

创新力

INNOVATIVE STRENGTH

没有执行力，就没有竞争力
没有创新力，就没有持续力

创新力是企业持续发展的关键，是第二次创业的核心

○ 彭澎 高国潮 编著

INNOVATIVE STRENGTH

中国青年出版社

创新力

INNOVATIVE STRENGTH

○ 彭澎 高国潮 编著

中国青年出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创新力/彭澎著. -北京: 中国青年出版社, 2007

ISBN 978-7-5006-7687-4

I. 创... II. 彭... III. 高技术产业-技术革新 IV. F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 143648 号

书 名: 创新力
作 者: 彭 澎 高国潮
策 划: 解聘如 王春华
责任编辑: 杜惠玲
装帧设计: 郑少荣
出版发行: 中国青年出版社
印 刷: 广州市官侨彩色印刷有限公司
规 格: 787mm×1092mm
开 本: 16 开
印 张: 17.5
版 次: 2007 年 11 月北京第 1 版
印 次: 2007 年 11 月广东第 1 次
书 号: ISBN 978-7-5006-7687-4
定 价: 29.00 元

中青版图书, 版权所有, 盗版必究

序

□ 保育钧

经常与企业老板们谈论什么是企业在不断变化的市场环境中生存与发展、长盛不衰的法宝，每个企业都有不同的回答。决策显然是重要的，执行也不可缺少，否则思路不能化为行动。

但是，市场机会转瞬即逝，关键还是要看企业对市场环境的适应能力和对营运环境的改造能力。企业要具有这种“适应能力”和“改造能力”，就必须不断创新，通过企业内部营运流程创新和外部市场战略创新来提高对环境的敏感度和应变性，促使企业高效运作、抢夺先机，直至领导行业潮流，提升自身的竞争地位。因此，可以说创新力是企业适应能力和改造能力的基础和前提，企业创新力是决定企业成败的关键。

前段时间，一本叫《执行力》的书风行一时，“执行力”不仅成了企业家的口头禅，连政府也强调政务工作上的执行力了。在这种思维影响下，企业家纷纷把培育“执行型人才”和实现“执行型组织管理”作为企业发展的着重点。但是《执行力》作者保罗·托马斯忽略了一点：执行力的提升本身就是创新力的一部分。有效的执行固然能推动企业的迅速发展，但前提是被执行的战略、执行主体——企业领导和员工、执行程序与组织以及执行方式与手段等都能随着市场环境的变化而不断创新。相反，如果企业只是一味强调执行，而忽视了被执行的战略计划是否滞后于市场环境变化，或是执行者所采取的执行方式、手段不适应新的执行内容，那就很可能出现相反的执行效果，甚至执行力越强，效果越差。

对于当今中国企业来说，创新力的培育具有紧迫的现实意义。作为世界第三大贸易国，中国企业如何走出国际贸易价值链最低端的困境？如何塑造强有力的国际品牌？在日益激烈的国内市场竞争中如何摆脱传统而又残酷的“价格战”？凡此等等，都需要企业超越“执行”的境界，将目光

投向创新力的构建和提升上，突破传统企业经营管理模式中的瓶颈，开创持久的创新之路。

《创新力》一书归纳和提炼了创新力的一般理念，总结打造优势创新力的通用方法和技巧，为广大企业提供了一套系统的创新力培育思路。这本书不仅阐述了创新力的基本理论，而且结合国内外企业实践案例分析，提出了一整套构造创新力的具体方法和技术，帮助广大读者澄清对创新力的误解，透析创新力对企业的影响，借鉴并组织构建创新力的管理模式，开辟企业管理的新天地，为企业的长足发展增添强大的动力。我祝愿广大企业家在创新力上多下点功夫，为企业经营赢得更广阔的空间！

目录 Contents

序	保育钧	1
---	-----	---

第一部分 创新力对企业意味着什么? 1

第一章 创业之后就是创新 3

- 一、创新力是企业竞争中获胜的关键因素 3
- 二、企业创新力就是企业的技术创新能力? 11
- 三、创新力对企业认识上提出了什么要求? 16

第二部分 拥有创新力的企业是怎样的? 31

第二章 管理创新 35

- 一、管理变革——以求创新思维 38
- 二、目标管理——在目标中实现管理 41
- 三、分工合作管理——分工与协作齐头并进 44
- 四、人才管理——人才是企业生存与发展的动力 46
- 五、制度管理——在制度中寻求规矩 50
- 六、危机管理——处理危机方显管理真谛 53
- 七、激励管理——激励促进动力 56
- 八、领导者创新——领导是企业的形象代言人 58
- 九、控制管理——内部制衡以求达到科学治理 62
- 十、例外管理——在体制外优化管理 64
- 十一、持续管理——培养企业内部的储备干部 66
- 十二、质量管理——民营企业必须树立大质量观点

十三、细节管理——在细节中实现企业的腾飞	72
第三章 生产创新	77
一、制定生产计划——计划是活动的方向	78
二、精益生产——迈向新的生产方式	82
三、零库存生产变革——别让企业的钱躺在仓库里	85
四、大力推进生产工具的信息化——掌握现代制造业的核心技术	88
五、生产过程的先进组织形式	89
六、生产流程再造——把流程再一次创新	91
七、生产的集中化——避免盲目开发和盲目生产	93
八、建立生产研发中心——由“制造”转为“创造”	94
九、生产的国际化——在国际范围内促进产品的生产	96
第四章 技术创新	100
一、企业是技术创新的主体	101
二、以市场为导向，明确技术研发方向	102
三、建立企业技术中心，提升企业技术创新能力	104
四、加快自主技术创新，增强自己的竞争实力	106
五、技术模仿创新，取人之长补己之短	108
六、培养人才——企业技术创新的关键	109
七、技术创新需要加强校企合作，实现产、学、研合作创新	111
八、企业要加强对知识产权的积累和保护	113
九、技术创新需要体制创新、管理创新做支撑和保证	114
十、完善创新科技机制，培养核心技术战略	115
第五章 营销创新	118
一、创造市场——市场是实现产品附加值的场所	119
二、创造顾客——顾客是产品附加值的购买者	121
三、品牌营销——品牌造就企业形象	122
四、宣传营销——扩大产品的影响	128
五、竞争营销——在竞争中求生存	129
六、双赢营销——合作促进互赢	134

七、网络营销——新时代的产物	136
八、绿色营销——全新的营销理念	139
九、全球营销——寻求全球市场	140
十、定制营销——满足顾客个性需要	143
十一、模仿营销——借鉴竞争者的成功经验	145
十二、差别化营销战略——突出企业特色	146
十三、开拓营销战略——注意挖掘潜在的需求	147
十四、集中营销战略——集中资源与特定经营领域	148
十五、低价营销——视市场弹性需求定价	149
十六、服务营销——完善企业的营销质量	150
第六章 文化创新	154
一、企业文化创新要求树立不断创新的企业文化理念	155
二、提高管理者综合素质——管理者是企业文化创新的领头羊	157
三、树立既重视高科技又要以人为本的文化理念	162
四、摆脱家族企业的怪圈	164
五、制度文化的创新建设——创建新型的学习型组织	166
六、重视文化管理——使企业文化深入到员工心中	168
七、在差异中寻求特色文化	169
八、注重信誉的企业文化	170
九、遵守社会道德，强化企业的社会责任	173
十、企业精神是企业文化的灵魂	176
第三部分 企业要怎样才能做到创新？	179
第七章 内部——创新营运流程	181
一、将内部运营与外部环境密切联系起来	182
二、了解员工，激励员工，让员工为企业出谋划策	191
三、努力做到知人善用	198
四、构建能支撑战略发展的组织架构，强化组织的执行力与应变力	204
五、利用现代信息技术提高企业的运作效率	215

六、构建具有创新力的企业文化	221
第八章 外部——市场战略创新	231
一、了解企业自身和市场环境，制定科学战略，并进行适时跟踪、调整	232
二、重视媒体的宣传作用，创立品牌	242
三、学会沟通，与顾客建立起良好关系	249
四、细分市场，以满足不同需求	254
五、换位思维，创造市场，开拓蓝海	257
六、学会合作，让盟友从你这里得到更多好处	267
参考文献	271
后 记	274

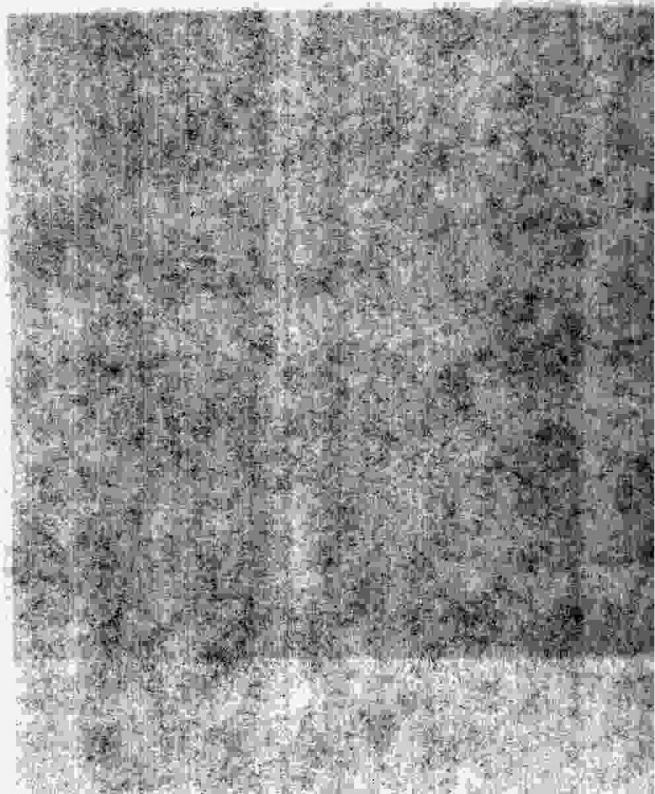
INNOVATIVE STRENGTH

人
创
新
力

第一
部分

创新力对企业意味着什么？

哈德氏板金業意和善什麼？



执行力着重于现实，创新力着重于发展，国家创新如此，城市创新亦如此，企业创新更是如此。

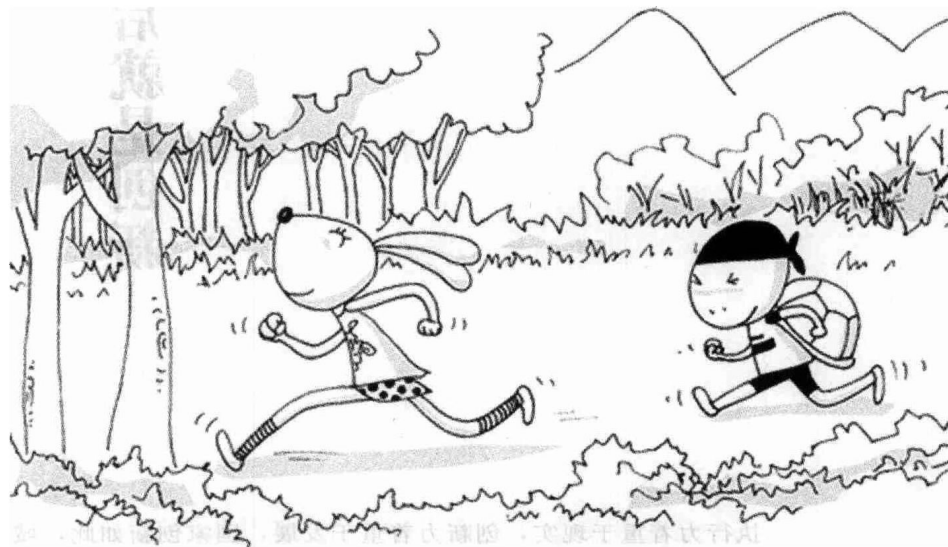
一、创新力是企业在竞争中获胜的关键因素

在当今日益激烈的竞争环境里，每天都有许多新企业挂牌开张，也有不少企业宣告破产。企业有生有死，其寿命或长或短，究竟有何奥妙呢？保罗·托马斯认为其中的奥妙在于企业的执行力，企业只有根据市场环境制定恰当的发展战略，并把各项发展战略贯彻执行，企业才能有竞争力。如果没有执行力，就没有竞争力，所以执行力是决定企业成败的关键。

然而，保罗·托马斯却忽略了非常关键的一点，那就是执行力虽着重于现实，却轻视了企业的未来发展。因为它只强调企业把当前的各项策略贯彻执行，却忽视了随着市场环境的不断变

化，企业自身也可能要随时更改调整战略。这样的结果很可能是即使企业认真执行了现行的战略，也可能会成为一个落后的企业。因此，企业要在竞争中获胜不仅要着重于现实，更应该着重于发展；不仅要依靠执行力，还要依靠企业的创新力。

随着经济全球化的不断推进和信息技术的飞速发展，我们看到消费者



的需求也在随着生活水平的提高而不断变化，产品市场所遵循的成长——成熟——衰退——消亡的生命周期正在不断缩短，各种产品纷纷出现替代品……在这种情况下，企业如何才能适应环境的快速变化，实现自己的目标呢？论者认为，不断提高企业的创新力才是惟一途径。

例如，在品牌林立的手机市场中，诺基亚手机的销量成为全球的“巨无霸”；在日趋成熟的日用品市场中，宝洁产品独占鳌头；在激烈的家电市场竞争中，海尔集团不断壮大。其实，不同的手机制造企业、日用品企业和家电企业都处于相同的竞争环境，但面对同样的客户，为什么诺基亚公司、宝洁公司、海尔集团能在竞争中获胜？答案就在于它们拥有强劲的企业创新力。

再让我们看看以下几个公司的做法：

□ 诺基亚公司——从北欧走向世界

提起手机市场，人人皆知诺基亚。这家公司成立于 1865 年的芬兰企业，1999 年成为了全球最大的手机生产商，并在全球手机市场的占有率高达 27%，比排名第二的摩托罗拉公司高出 10 个百分点。其市场遍布亚太地区、美洲、欧洲，成为世界排名第 11 位的高品牌价值的公司。

那么从 1865 年到现在，诺基亚公司是如何从一间小小的纸浆工厂发展成为全球最大的手机生产商的？诺基亚公司是依靠什么力量取得如此辉煌的业绩呢？回顾诺基亚公司的发展历程，可以得出该公司的辉煌业绩主要源自以下几个方面：

➤ 看清自己，了解对手，找到竞争优势

在这一点上，诺基亚公司首席执行官约尔马·奥里拉做得非常好。20 世纪 90 年代初期，当数字电话刚刚开始在欧洲流行之际，约尔马·奥里拉就认定数字化通信设备将在未来市场上大有作为。而在当时的移动电话市场上已经存在着一些颇具规模的老牌电信企业，如摩托罗拉公司、爱立信公司、飞利浦公司、西门子公司等。如果诺基亚公司要进军移动通信市场，应该从何入手呢？奥里拉通过了解和比较对手企业，明确诺基亚手机应该以生产高质量的产品作为自己的竞争立足点，同时以产业单一化带来

的资源集中为竞争优势。为此，他果断地将长期发展战略转移到通信设备的生产上，并通过合并、转卖一些公司，使与电信无关的橡胶、电缆等非核心业务被迅速剥离出去，以便集中精力和资源来发展电信业务。同时，源于对诺基亚手机长期发展的思考，如果诺基亚手机处于芬兰这样一个仅有 500 万人口的北欧小国，即使人手一部手机也只有 500 万部，可见诺基亚手机不出国门就只有等死。因此，奥里拉明确指出诺基亚手机要扩大手机销量，必须走全球化的道路，开辟国际手机市场。

从 1996 年开始，全球移动电话的市场需求量以惊人的速度增长，给电信企业的发展带来很大的契机。而诺基亚公司所确立在电信领域的集中优势资源的战略，更使公司在全球蓬勃发展的电信市场上如鱼得水，并迅速超过对手摩托罗拉公司和爱立信公司这两大巨头，成为全球手机销量的“巨无霸”。

➤ 研究市场，了解顾客需求

市场是产品的归属地，生产一种产品需要以市场需求为依据。诺基亚公司每开发一种新产品，都非常重视对市场脉搏的把握和对顾客需求的了解。该公司密切追踪市场，认真研究人们的需要，以便使它所研制和设计的产品都是围绕着“更好满足人们需求”这一宗旨来进行。

面对市场多元化的特点，诺基亚公司采取的对策是产品的多元化。它不仅将移动电话市场进行细分，还相应地将每一系列的产品分成多种类别，每一类别都针对不同性别、场合和年龄再进行细微分组，以满足广大消费者的不同需求。

随着人们生活水平的提高，对各种商品的需求也显出差异性和多样性的特征，这为企业扩大自身的产品类型提供了机遇，但也使企业不得不时刻留意市场和消费者需求的动态变化。

➤ 通过技术创新，把顾客的理想产品变为现实产品

对于电子通信产品而言，质量就是其生命，而技术则是生命的源泉。诺基亚公司清楚地意识到了这一点，并充分利用产业单一化带来的资源优势，增加研究与开发的投入，通过技术创新，增强公司的市场竞争力。

该公司已有超过 19000 名专业人士（占全球员工数的 1/3）在为创造

更新的技术与产品方案而工作，他们分布在全球 14 个国家的 55 家研发机构。仅在 2000 年，诺基亚公司在全球范围内用于研发的投资就高达 25 亿美元，这一切赋予了诺基亚公司强大的产品创新能力。现在，研究与开发已成为保持与加强诺基亚公司在电信行业内的领先地位的重要支撑力。

正是源于不断的技术创新，诺基亚手机才能把顾客心目中的理想手机生产出来，如“宽屏幕”、“防震”、“使用简单、方便”、“性能好”、“待机时间长”、“功能多样化”等曾经是顾客心目中的理想手机性能，现在都被诺基亚公司通过技术创新一一实现了。较爱立信手机、摩托罗拉手机等对手而言，诺基亚手机的质量获得了大众的更多好评。

➤ 注重宣传与沟通

宣传是提高企业和产品知名度和美誉度的有效手段，诺基亚手机销售之所以如此成功，究其原因，除了因为产品本身具有吸引力和成功地细分市场以满足不同需求以外，更是因其不断创新的市场行销方式。在诺基亚手机进入中国市场之时，摩托罗拉手机已在中国市场占据了明显的优势地位，相比较而言，诺基亚手机只是一个小品牌。为此，在行销传播方面，诺基亚公司将重点放在了“以整体品牌形象的推广来带动产品的销售”。伴随“科技以人为本”的企业理念的长期传播并逐渐深入人心，诺基亚手机也逐渐树立起本企业的技术领先、款式新潮的口碑。久而久之，诺基亚形成了与摩托罗拉的商务形象、爱立信的休闲形象不同的形象特点，即兼顾工作与生活的商务休闲的品牌形象。

当手机的时尚性和个性化特征越来越凸显之时，诺基亚公司的传播策略也开始发生根本性的转变。即由整体的品牌传播转化为对每个产品的形象塑造——即每一个型号的产品都要有一个具体的形象，而不能只依靠整体品牌的形象来统领旗下具体的产品形象。诺基亚公司日益强调把品牌推广中的形象凸显化，并把完善功能和塑造个性置于同样重要的位置，逐渐由突出产品功能向形象功能一体化的方向转变，力争为用户量身打造出完全属于他们自己的个性产品。

➤ 注重对公司内部员工的激励和交流，培养员工的危机意识

在公司总部，诺基亚公司保留了芬兰人占主导的企业文化。这家公司

成功地将芬兰人的谦虚传统、民族观念融入到企业文化中，使员工紧密地团结在一起。当然，这种温和式的管理风格并不意味着诺基亚公司鼓励员工安于现状，而是不断加强员工的危机意识，激发他们的潜能。如 1998 年，诺基亚公司管理团队的 4 位负责人进行对换工作：负责基础设施部的经理转而负责手机销售；亚太市场部的经理将负责基础设施部与第二代通信产品的开发；曾领导电话研制的手机产品部经理成了主管新市场开拓的副总裁；而主持美国市场的一把手将担任公司的首席财务官。总之，除了 CEO 之外，诺基亚公司所有的高层管理人员都做好了从事全新工作的准备。这种让高层管理人员轮换岗位不断适应新工作的方法，避免了员工限入到定式工作思维中，是一种不断激发他们工作积极性和创造力的有效方式，同时，这种工作思路还有助于整个企业形成奋发向上的精神。

* * * * *

上述的诺基亚公司的几种做法，看似很简单，但在实际操作上却很难实现。其挑战在于很多企业在快速变化的市场面前显得束手无策，不能及时对市场变化做出应对反应。企业要想成功，不但要适应环境的变化，还要准确地预测到环境的变化，并在变化到来之前进行自我创新。

诺基亚公司的成功是由以上几个方面的因素共同作用的结果，如果仔细分析，可以清楚地看到诺基亚公司的发展历程就是一个不断创新的过程。强劲的企业创新力使得诺基亚公司从工业浪潮初期的 19 世纪顺利地走向 20 世纪，又从战争弥漫的 20 世纪初期走向经济全球化的 20 世纪末，并在市场竞争异常激烈的 21 世纪初达到事业辉煌的巅峰。

诺基亚总是能够适应不同的环境，并在不同环境中找到自己的竞争立足点，通过企业的发展战略、管理、产品技术、营销手段等方面的创新，始终走在市场发展的前面，并不断引领着自身经营领域的发展潮流。

□ 中国日用品市场中的联合利华与宝洁

联合利华和宝洁公司都是世界知名的洗发水生产商，同时在 20 世纪 80 年代后期进入中国市场，联合利华扎根上海，宝洁落户广州。经过十多年的努力，联合利华与宝洁公司一同成为中国日用洗涤护理品市场的巨头，但相比之下，联合利华与宝洁公司的差距却是显而易见的。北京一家