

## ۲- پنجره کتاب

امروز، دوره پژوهش و توسعه درونی و متمرکز در بسیاری از صنایع به پایان رسیده است. دانش مفید در بسیاری صنایع فراگیر است و باید ایده‌ها را زود به کار گرفت مبادا که از دست بروند. عواملی از این دست، پارادایم نوین نوآوری باز را بنیان نهادند که در کنار پژوهش و توسعه درونی به پیشباز دانش و ایده‌های بیرونی می‌رود و به دیگر شرکت‌ها هم اجازه می‌دهد از ایده‌های درونی بی استفاده مانده بهره‌مند شوند. این رویکرد، به ارزش آفرینی و تصاحب بخشی از آن ارزش، راه‌هایی نوین می‌گشاید و هم‌زمان چالش‌هایی تازه نیز در پی دارد. شرکت‌ها برای افزایش شانس پیروزی خود در کارزار نوآوری چاره‌ای جز پیروی رویکردی بازتر به نوآوری ندارند.

## ۳- مقدمه

نوآوری باز، همان پارادایمی است که در آن، شرکت‌ها می‌توانند و باید از ایده‌های بیرونی، علاوه بر ایده‌های درونی، و از مسیرهای درونی و بیرونی به بازار، در مسیر پیشبرد فناوری‌های خود استفاده کنند. (۹)

نوآوری باز، ایده‌های درونی و بیرونی را در هم می‌آمیزد تا سامانه‌ای بنا شود که الزامات آن را یک مدل کسب و کار تعریف می‌کند. در این مدل کسب و کار، از ایده‌های درونی و بیرونی برای ارزش آفرینی استفاده و هم‌زمان سازوکاری درونی برای تصاحب بخشی از آن ارزش تعریف می‌شود. (۱۰)

نوآوری در گذشته نیازمند اتکا به منابع فکری درون سازمانی و تلاش برای توسعه آن‌ها و هم‌زمان جلوگیری از اطلاع و استفاده نیروهای بیرونی از آن‌ها بوده است. اما نوآوری باز، از شرکت‌ها می‌خواهد که در کسب و کار خود از ایده‌ها و فناوری‌های بیرونی بیشتر بهره‌برند و به دیگر شرکت‌ها هم اجازه دهند از ایده‌های بی‌استفاده مانده‌شان بهره‌مند شوند. (۱۳)

برداشت ما از نوآوری کهنه شده است، بنابراین چاره‌ای نیست جز این که در عرصه نوآوری هم نوآور باشیم. (۱۷) از این رو برای نوآوری در نوآوری، نه تنها باید نوآوری در محصول، باید نوآوری در مدل‌های کسب و کار رانیز تجربه کرد. (۱۸)

منطق اصلی نوآوری بسته، تمرکز درونی است. در نگاه نوآوری بسته اگر پروژه‌ای بتواند از انواع گزینش‌های درونی جان سالم به در برد، شانس موفقیت بیشتری در بازار خواهد داشت.

## ۴- محتوای کتاب

### ۴-۱- پژوهشگاه پالواتوی زیراکس

در فصل یک می‌خوانیم، زیرا کس، به عنوان شرکتی پیشرو در صنعت تولید دستگاه‌های فتوکپی،

## نام کتاب: نوآوری باز (پارادایم نوین آفرینش و تجاری سازی فناوری) open Innovation

نویسنده: هنری چسبرو HENRY CHESBROUGH  
برگردان: سید کامران باقری و مرضیه شاوردی

ناشر: موسسه خدمات فرهنگی رسا

زمان نشر: چاپ اول / ۱۳۹۰

شمارگان: ۲۰۰۰ جلد

قیمت: ۸۲۰۰۰ ریال

تلفن: ۶۶۴۸۱۲۰۵ - ۶۶۴۱۵۰۴۰

تدوین: سید محمد باقری زاده

sbagherizadeh@yahoo.com

## ۱- شناسه کتاب

کتاب «نوآوری باز»، دارای مقدمه مترجم نخست، مقدمه نویسنده بر برگردان فارسی، پیشگفتار رئیس پژوهشگاه پالواتوی زیراکس، مقدمه ارزشمند نویسنده، نه فصل، یادداشت درباره نویسنده، درباره مترجم نخست و درباره پشتیبانان کتاب شامل؛ مرکز رشد فناوری‌های پیشرفته دانشگاه صنعتی شریف و انجمن مدیریت تکنولوژی ایران و یادداشت‌های مرتبط با فصل‌های کتاب می‌باشد که در ۲۵۷ صفحه ترجمه و منتشر شده است.



پیشینه‌ای درخشان در نوآوری دارد. بسیاری از نوآوری‌های زیراکس از دل پژوهشگاه پالو آلتو بیرون آمدند. شرکتهای آن همه منابع و آینده نگری که توانست پژوهشگاهی

به آن باشکوهی برپا و منابع مالی آن را با بردباری تا سی سال تأمین کند، چرا اجازه داد آن همه ایده درخشان از دست برود؟ نتیجه بررسی پروژه‌ها و مصاحبه‌ها نشان داد که شیوه مدیریت نوآوری ریشه مشکلات زیراکس و پژوهشگاهش بوده است. (۴۱)

#### ۲-۴- پارادایم نوآوری بسته

در فصل دو آمده است، پارادایم نوآوری بسته و شیوه نگاه آن به سازماندهی پژوهش و توسعه صنعتی با دستاوردهای فراوان و کامیابی‌های تجاری چشمگیر همراه بوده است. این همان مدل ذهنی مدیران زیراکس در اداره پژوهشگاه پالو آلتو بود. کامیابی پیشین پارادایم نوآوری بسته و راز ماندگاری آن در رویارویی با دگرگونی‌های چشم انداز دانش بود. نگاه در این رویکرد روبه درون است که با فضای دانشی ابتدای قرن بیستم سازگاری کامل داشت. اما ناسازگاری این رویکرد با چشم انداز دانشی ریشه‌های قرن بیست و یکم روز به روز بیشتر رخ می‌نماید. (۵۸)

وقتی به دنبال اجرای تصمیم خود در پارادایم نوآوری بسته - می‌رفتید، در می‌یافتید که بخش پژوهشی شما باید در گستره پهناوری از موضوعات کار کند. بنابراین آزمایشگاه شما باید از بنیادی ترین قلمرو علم تا محصول نهایی را پوشش می‌داد. از این رو چاره‌های نداشتید جز این که برترین دانش آموختگان را جذب و به استخدام همیشگی در آورید. (۶۰) چنین رویکردی به نوآوری، همان رویکرد نوآوری بسته است، متمرکز و مبتنی بر پژوهش و توسعه درونی. این رویکرد نیازمند یکپارچه‌سازی عمودی کامل بود. (۶۶)

#### ۳-۴- پارادایم نوآوری باز

فصل سوم کتاب به رویکرد نوآوری باز اشاره دارد. این رویکرد نوین بر یک چشم انداز دانشی دیگر بنا شده و به سرچشمه و کاربرد ایده‌ها نگاه دیگری دارد. نوآوری باز یعنی ایده‌های باارزش می‌توانند از درون یا بیرون شرکت‌ها سرچشمه بگیرند و به بازار رفتن آن‌ها می‌تواند از درون یا بیرون شرکت‌ها باشد. (۸۰)

شکوفایی پژوهش دانشگاهی و پراکنده گسترده آن را می‌توان پایان انحصار دانش در مراکز پژوهشی متمرکز در

شرکت‌های بزرگ دانست. در دوره فراوانی دانش، شرکت‌ها اگر بر زمینه‌ای ویژه تمرکز کنند و به دنبال انجام جداگانه همه کارها نباشند، می‌توانند دستاوردهای بزرگ داشته باشند. (۸۶)

#### ۴-۴- مدل کسب و کار

فصل چهارم بر این مطلب تأکید دارد که شرکت‌های

نوآوری باز، باید پژوهش درونی را با ایده‌های بیرونی پیوند بزنند و سپس آن ایده‌ها را در درون کسب و کار و نیز در کسب و کار دیگر شرکت‌ها به کار گیرند. مدل کسب و کار چارچوبی سودمند برای گره زدن این تصمیم‌های فنی با برندهای اقتصادی است. (۱۰۱)

#### ۵-۴- گذار از نوآوری بسته به نوآوری باز

در فصل پنجم می‌خوانیم که شرکت‌های جوان و نوپا از همان زمان شکل گیری از رویکرد بسته، دوری می‌کنند. باید پرسید که آیا شرکت‌های جانشین هم باید از رویکرد نوآوری بسته به سوی رویکرد نوآوری باز حرکت کنند؟ شرکت آی. بی.ام چنین گذاری را تجربه کرد. بخش پژوهش این شرکت اکتشافات علمی بزرگی داشت که در پنج نوبت به دریافت جایزه نوبل و در شش نوبت به دریافت نشان علمی ملی انجامید. (۱۳۳)

آی. بی.ام برای آفرینش و تصاحب ارزش از نوآوری، به مدل کسب و کار دیگر نیاز داشت. این شرکت دریافت که زنجیره ارزش لازم برای ارائه راهکاری کامل به مشتریان بسیار فراتر از پژوهش و توسعه خود شرکت است. تجربه شرکت نشان داد که شرکت‌های بسیار بزرگ و بسیار موفق نیز می‌توانند شگردهایی نوین بیاموزند. (۱۴۹)

#### ۶-۴- نوآوری باز، در اینتل

نویسنده در فصل ششم معتقد است رویکرد اینتل به نوآوری با رویکرد آی. بی.ام بسیار متفاوت و نمونه ای خوب از شیوه جستجو و بهره‌برداری شرکت‌ها از فرصت‌های نوآوری در محیط فراوانی دانش است. اینتل نیز مانند پژوهشگاه پالو آلتو زیراکس در دره سیلیکون و تحت تأثیر همان عوامل فروریزی است که فناوری‌های پژوهشگاه پالو آلتو را بیرون می‌راندند. اینتل، برخلاف زیراکس، تلاش کرد دانش و سرمایه خطرپذیری که آن را در بر گرفته بهره‌برداری کند. اینتل برای آوردن فناوری‌های بیرونی به درون شرکت برنامه دارد و برای گسترش بازارهای سرمایه گذاری خطر پذیر را در شرکت‌های نوپا و باجدید دنبال می‌کند. (۱۵۲)

اینتل می‌خواهد با همکاری هدفمند با پژوهشگران دانشگاهی و تأمین مالی گزینش پژوهش‌های دانشگاهی و گره زدن پژوهش‌های پراکنده دانشگاهی در چارچوب برنامه‌های پژوهشی کلان‌تر، پیروزی خود را در بازار رقم بزند. (۱۶۳)

#### ۷-۴- بنیان‌گذاری شرکت‌های نوین بر پایه فناوری‌های درونی

در این فصل آمده است، آی. بی.ام پاینده به پژوهش درونی و به دنبال مدل کسب و کاری دیگر برای بهره‌برداری از فناوری‌هایش بود. اینتل برای رشد مدل کسب و کارش پژوهش درونی و بیرونی را در دل

یک نظام نوآوری با سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی گره

می‌زد. رویکرد سومی به مدیریت نوآوری مطرح خواهد شد که به دنبال بردن دانش درونی به بازار بیرونی است. در این رویکرد مدل‌های کسب و کار نوین برای تجاری‌سازی فناوری‌های درونی طراحی و سپس شرکت‌هایی بیرونی بر پایه آن مدل‌ها و فناوری‌ها راه‌اندازی می‌شوند. (۱۷۴)

#### ۸-۴- مدل کسب و کار و مدیریت دارایی فکری

اما در فصل هشتم، فروش امتیاز بهره‌برداری از فناوری به عنوان راهی دیگر برای رساندن فناوری به بازار بررسی می‌شود. فروش امتیاز بهره‌برداری از فناوری، بخش مهمی از مدیریت دارایی‌های فکری به شمار می‌رود. شرکت‌هایی که در پارادایم نوآوری باز کار می‌کنند چنین می‌پندارند که انبوهی از ایده‌های سودمند در بیرون است و آن‌ها باید خریدار و فروشنده فعال دارایی‌های فکری باشند. بنابراین شرکت‌ها تنها باید از دارایی‌های فکری شان در راستای کسب و کار خودشان بهره بگیرند. باید بتوانند از استفاده دیگران از ایده‌هایشان نیز کسب درآمد کنند. (۱۹۶)

#### ۹-۴- شیوه گذار به نوآوری باز

در نهایت در فصل نهم می‌خوانیم، امروز، دوره پژوهش و توسعه درونی و متمرکز در بسیاری از صنایع به پایان رسیده است. دانش مفید در بسیاری از صنایع فراگیر است و باید ایده‌ها را زود به کار گرفت مبادا که از دست بروند. این عوامل، پارادایم نوآوری باز را بنیان نهادند که در کنار پژوهش و توسعه درونی به پیشباز دانش و ایده‌های بیرونی می‌رود. وجود نخبگان فراوان در بیرون از شرکت شما مشکل یا حقیقتی اندوه‌بار نیست، بلکه از جنس فرصت است. (۲۲۰)

نخستین گام در راه گذار به نوآوری باز، آگاهی از تازه‌ترین نوآوری‌ها در درون شرکت خودتان و دیگر شرکت‌های صنعت است. هدف از این کار، کشیدن نقشه راهبردی است. نقشه راه دریچه‌ای به سوی آینده است که آن را مملوس تر می‌کنند. (۲۲۴)

#### ۵- بهره‌مندان از کتاب

کتاب نوآوری باز برای تمامی مدیران شرکت‌های تولیدی و خدماتی، سیاست‌گذاران علم و فناوری، استادان رشته‌های مدیریت به ویژه مدیریت فناوری، مهندسی صنایع و دانشجویان بسیار ارزشمند و مفید است.