



CEO

写给CEO和所有想成为CEO的人

YOU CAN BECOME
A CEO:
PEOPLE-ORIENTED
BUSINESS
MANAGEMENT
INNOVATION

你能成为CEO

以人为本的企业管理创新

古玲香 著



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

本书出版由上海汽车工业教育基金会资助

内容简介

一些跨国公司的高层管理人员认为，人是最重要的资源，是企业成功的关键。本书以“以人为本”为核心理念，探讨了企业如何通过人力资源管理创新，实现企业的可持续发展。本书结合了大量的案例，深入浅出地分析了企业人力资源管理中的各种问题，为企业管理者提供了实用的参考。

你能成为CEO

——以人为本的企业管理创新

古玲香 著



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 简 介

“你能成为 CEO”管理模式突出“以人为本”的原则，将人与人工作所需要的企业资源视为一个经营单元来核算其投入和产出，并衡量其经营活动对企业所产生的增值。员工在追求个人收益最大化的同时通过不断创新促进企业降本增效、开源节流，推动企业追求投入产出比最大化，最终实现股东收益最大化。这种管理模式可以有效地处理企业与员工之间的关系、员工与员工之间的关系、员工的工作驱动力、员工的工作目标和方向等企业管理中的问题，突破了员工被动接受指挥的管理思路，促使员工积极主动地实现自我领导与管理，并通过不断创新增加自己对企业的贡献，实现自我价值，最终实现员工与企业的共同发展。

书中介绍了该模式的基本模型和框架、对企业的价值、实施操作方法、配套措施、导入过程，并展望了未来的发展趋势。每章都引用了具体的企业案例，介绍了企业在提升创新能力方面的各种尝试和实践，每个企业案例都或多或少地折射出“你能成为 CEO”管理模式的思想精髓。当前，中国正处于推动建设创新型国家，推动企业创新能力提升的关键时期，该书所探索的问题无疑会为企业界管理人员提供新的思路和启示。

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

你能成为 CEO：以人为本的企业管理创新 / 古玲香著. —北京：北京理工大学出版社，2008.6

ISBN 978 - 7 - 5640 - 1612 - 8

I. 你… II. 古… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 071800 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京圣瑞伦印刷厂

开 本 / 787 毫米 × 960 毫米 1/16

印 张 / 10.5

字 数 / 166 千字

版 次 / 2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

印 数 / 1 ~ 3000 册

定 价 / 36.00 元

责任校对 / 陈玉梅

责任印制 / 吴皓云

图书出现印装质量问题，本社负责调换

出版说明》》》

为贯彻汽车工业产业政策，推动和加强汽车工程图书的出版工作，中国汽车工程学会成立了“汽车工程图书出版专家委员会”。委员会由有关领导机关、企事业单位、大中专院校的专家和学者组成，其中心任务是策划、推荐、评审各类汽车图书选题。图书选题的范围包括：学术水平高、内容有创见、在工程技术理论方面有突破的应用科学专著和教材；学术思想新颖、内容具体、实用，对汽车工程技术有较大推动作用，密切结合汽车工业技术现代化，有高新技术内容的工程技术类图书；有重要发展前景，有重大使用价值，密切结合汽车工程技术现代化需要的新工艺、新材料图书；反映国外汽车工程先进技术的译著；使用维修、普及类汽车图书。

出版专家委员会是在深化改革中，实行专业学会、企业、学校、研究所等相互结合，专家学者直接参与并推动专家图书向高水平、高质量、有序发展的新尝试。它必将对活跃、繁荣专业著作的出版事业起到很好的推动作用。希望各位同仁、专家积极参与、关心、监督我们的工作。限于水平和经验，委员会推荐出版的图书难免存在不足之处，敬请广大同行和读者批评指正。

汽车工程图书出版专家委员会

前言》》》

“修身、齐家、治国、平天下”一直是中国人孜孜以求的理想。到了今天，大多数人所渴望的、追求的、为之奋斗不息的理想也不外乎如此。小到个人、家庭、组织，大到国家、人类社会的发展都离不开来自于人本身的动力——理想和追求，这是推动人类社会发展的原动力。企业的发展也是如此。企业发展的原动力来自于人，是人的理想、追求在推动着企业不断前进。那么，企业中的人都在追求些什么？有些人为了实现自己的梦想，有些人为了实现自身的价值，有些人为了赢得尊重和认可，有些人为了地位和荣耀，有些人为了高薪，有些人为了有一份体面的工作，等等。那么，什么人可能拥有这一切呢？显然是企业领导人CEO了。

什么是CEO？CEO是个舶来词汇，一直是财富、地位、智慧、权威、荣耀、成功的代名词，且象征着企业界工作人士职业发展的巅峰状态。CEO掌握着巨额资本的运作，支配着大量资源的调遣，左右着无数工作者的职业生涯，决定着企业发展的成败，当然还把握着他们自身的职业发展和命运。CEO是企业的统帅和主宰者，是市场竞争中的“弄潮儿”，是经济全球化时代的天之骄子，也是所有职场人士崇拜的偶像。难怪无数在企业中工作的职场人士都渴望自己将来能够成为一名优秀的CEO。

然而，企业通常只有一位CEO。那是否意味着企业中大多数人的梦想都会落空呢？不尽然。本书所要介绍的一种管理方法，就是企业在追求尽可能使每位员工都成为某个“微型企业”的经营负责人的过程中，充分挖掘每位员工的创造潜力，实现提升企业创新能力和市场竞争力的目的。为了简单明了、通俗易懂，就用“你能成为CEO”管理模式命名这种管理思想和方法。CEO并不是超人，只是组成企业的众多成员之一，他或她所取得的成就离不开团队中每位成员的贡献。企业只有明确每位成员对企业的贡献，才能使团队中每位成员的积极性和创造力充分释放出来。如果说“不想当将军的士兵不是好士兵”，那

么同样也可以说，不想当 CEO 的员工不是好员工。本书旨在探讨企业如何充分开发人力资源，通过最大限度地激发每位成员的创新活力，不断为企业的开源节流工作竭尽所能，在提升企业竞争力的同时实现个人价值的最大化。

企业发展需要各种各样的人，以及人的各种特质。这些特质大概分为两类：一类是个人自身所拥有的，包括与生俱来的禀赋，以及通过接受教育和社会阅历所积累的特征，如知识、技能、经验、进取心、胆识、洞察力等；另一类是企业必须提供相应的环境和条件才能赋予个人的特征，如企业对企业的忠诚度、工作的积极性、创造力、责任感、工作满意度等。企业希望员工最好能够同时在这两个方面都有突出表现，并能够在企业发展的过程中发挥出积极作用。其中，员工的第一类特质可以通过在招聘的过程中设定筛选标准进行选择，而员工在第二类特质方面的表现就要涉及企业管理的问题。企业不但要拥有发展所需要的各类人员，还要充分激发他们的积极性和创造力，并且发挥出团队的协同作用。因此，如何有效地充分发挥各类人员的积极作用一直是企业管理的难题。

针对企业管理的这个难题，本书采用提问并寻找答案的方式展开讨论，我并不试图回答所有的问题，而是在讨论的过程中引导读者深入思考。借助对一系列问题的分析和探讨，本书总结了许多具有非凡创新能力的企业在长期经营实践中积累的管理方法，并融入了我在多年企业管理咨询培训领域的实践经验，目的在于研究如何形成一种有助于提升企业创新能力的管理模式。

如果本书能够给读者带来启发、喜悦和帮助，那么我要感谢企业界那些在经营管理的一线勇敢实践和探索的先驱者，是他们给我带来灵感和写作冲动。他们是这一管理模式的发明者、创造者和实践者，而我只是尽自己的微薄之力进行知识和经验的收集、整理和传播工作。该管理模式的思想博大精深，我所有的努力在于尽可能以一种清晰的、系统的、有吸引力的方式为读者介绍一种新鲜的管理理念和方法，让人们更容易理解和运用。使复杂的方法变得浅显易懂、简单易学，就是我的追求。尽管我想尽自己最大的努力阐述清楚，但由于时间、水平所限，再加上该管理模式尚处于探索和不断完善的过程当中，书中的疏漏和错误在所难免，敬请读者批评指正，并提出宝贵的意见。

另外，在本书创作过程中，我得到了中国人民大学出版社闻洁老师的热情支持和鼓励，得到了上汽教育基金会孟嗣宗教授的指导和帮助，在此致以诚挚的感谢！

古玲香

目 录》》》

第1章 企业必须要创新吗? /1

1. 我们所处的时代 /1
 2. 企业面临的挑战 /2
 3. 企业制胜的法宝 /4
 4. 企业创新的动力 /6
 5. 企业案例: 3M 公司的创新精神 /7
 6. 案例评述 /9
- 需要进一步思考的问题 /10

第2章 企业如何提升创新能力? /11

1. 企业创新的推动者 /12
 2. 企业创新的主体 /13
 3. 企业创新的主要领域 /14
 4. 企业创新所需要的条件 /17
 5. 企业创新能力的组成要素 /18
 6. 影响企业创新能力的若干因素 /19
 7. 企业提升创新能力的关键 /23
 8. 企业案例: 杜邦公司的创新之道 /24
 9. 案例评述 /27
- 需要进一步思考的问题 /28

第3章 “你能成为 CEO” 是什么? /29

1. 基本假设 /30
2. 基本概念 /31
3. 基本模型 /33
4. 主要特征 /34
5. 基本内涵 /35

6. 价值理念 /37
7. 企业案例：海尔公司的管理创新 /39
8. 案例评述 /41
- 需要进一步思考的问题 /41

第4章 为什么你能成为 CEO? /42

1. 企业管理思想的演变和发展趋势 /43
2. 企业管理中常见的难题 /45
3. 管理难题的根源及解决办法 /50
4. “你能成为 CEO”管理模式 /55
5. 企业案例：AES 公司的管理创新 /60
6. 案例评述 /62
- 需要进一步思考的问题 /63

第5章 “你能成为 CEO”如何实现? /64

1. 企业组织结构的要求 /65
2. 经营单元的建立 /68
3. 经营单元的经营方式 /73
4. 经营单元与经营单元之间的关系 /75
5. 经营单元与企业之间的关系 /77
6. 经营单元的管理 /81
7. 几类经营单元的经营方式举例 /83
8. 企业案例：三电贝洱公司的特色管理 /86
9. 案例评述 /88
- 需要进一步思考的问题 /88

第6章 “你能成为 CEO”需要哪些支持系统? /89

1. 信息管理系统 /90
2. 财务核算管理系统 /92
3. 绩效考核管理系统 /93
4. 人力资源管理系统 /94
5. 资产及生产资料管理系统 /98
6. 企业案例：上海通用公司的柔性化管理 /99

7. 案例评述 /101

需要进一步思考的问题 /102

第7章 “你能成为 CEO” 只是理想吗? /103

1. 导入新管理模式所需要的条件 /103

2. 导入新管理模式所经历的阶段 /105

3. 新管理模式的深化和完善 /113

4. 企业案例: IBM 的管理创新 /114

5. 案例评述 /115

需要进一步思考的问题 /116

第8章 CEO 们创新还需要什么? /117

1. 培育企业创新文化 /118

2. 实施促进创新策略 /120

3. 建设学习型组织 /124

4. 管理企业的无形资产 /127

5. 开启追求完美的动力之源 /128

6. 企业案例: 联邦快递公司“以人为本”的文化内涵 /129

7. 案例评述 /132

需要进一步思考的问题 /133

第9章 谁将是引领企业创新的 CEO? /134

1. CEO 的成长历程 /135

2. CEO 的理想人选 /139

3. CEO 的使命与责任 /144

4. 企业案例: 通用电气前 CEO——杰克·韦尔奇 /153

5. 案例评述 /156

需要进一步思考的问题 /156

参考文献 /157

第1章

企业必须要创新吗？

有一种核心竞争力不仅企业需要，任何组织都需要有，这就是：创新。

——彼得·德鲁克（Peter Drucker）

“创新”是一个富有魅力的词，蕴涵着人们无限的憧憬和梦想，而当人们将企业发展和实现超越的希望都寄托于创新活动时，也许并没有深思过创新对于企业而言意味着什么？创新需要什么前提条件？如何培育有助于激发员工创造潜力的环境？如何引导员工进行有价值的创新活动？这些问题的回答对于企业提升创新能力而言尤其重要，因此，我们有必要从分析企业所处的现实环境和创新对企业的现实意义开始，探讨企业提升创新能力需要解决的一些基本问题，进而找到以上这些问题的答案。

1. 我们所处的时代

当历史的车轮碾入 21 世纪时，人类赖以生存的世界所呈现的景象似乎已远远超出了人们的想象力。无论是从时间还是空间的角度而言，地球村的概念都已不再是一个夸张的说法，因为互联网的触角几乎延伸到了地球的每一个角落，人与人之间的距离

不再以长度为单位来丈量路程的远近，也不再以时间为单位来衡量交通的便捷，而是以信息高速路的带宽为单位来考量沟通的效率，网络空间的无缝隙链接使所有能接触到互联网的人实现了并不昂贵的实时对话。在零距离沟通的网络世界中，难以计量的信息在每分每秒中被创造、复制和传播，肤色、语言、国籍、信仰的不同并没有阻碍人们自由的交流、融合、合作。爆炸的信息在考验着人类大脑的承受极限的同时，也随时随地左右着人们的思想和行为。

伴随着信息的高速流动，全球经济一体化的浪潮以势不可当的速度席卷了全世界，滚滚巨浪将抗议者慷慨激昂的呼声淹没得无声无息，裹挟着人们的希望和梦想在全球范围内汹涌澎湃，即使是非常偏僻的小镇也不例外。这一潮流对人们的冲击和改变几乎无处不在，影响着人们生活的各个方面，包括衣、食、住、行、工作、娱乐、社交等外在自我的表现，以及人们头脑中所充斥的信息、思绪、意识、情感、梦想等内在自我的状态，甚至于涤荡着人们的精神和灵魂，考问着人们的理想和追求。这种强大的渗透力用无孔不入来形容也不为过。此时此刻，我们还有什么理由怀疑这是一个史无前例的时代，一个急剧变革的时代，一个除了迎接挑战而别无选择的时代。只有变化才是唯一的永恒，古希腊思想家赫拉克利特的这一观点在当今的时代得到了最明确的诠释。

2. 企业面临的挑战

在这个充满变化的时代，人们难以回避的事实是：日渐稀缺的自然资源，日益膨胀的人口，以及越来越激烈的生存竞争。在经济全球化的背景下，企业作为集成人员、资金、物质资源、信息的载体，正成为全球竞争中的主体，也是这场没有硝烟的战争中的主角。虽然企业所肩负的使命不仅仅是维持自己的生存、追求发展、赢得预期的利润，还有推动社会进步、引领人类前行的重任，但是所有这一切的前提是：在竞争中生存。

随着市场经济的发展和跨国公司的出现，国际化企业已经超越了国界，以其独特的经营策略游刃有余地整合运作着全球范围内的各类资源，镇定自若地描绘着扩张和发展的宏伟蓝图，谈笑间已将市场网络遍布全球的各个角落，不经意中就将智慧和雄心注入各种产品和服务源源不断地在市场网络里流淌渗透，在世人的惊愕中气定神闲地收获着财富、霸权，以及荣耀。与此同时，无数自以为只要雄踞一方就可以怡然自得的企业却在不知

不觉中已经身不由己地被卷入全球化市场竞争的漩涡当中，有些已经在瞬间被吞没，有些还在苦苦挣扎中维护自己的市场领地。正如睿智的思考者所言，“事实上当今所有的商业企业——无论是大公司还是小公司、本土的还是国际性的公司——都必须在以跨国性的产品、技术、资金和企业的大量流动为特征的世界经济环境中追求赢利和成长”（鲁特，2005，P.2）。在市场竞争的残酷游戏中，强者以势不可当的威力妄图扫除扩张征途上的一切障碍，而弱者却只能在战场上练就生存的本领，赢得生存与发展的空间。

中国在进入市场经济以后，由于不具备参与国际竞争的能力而消失的知名企业数不胜数。许多国内知名品牌的生产企业突然面对无比激烈的国际竞争，对手又都是国际巨头，在这种种巨大的压力下，有些企业消亡了，有些企业被迫接受了跨国公司的合资或兼并。沙市日化“活力28”洗衣粉曾一度是排在全国前两位的洗涤用品名牌，出于想发展壮大的初衷，它与德国汉高集团合资。结果汉高公司逐渐在经营权上占据主导地位，并以“活力28”品牌萎缩为由，将其搁置起来。到现在，“活力28”已完全退出市场。有过同样遭遇的还有熊猫洗衣粉和美加净等品牌。至于乐凯胶卷、扬子冰箱、“香雪海”冰箱也是以类似的形式逐渐销声匿迹的。

有一组数据极为触目惊心：90%的中外合资合作企业使用的是外国投资方的商标和品牌，而将中国原来的品牌束之高阁，进而使这些中国品牌从市场上消失；目前中国八大饮料公司已有7家被美国的可口可乐或百事可乐吞并；四大大年产量超过8万吨的洗衣粉生产企业被跨国公司吞并了3个；国外品牌的化妆品在化妆品市场占有75%的份额（资料来源：2007年8月29日人民网——《环球时报》）。这些数据不能不让人们清醒地意识到：在经济全球化的时代，企业所面临的挑战是无比艰巨的。

尽管仍旧有很多企业还在孜孜以求地寻觅市场竞争中的空白点，追求没有竞争的商业机会，希望找到世外桃源般的一方净土独自享用，以避免惨烈的正面竞争游戏，但这样的空白点毕竟非常有限，经过一代代人的探索与挖掘，已经所剩无几。因此，《蓝海战略》一书的问世受到了读者的热烈欢呼，希望能从太阳马戏团、美国西南航空公司等成功开创蓝海的案例中获得灵感，为自己的企业找到新的价值增长点。

然而，即便是有零星几处尚未被前人识别的角落终于被嗅觉最灵敏的市场研究人员发现了，在当今这个几乎没有秘密可言的网络信息化时代，很快就会有一大批模仿者和竞争者一哄而上，让秘密领地变成公开的角斗场。因此，在这样的历史背景下，作为市场经济中的主体，企业所面临的

挑战不言而喻，除了在竞争中求得生存和发展之外，别无选择。即所谓树欲静而风不止，企业只有积极做好应战准备，以动制动，主动地迎接市场竞争的挑战方可立于不败之地。

3. 企业制胜的法宝

当今，构成企业的各种资源，包括人员、资金、物质资源、信息等要素都变成了可以在全球范围内流动的资源，使得企业以往靠信息垄断、资源垄断、技术垄断、市场垄断等种种保护性措施所获得的可持续竞争优势，正在一点点减弱。而且，当今的商业环境正在迅速地发生变化。新技术、政府法规和全球市场环境迫使着各个公司快速开发新产品并努力提供独具特色的服务，同时还要提高生产效率和成本效益。

信息爆炸的时代将企业取得的各种竞争优势所能够保持的时限变得越来越短，新的产品和技术很快就会被竞争对手模仿或赶超。即便是那些个别被小心翼翼地保护起来的优势领域，也会逐渐地被商业利益所驱动的好奇心识破，而无可避免地卷入激烈竞争的行列。于是，一个企业在公开竞争的市场环境中，竞争力的强弱便真正成为决定企业生死存亡的关键因素。

那么，企业如何在打破垄断后的公开竞争中取胜呢？答案是：创新！只有创新才是确保企业在竞争中胜出的法宝，也只有不断地创新才是保持企业具有长久竞争力的关键所在。也就是说，在公开竞争的市场环境中，企业竞争力的强弱更多地体现在创新方面。企业所有努力的结果是追求占有市场，赢得客户的满意和忠诚，获得利润，实现预期的各种目标，这些都是以企业能够在众多竞争者中占据优势地位为基础的，而只有创新才能使企业成为竞争中的佼佼者。

那么什么是创新？创新和创造有什么差别呢？根据哈佛管理课程中的定义，一般而言，创新是指知识在独创的、有关联的、有价值的新产品、流程或服务中的体现、组合和/或综合。而创造是指形成和表达可能有用的新想法的过程。这些定义包含了三个重要的观点：

创造不是一种天赋，而是一个目标明确的过程。团队中引入一些可能具有创造禀赋的个人，然后将所有突破性的创意都寄托在这些人的身上，这种做法并不会令团队更具创新性。相反，团队领导人应设计出一种协作方法来最大限度地发挥每个人独特的天赋、经验和专长。而且，创造过程的目的或目标要进行明确，即解决特定的问题或满足具体的需要。

创造包含聚敛性思维与发散性思维。创造过程始于发散性思维，即摒弃旧有成规，创造各种新颖观点。聚敛性思维出现在创造过程的后来阶段。随着发散性思维所形成的创意传达给他人，这些创意会经过评估，确定哪些点子真正新颖并值得推行。这一聚敛性思维的结果就是选出一种有可能解决问题的方法，而正是这个被解决的问题引发了创造过程。

创新是创造过程的最终成果。只有当经过创造活动之后，产生了能解决问题或满足具体需要的产品、服务或流程，才算得上实现了创新。创新有很多种形式。例如，假定要采用一个新流程，在某个软件开发公司的纽约和柏林办公室间有效地共享信息和内部专业知识。彼此并不认识的员工可以实时交流客户信息并修订产品规格。这一创新流程可能不会涉及任何新技术或带来任何新产品，但可以增加员工的知识和提高客户服务质量，从而为公司带来重要的竞争优势。这也是一种创新。

在互联网时代，由于信息的高速广泛传播，企业所面对的客户已经获得大量的关于自己所需要的产品和服务的信息。当客户变得越来越博学而且越来越挑剔的时候，每一类产品或服务几乎都有多家供应商可供选择，因此，企业要想在众多竞争者中脱颖而出，就不得不使自己与众不同，并能够为客户带来比竞争对手更高的增值，更大的帮助，唯有如此才能赢得客户的青睐。这就要求企业对自己的市场策略、产品、技术、服务等各个环节进行全方位的创新，并持续改善，才能保持始终高人一筹，在竞争中获得明显优势。

在不断追求创新的过程中，企业需要寻找新的利润增长点、开拓新市场、发现新客户、识别客户的新需求、开发新产品、研究新技术、提供新的服务方式、挖掘产品和服务的新的增值点等，这一切创新活动涉及企业经营管理的方方面面。因此，企业的创新点不仅仅是集中于机制创新、管理创新、技术创新、服务创新等大的概念，而且应贯穿于企业经营管理的各个环节，大到最宏观的企业发展战略，小到每个人员在日常经营活动中的具体行为细节，都可以是企业挖掘潜力的创新点，都可能成为企业胜出的闪光点。这就意味着企业在每个细小环节的创新都有可能帮助企业在众多竞争者中脱颖而出。长此以往，企业才能增强可持续发展的竞争力，赢得客户的忠诚度，从而保持市场占有率。

4. 企业创新的动力

企业作为集成了各类资源在市场中追逐利益规避风险的经济实体，从诞生的那一天起，就在市场竞争的生态环境中面临着生死存亡的考验。当企业投资人看到市场机会的同时，不可避免地会感觉到其中所隐藏的风险，因为机遇与风险从来都是孪生的，是一枚硬币的正反面，没有人能够只得到自己想要的那一半。在机遇与风险并存的时刻，能够毅然决定让企业诞生的人必然已经克服了对未知和不确定性的恐惧，并将死亡的恐吓置之度外，坦然面对严酷的现实，让新生的企业在死亡的威胁中发展壮大。

作为企业的创建者，投资人期望通过企业所具备的某种能力或资源优势，为某个市场中的某些客户群体提供可以为他们增值的产品或服务，在这个过程中逐渐实现赢利并发展壮大，甚至追求经济利益之上的有助于推动人类社会进步的更高理想。通常情况下，负责企业经营管理的人可能是投资者本人，也可能是肩负着投资者信托责任的代理人，人们习惯于将前者称之为企业家，而将后者称之为企业首席执行官，或称为 CEO (Chief Executive Officer)。其实他们所肩负的责任和使命是相同的，都是通过调配企业所拥有的各类资源，实现企业的愿景目标，同时还要引领企业在激烈的竞争市场环境中不断发展壮大。不同的是他们所承担的风险和所享有的收益。企业家承担企业经营中的全部风险和收益，而 CEO 只承担部分的风险和部分的收益。但是随着股份制企业的出现，这两者之间的区别更加模糊了，人们更倾向于将实际担负着企业发展重任并进行日常经营管理的企业领袖都统称为 CEO，就是指那些具有企业家精神特质的人。

美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特 (J. A. Schumper) 认为企业家是创新的承担者，他把“创新”活动的倡导者与实施者称为企业家。对于企业家而言，创新就是他们的灵魂和生命，是流淌在他们血液中的追求和梦想。无数的企业在创建后的 10 年之内消失，却没有摧毁更多的人想成为企业家的愿望。因为企业家的魅力在于向未知挑战，在于超越和突破，在于大胆的梦想和勇敢的实践；企业家天生就是那么一批敢于挑战风险、不断创新的人。

对于那些肩负着董事会重托的 CEO 而言，创新的原动力来自于董事会的压力和在市场竞争中获胜的压力，以及追求个人成功的动力。这些因素迫使 CEO 们必须成为创新的承担者，即使他们没有主动去创新，也会别无选择地被迫去创新，他们所处的位置也就被赋予了创新的使命，使得引领

企业创新成为 CEO 们唯一的选择。因为领导最重要的责任就是促进利润增长,而如何跳出框框,以创新的方式给企业带来利润增长,就是领导者最重要的能力体现。以飞利浦公司为例,他们最好的创新之举体现在心脏起搏器上。心脏起搏器可以防止意外的心脏病突发,让心脏恢复跳动。在早期,心脏起搏器被卖给医院。但是,当每家医院都拥有了心脏起搏器之后,飞利浦公司就开始为怎么卖掉这个产品犯愁了。总不能期望政府再新建一些医院吧?面对市场饱和的处境和利润增长的压力,飞利浦公司的领导人及时改变发展策略,成功地将心脏起搏器的市场转向家庭,并开始出售新的自动心脏电击器以满足个人用户的需求。此举大获成功,并启动了一个新的市场。

因此,无论是企业家还是 CEO,只要是担负着企业发展重任的人,创新的责任就是不可推卸的。企业创新的动力来自于人类探索未知的好奇心,来自于企业家挑战自我极限的本能,来自于 CEO 旺盛的生命原动力,来自于投资者追求投资回报率最大化的经济利益驱动力,更来自于难以回避的市场激烈竞争的推动力。

综上所述,企业在当今的世界经济环境中,为了在激烈的市场竞争中脱颖而出,除了创新别无选择。因为没有创新就没有超越,而且企业创新的动力是与生俱来的,企业的性质就决定了其创新的使命。

5. 企业案例: 3M 公司的创新精神

Doblin Group 曾经做过一个调查,发现 96% 的创新从投入回报来看都没有达到目标,很重要的原因是不理解顾客需求、没有创新文化。麦肯锡的一个调查很好地证实了这一点,它发现 3M、HP 等成功公司最突出的共同点是创新文化。另外从 1 000 多个公司的研发投入调查数据来看,仅仅研发的投入并不必然带来更好的商业回报,它们还需要创新文化。最近波士顿管理咨询公司的一项调查揭示了最具创新的公司,它们是苹果、3M、微软、通用电气、索尼、DELL、IBM、GOOGLE、P&G、NOKIA。而 3M 排名在前的原因是公司内存在一种鼓励员工去创新的文化,这种创新文化确保把创意转化为赢利产品的高成功率。

在 3M 公司,创新不但指新产品或产业、改变竞争的基础,而且还指产品的升级;而创新的先决条件首先必须有创意,其次要变革,最后要热衷于创意并顺应时代的趋势和潮流。通用电气原 CEO 韦尔奇曾经说过:“如果

组织内部的变革频率小于外部的变革频率就被市场所淘汰”，表明创新是整个组织的责任。具体到个人，创新者需要具备的特质包括：好奇且有观察力、创造力、广泛的兴趣、自动自发、能解决问题、目光远大、冒险、灵活能适应、人缘好、有技巧地工作、逆来顺受、毅力。3M 公司的几个产品开发的例子很具有说服力：如 post-it（报事贴）发明的故事。1968 年 3M 的 Spence Silver 发明了不黏的胶，一直找不到应用的市场，直到 1974 年与 Art Fry 的创意结合才产生了报事贴，后期在其他公司成员的努力下此产品取得了巨大的成功。另外的例子还有双面强力胶带 VHB、COMMAND 墙面贴、3M 婴儿纸尿裤开发成果到女性化妆品的应用，3M SARS、“禽流感”口罩的应用，另外还有高效抹布从原来欧洲市场定位错误到正确的过程等。这些例子说明注重合作和市场创新是 3M 公司成功的重要原因之一，在 3M 公司，虽然产品是不同部门的，技术却是全公司共享。因为现在创新的风险已经广泛出现在市场、技术、同行和内部等方面，要合作才能降低这些风险。

3M 公司的领导人认为一个公司创建创新型文化要有目标的指引，要有激励的措施，要承认创新者的成就，并最终要对创新者有物质和精神的回报。3M 的创意大部分来自技术员，而管理人员不评价创意的好坏，只是提供资源与环境让创新得以试验。一般来说，创新者能从平常现象中看到不平常的应用，良好的顾客关系是更多创意产生的必要条件，即顾客提出问题，而工程师解决这些问题，3M 公司在这方面的创新文化是独特的。创新的秘密就是疯狂的创意与公司其他方面紧密关联，昂贵而且费时，但是回报巨大。

3M 公司每年都要扩展成百种新产品，其中 90% 是直接针对顾客需求的，但是一家拥有数十亿资金和 40 多家分公司的企业如何保持这种发明水平呢？其预定目标是通过培养自己的发明家来创造优异产品，公司中的 6 000 名遍布世界各地的科学家，除去定型产品之外，还要用 15% 的时间发展新技术，公司称之为“干私活儿”。不经正常渠道从项目中悄悄地抽调资金、设备和人员，也被视为合理。这些非法做法已经合法化，大家都在寻求其他途径。董事长兼总经理的路易里尔是 3M 公司的药品分公司奠基人，就是这种干私活的发明冠军。

3M 公司发明上的一个范例就是黄色黏性标注纸。事情是在教堂中唱诗开始的。公司两位员工要为做礼拜的人唱诗，这样就要在不同的页码上加上小纸条。可是有时候纸条难免会掉下来影响礼拜，于是他们想，要是小纸条有一点儿黏性，而且能标出位置那就好了，当然还不能把书弄坏。回