159        |
| ๙ เพิ่มรูปแบบของการผสมผสานความคิด                         | 165        |
| ๙ กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงสำหรับ<br>การค้นหาคิด        | 171        |
| ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่งที่ผู้นำต้องทำ                | 174        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>บทที่ 5 สร้างนวัตกรรมให้กับรูปแบบธุรกิจ</b> | <b>177</b> |
| ๙ นวัตกรรมของรูปแบบธุรกิจคืออะไร ?             | 180        |
| ๙ วัตถุประสงค์สองด้านที่ต่างกันอย่างชัดเจน     | 184        |
| ๙ คิดถึงนวัตกรรมแบบองค์รวม                     | 187        |
| ๙ ตั้งคำถามที่ยังไม่เคยถามมาก่อน               | 190        |
| ๙ ขยายขอบเขตของรูปแบบธุรกิจของคุณ              | 194        |
| ๙ การทดสอบอย่างเข้มงวด                         | 196        |
| ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่งที่ผู้นำต้องทำ     | 197        |

### ส่วนที่ 3 : การประเมินและสร้างความสอดคล้องกัน ของโอกาสใหม่ๆ ในการเติบโต

#### บทที่ 6 การตั้งคำถามที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม 201

- ๑ การประเมินความคิด 201
- ๑ ข้อจำกัดของการเปลี่ยนแปลงทีละน้อย 204
- ๑ คำจำกัดความของนวัตกรรมที่สร้าง  
ความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ 206
- ๑ การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ไม่ได้หมายถึง  
ความเสี่ยงสูง 211
- ๑ ความคิดนั้นจะสร้าง ผลกระทบ ขึ้นได้หรือไม่ ? 213
- ๑ ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่งที่ผู้นำต้องทำ 216

#### บทที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างของนวัตกรรม 219

- ๑ การกำหนดจุดมุ่งหมายของกระบวนการ  
พัฒนานวัตกรรม 221
- ๑ กำหนดลักษณะของนวัตกรรมโดยรวม 224
- ๑ การคัดเลือกและเรียงลำดับความคิด 233
- ๑ มุมมองร่วมกันของคนในองค์กร 235
- ๑ โครงสร้างของนวัตกรรมเป็นมากกว่าพันธกิจ  
วิสัยทัศน์ หรือแผนงาน 237
- ๑ กลยุทธ์ที่กำหนดจากระดับล่างขึ้นบน 239
- ๑ เป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัท แต่ไม่ได้เป็นความลับ 242
- ๑ การสร้างและทดสอบโครงสร้างขั้นทดลอง 244
- ๑ พิมพ์เขียวสำหรับการสร้างอนาคต 246
- ๑ ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่งที่ผู้นำต้องทำ 248

**ส่วนที่ 4 : การสร้างผลตอบแทนสูงสุดจากนวัตกรรม 251**

**บทที่ 8 การบริหารจัดการทรัพยากรและเพิ่มให้เป็นทวีคูณ 253**

|  |     |
|--|-----|
| ๑ อุปสรรคในกระบวนการจัดทำงบประมาณ                            | 254 |
| ๑ หน่วยบ่มเพาะนวัตกรรมและทีมงานเฉพาะกิจ                      | 256 |
| ๑ ตลาดกลางสำหรับความคิด เงินทุน<br>และบุคลากรที่มีความสามารถ | 258 |
| ๑ การสร้างพอร์ตโฟลิโอของโครงการลงทุน                         | 267 |
| ๑ การจัดสรรบุคลากรที่มีความสามารถใหม่                        | 269 |
| ๑ มุ่งหน้าสู่การเป็นองค์กรแบบลูกผสม                          | 270 |
| ๑ การเพิ่มจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นทวีคูณ                | 273 |
| ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่งที่ผู้นำต้องทำ                   | 278 |

**บทที่ 9 กำหนดจังหวะที่เหมาะสมและลดความเสี่ยง  
ของการลงทุนในนวัตกรรม 283**

|  |     |
|--|-----|
| ๑ รู้ประเภทการแข่งขันของคุณ                                  | 284 |
| ๑ ทำความเข้าใจโอกาสที่เหมือนกับการวิ่งแข่ง<br>มาราธอน        | 286 |
| ๑ ทำความเข้าใจโอกาสที่เหมือนกับการแข่งวิ่งเร็ว<br>ในระยะสั้น | 290 |
| ๑ เป็น “บริษัทที่เข้าตลาดอย่างฉลาด”                          | 293 |
| ๑ หลีกเลี่ยงความเสี่ยง                                       | 294 |
| ๑ การเรียนรู้จากการลงทุนให้มากที่สุด                         | 298 |
| ๑ เรียนรู้ให้เร็วขึ้นและดีขึ้นด้วยต้นทุนที่ต่ำลง             | 306 |
| ๑ การบริหารโครงการทดลองทั้งหมด                               | 307 |
| ๑ การแบ่งเบาความเสี่ยงให้หุ้นส่วนธุรกิจ                      | 309 |
| ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่งที่ผู้นำต้องทำ                   | 311 |

## ส่วนที่ 5 : การทำให้นวัตกรรมกลายเป็น ความสามารถหลักขององค์กร 313

### บทที่ 10 รักษาสมดุลระหว่างอุปทานและอุปสงค์อยู่เสมอ 315

- ๙ การเพิ่ม “อุปทาน” ของนวัตกรรม 316
- ๙ การเพิ่ม “อุปสงค์” ของนวัตกรรม 326
- ๙ การสร้างแรงกดดันให้ถูกจุด 332
- ๙ ความต้องการที่มากกว่าแค่ตัวเลข 337
- ๙ การวัดผลการดำเนินงานในด้านนวัตกรรม 339
- ๙ ภาพรวมของตัวชี้วัด 342
- ๙ “INNOVATION SCORECARD” 350
- ๙ การปรับสมดุลภายในกระบวนการ  
พัฒนานวัตกรรม 352
- ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่งที่ผู้นำต้องทำ 355

### บทที่ 11 การสร้างความสามารถด้านนวัตกรรมที่เป็นระบบ 359

- ๙ ภาวะผู้นำและองค์กร 362
- ๙ บุคลากรและทักษะ 374
- ๙ กระบวนการและเครื่องมือ 380
- ๙ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร 386
- ๙ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม 394
- ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่งที่ผู้นำต้องทำ 398

### บทที่ 12 การรักษานวัตกรรมในองค์กรให้ยั่งยืน 401

- ๙ การระบุสิ่งที่เป็นอุปสรรคของนวัตกรรม 404
- ๙ “การปรับโฉมกระบวนการบริหารจัดการ” 406

|  | หน้า       |
|--|------------|
| ๙ ความท้าทายขั้นสูงสุด                               | 412        |
| ๙ การรักษาความสมดุลระหว่างนวัตกรรม<br>และประสิทธิภาพ | 414        |
| ๙ ความขัดแย้ง ใน นวัตกรรม                            | 418        |
| ๙ การเดินทางสู่จุดหมายด้วยตัวเอง                     | 422        |
| ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่งที่ผู้นำต้องทำ           | 425        |
| <b>ข้อมูลอ้างอิง</b>                                 | <b>427</b> |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                    | <b>435</b> |
| <b>เกี่ยวกับผู้เขียน</b>                             | <b>439</b> |

ส่วนที่

# 1

เปลี่ยนคำโഴษจน์ให้เป็นความจริง



## ความท้าทายใหม่ของนวัตกรรม

**1** ให้คุณลองจินตนาการว่าอะไรจะเกิดขึ้นหากทุกคนในบริษัทของคุณมาทำงานทุกวันด้วยความเชื่อที่ว่าความคิดของพวกเขาเป็นตัวกำหนดชะตากรรมของบริษัท

ให้จินตนาการต่อไปว่า ทุกส่วนในองค์กรของคุณมีแนวคิดแปลกใหม่ออกไปจากทุกกฎเกณฑ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ กลยุทธ์ และรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งทำให้องค์กรมีนวัตกรรมออกมาอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าของคุณ ทำลายโอกาสของคู่แข่ง และสร้างผลตอบแทนอย่างงามให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัท

ลองคิดดูด้วยว่าอะไรจะเกิดขึ้นถ้าคุณสามารถออนไลน์ทุกวันตลอด 24 ชั่วโมงเพื่อตรวจสอบความเคลื่อนไหวและภาพรวมของกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมของบริษัทในทันทีที่เกิดขึ้นทั่วโลก ซึ่งเป็นเหมือนกับแผงหน้าปัดที่แสดงให้คุณเห็นว่าในขณะนั้นมีความคิดต่างๆ เกิดขึ้นมาเป็นจำนวนเท่าไร ความคิดเหล่านั้นมาจากส่วนไหนของโลก ความคิดถูกนำไปพัฒนาต่อได้รวดเร็วเพียงใด ความคิดจะถูกนำไปผลิตเป็นสินค้าเพื่อขายในตลาดได้เมื่อใด และมูลค่าทางการเงินในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากความคิดเหล่านั้นเป็นเท่าไร

ให้คุณคิดต่อไปว่าจะเป็นอย่างไหากพนักงานทุกคนในบริษัทของคุณ ทุกระดับ และทุกสาขาได้รับการฝึกอบรมในเรื่องหลักการทักษะ และเครื่องมือเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถของพวกเขาในการค้นพบแนวคิดใหม่ๆ เล็งเห็นโอกาสที่ยังไม่มีใครใช้ประโยชน์ และเกิดแนวคิดทางธุรกิจที่แปลกใหม่ขึ้น

และให้จินตนาการด้วยว่าอะไรจะเกิดขึ้นถ้าบริษัทของคุณมีเครือข่ายของนวัตกรรมที่เชื่อมต่อกันได้ทั่วโลก โดยที่ทุกคนสามารถค้นหาแหล่งเงินทุน พร้อมทั้งมีบุคลากรที่มีความสามารถ อีกทั้งได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารที่จำเป็นต่อการแปลงความคิดของพวกเขาให้กลายเป็นเรื่องราวความสำเร็จทางการตลาดได้อย่างรวดเร็ว

พูดง่ายๆ ก็คือ ให้คิดว่าจะเป็นอย่างไรหากแนวคิดในการสร้างและรักษาไว้ซึ่งความสามารถด้านนวัตกรรมของทั่วทั้งองค์กรไม่ได้เป็นเพียงความทะเยอทะยานที่ขาดความชัดเจน แต่กลายเป็นความจริงที่เกิดขึ้นทุกวันในการดำเนินงานขององค์กร

มาถึงตอนนี้ให้คุณหยุดจินตนาการ เพราะว่าบริษัทชั้นนำของโลกหลายแห่ง ไม่ว่าจะเป็น GE, P&G, IBM, Whirlpool, Royal Dutch/Shell, CEMEX, Best Buy, W. L. Gore และบริษัทอีกหลายแห่ง ได้ทำให้สิ่งที่กล่าวไปข้างต้นเกิดขึ้นจริงแล้ว !

ในหนังสือเล่มนี้ คุณจะได้เรียนรู้วิธีการเพิ่มความสามารถขององค์กรในด้านนวัตกรรม ด้วยการใช้อยู่ประโยชน์และสร้างรายได้จากจินตนาการของพนักงาน ลูกค้า และหุ้นส่วนธุรกิจของบริษัทคุณทุกที่และทุกเวลา เนื้อหาในส่วนต่อๆ ไปจะอธิบายเกี่ยวกับเครื่องมือ เทคนิคและวิธีการต่างๆ ที่เรานำไปใช้เพื่อช่วยองค์กรใดๆ ในการเปลี่ยนนวัตกรรมให้กลายเป็นความสามารถหลักขององค์กรได้สำเร็จตลอดช่วงเวลาสิบปีที่ผ่านมา ซึ่งทำให้บริษัทเหล่านี้สามารถเอาชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้