

# 创新与创业管理

(原书第2版)

*Innovation and Entrepreneurship*

(2th Edition)

约翰·贝赞特 (John Bessant)

埃克塞特大学

(英)

著

乔·蒂德 (Joe Tidd)

萨塞克斯大学

牛芳 池军 田新 等译 张玉利 审校



机械工业出版社  
China Machine Press

013033111

F272  
279

# 创新与创业管理

(原书第2版)

*Innovation and Entrepreneurship*  
(2th Edition)

约翰·贝赞特 (John Bessant)

埃克塞特大学

(英)

著

乔·蒂德 (Joe Tidd)

萨塞克斯大学

牛芳 池军 田新 等译 张玉利 审校



北航

C1640277



机械工业出版社  
China Machine Press

F272  
279

图书在版编目 (CIP) 数据

创新与创业管理 (原书第2版) / (英) 贝赞特 (Bessant, J.), (英) 蒂德 (Tidd, J.) 著; 牛芳、池军等译. —北京: 机械工业出版社, 2013. 4

(管理教材译丛)

书名原文: Innovation and Entrepreneurship

ISBN 978-7-111-41965-5

I. 创… II. ①贝… ②蒂… ③牛… ④池 III. 企业管理-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 062761 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2012-6638

本书是创新和创业管理领域的一本权威教材。本书系统地诠释和分析了创新和创业过程中的一系列核心问题, 包括社会创业、创新来源、机会搜索、网络构建、新产品开发、新企业创建、新企业成长以及创新管理等。内容上兼顾了理论的前瞻性和实践的可操作性, 每章都附有案例, 为理解理论知识提供了素材, 扩展阅读文献列表则方便读者的进一步学习。本书在写作上用词通俗易懂, 书中穿插了大量的创新和创业实践, 避免单纯讲解理论知识的枯燥晦涩, 提高了可读性。本书可用于经济管理类专业本科生和研究生的创新与创业管理课程教学, 也适合修读商业与管理课程的工科专业学生。

John Bessant, Joe Tidd. Innovation and Entrepreneurship, 2nd Edition.

Copyright © 2011 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 岳小月 版式设计: 刘永青

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2013 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

185mm × 260mm · 22.5 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-41965-5

定价: 69.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

# 译者序

创新和创业正在成为时代的符号。在工业经济时代,以规模和资源为竞争基础的大企业是左右市场乃至整个社会的关键力量,其影响力延伸到社会经济的各个角落。伴随着技术变革和时代的发展,创新和创业型经济作为一种新的经济形态逐步走上历史舞台,以创新、提前行动和勇于承担风险等为基本特征的创业者开始引领整个社会经济的发展,一批鼎鼎有名的成功创业者开始成为时代的偶像和标志性人物。

近年来,由于创新和创业型经济的发展以及成功创业者示范效应的影响,人们职业生涯的观念已经开始发生显著的转变,创业热情日渐高涨,创业与励志故事随处可见。与高涨的创业热情形成鲜明对比的是:创业的现实仍然残酷,绝大多数创业实践都未能逃脱失败的命运。对于现实的创业而言,创新和创业不应该仅仅是一种口号,更重要的是理性认识创业规律,掌握基本创业技能,并通过不断探索和试错来实现创业梦想,为社会创造价值。

创业需要勇气、智慧和行动。由英国知名学者约翰·贝赞特和乔·蒂德联合编著的《创新与创业管理》是一本关于创新和创业的经典著作。本书在总结大量研究成果,结合创业实践案例的基础上,系统地构建了创业所需的关键知识,诠释了创业勇气、智慧和行动,能够帮助创业者掌握创业规律并指导其实践。本书具有以下几个特点。

(1) 知识体系清晰、内容全面,分别从机会识别、寻找资源、发展新企业以及创造价值等方面系统阐述关键知识点。

(2) 学以致用,强调实践的可操作性,每个关键知识点都配备了经典的和最具有代表性的创业实践案例,并为创业者提供了详细的实践建议。

(3) 关注当前创新和创业研究的理论前沿,章后的延伸阅读能够为进一步学习提供明确的方向和指导。

(4) 采用多种方式帮助读者掌握关键知识点,每章都配备团队练习和问题讨论,能够帮助读者更好地理解 and 掌握相关知识。

本书主要由南开大学创业管理研究中心成员翻译完成。其中,牛芳博士负责第1、2章;池军博士负责第9、11章;田新博士负责第6、7章;白峰博士负责第3章;栗进博士和宋正刚博士负责第4、8章;云乐鑫博士负责第5、13章;硕士研究生方盼攀负责第10章;周伶博士负责第12章。牛芳博士承担统稿工作;张玉利教授负责全书的审校。

本书的翻译出版得到了机械工业出版社吴亚军编辑、岳小月编辑的大力支持和帮助,感谢两位编辑为本书出版付出的辛劳。同时也感谢国家自然科学基金项目(71072102、71272185)、教育部重大课题攻关项目(09JZD0034-1)的支持。

由于译者水平所限,书中难免有不妥之处,敬请读者批评指正。

# 前 言

本书是专门针对工商管理、科学和工程类本科生编写的教材。本书也是畅销书《创新管理：技术、市场与组织变革的集成》的一个补充，后者主要针对具有工作经验的读者和研究生的需要而编写。

在第2版中，我们受到创业和创新领域领先学者（例如约瑟夫·熊彼特和彼得·德鲁克）的启发，尝试将两个主题整合起来。长期以来这两个主题被划分为两个学科，这样导致的结果是：创业关注小企业，而创新则主要关注新产品开发。在本书中，我们努力将创业和创新的研究和实践联系起来。

目前已经有不少创新管理和创业的优秀教科书，但是大多数都过于理论化，而创业和创新天生就与管理实践和变革相联系。很多关于创新的理论是基于发达国家大型制造企业的研究而构建起来的，还有很多理论是关于产品开发的。创业则更多地聚焦于小企业，而较少关注创建新企业以及企业、公共管理和其他部门中的变革管理。此外，目前的教科书过于强调国家系统和制度的重要角色，而这些是一般管理者难以影响的。

我们认为，本书具有两个方面的特色：一是在如何探讨与应用创新和创业的关键理论方面；二是在教育和学习方法方面。在本书中，我们回顾并系统整理了相关理论和研究，同时强调了创新和创业在更大范围（包括公司、公共服务、新兴技术和经济等）的应用以实现可持续发展。在第2版中，我们采用了更清晰的流程模型来组织内容：

- 创业目标和环境；
- 识别机会；
- 寻找资源；
- 发展新企业；
- 创造价值。

第一篇涉及创业目标和环境，其中我们回顾了与创新和创业动态性相关的关键理论。在第1章中，我们首先列出了创新的不同定义和类型，阐明了创新、创业与私有和公共部门绩效之间的关系。我们提出了创新和创业流程，其中包括四个阶段：识别机会、寻找资源、发展新企业和创造价值。在第2章中，我们探讨了社会创业和创新的环境和目标，涉及公共管理部门和第三方组织（部门），例如慈善组织和志愿者组织等。在很多发达经济体中，广义上的服务部门雇用60%~75%的劳动力，其中一半在公共管理部门和第三方组织（部门）中。第3章检验了创新和创业对新兴经济体的贡献，以及对发达国家可持续发展的贡献。

其余部分围绕创新和创业流程展开。第二篇涉及识别机会，其中包括机会来源和搜寻机会相关的章节，并分析了个人、群体和组织在创新和创业中各自的角色，识别了具有创造力个体的关

键特征以及影响创新型组织的因素，其中包括信任、挑战、支持、冲突和争论、风险承担和自由等。第三篇涉及寻找资源，讨论了如何制订商业计划、如何识别和管理不确定性，以及个人和组织网络的关键贡献。第四篇涉及发展新企业，主要聚焦于如何开发新的创新产品、服务和业务。最后，第五篇涉及创造价值，识别了创造和获取价值的路径。其中包括创造与共享知识和知识产权、新颖的商业模式及影响新企业成功和成长的因素。最后一章回顾了创新、创业的步骤和所需资源，并提供了一个将想法转化为现实的行动计划。

在本书中，我们结合了多种教学和学习方法。与其他优秀的教科书类似，本书每章都有学习目标、关键概念、延伸阅读、问题讨论以及团队练习、作业等。除此之外，每章还有四个关键内容：

- 创新实践：同步的案例学习。
- 开发个人能力：帮助学生认识和提高技能。
- 给创业者的建议：实践指导和建议。
- 战略和社会影响：更广泛的战略和社会意义。

本书与 [www. iande. info](http://www.iande.info) 网站上的资源完全集成。网站提供了：

- 补充的全文案例。
- 支持创新和创业的工具。
- 视频和音频资料。
- Flash 互动练习。
- 自我测验的问题和答案。

我们欢迎您的反馈，敬请您共享您的经验。

约翰·贝赞特

乔·蒂德

2011 年 1 月

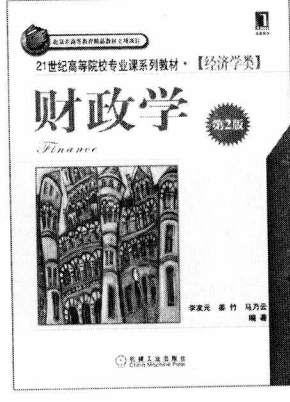
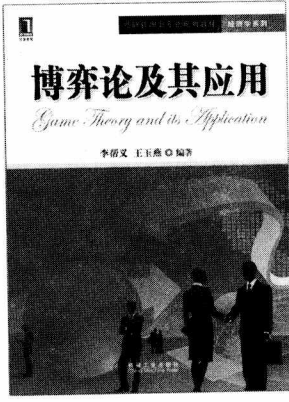
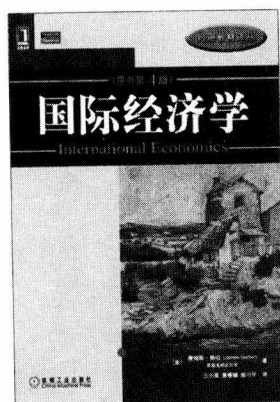
# 致 谢

感谢英国萨塞克斯大学科技政策研究所、创新管理研究中心、埃克塞特大学、伦敦帝国理工学院以及对我们工作提供反馈的同事和学生。同时，感谢匿名评审人的规范评审，这些评价和建议提升了新版本的质量。

还要感谢 Dave Francis, Stefan Kohn, Girish Prabhu, Richard Philpott, David Simoes-Brown, Alastair Ross, Suzana Moreira, Michael Bartl, Roy Sandbach, Lynne Maher, Helen King, Patrick McLaughlin, David Overton, Michelle Lowe, Gerard Harkin, Dorothea Seebode, John Thesmer, Tim Craft, Bettina von Stamm 和 Kathrin Moerlein 在案例以及网站博客和视频材料方面的帮助。特别要感谢 Anna Trifilova 在环境研究和基于网络的案例收集方面的工作。

对 Wiley 出版社工作团队的帮助和支持表示衷心感谢，感谢他们跨部门的良好协作，特别感谢 Steve Hardman, Deb Egleton, Mark Styles, Nicole Burnett, Sarah Booth 和 Peter Hudson。

# 经济学



| 课程名称    | 书号                | 书名、作者及出版时间                        | 版别 | 定价 |
|---------|-------------------|-----------------------------------|----|----|
| 预测理论与方法 | 978-7-111-38130-3 | 经济预测基础教程(第4版)(迪博尔德)(2012年)        | 外版 | 59 |
| 国际经济学   | 978-7-111-26910-6 | 国际经济学(第4版)(格伯)(2009年)             | 外版 | 48 |
| 国际经济学   | 978-7-111-34033-1 | 国际经济学(第8版)(赫斯特德)(2011年)           | 外版 | 62 |
| 国际经济学   | 978-7-111-29558-7 | 国际经济学(国际金融分册)(第6版)(阿普尔亚德)(2010年)  | 外版 | 39 |
| 国际经济学   | 978-7-111-29034-6 | 国际经济学(国际贸易分册)(第6版)(阿普尔亚德)(2010年)  | 外版 | 59 |
| 国际经济学   | 978-7-111-35280-8 | 国际经济学(英文版·第8版)(赫斯特德)(2011年)       | 外版 | 69 |
| 管理经济学   | 978-7-111-39069-5 | 管理经济学(第10版)(莫瑞斯)(2012年)           | 外版 | 75 |
| 管理经济学   | 978-7-111-18101-9 | 管理经济学(第10版)(中国版)(麦圭根、李国津)(2005年)  | 外版 | 39 |
| 管理经济学   | 978-7-111-39670-3 | 管理经济学(第12版)(麦圭根)(2012年)           | 外版 | 89 |
| 管理经济学   | 即将出版              | 管理经济学(第12版)(中国版)(麦圭根)(2013年)      | 外版 | 42 |
| 管理经济学   | 978-7-111-24883-5 | 管理经济学(第6版)(贝叶)(2008年)             | 外版 | 55 |
| 管理经济学   | 978-7-111-31879-8 | 管理经济学(第9版)(中国版)(托马斯、刘延平)(2010年)   | 外版 | 48 |
| 管理经济学   | 978-7-111-39923-0 | 管理经济学(英文版·第10版)(莫瑞斯)(2012年)       | 外版 | 89 |
| 管理经济学   | 978-7-111-26569-6 | 管理经济学(英文版·第11版)(麦圭根)(2009年)       | 外版 | 68 |
| 发展经济学   | 即将出版              | 发展经济学(第11版)(托达罗)(2013年)           | 外版 | 69 |
| 发展经济学   | 978-7-111-25123-1 | 发展经济学(第9版)(托达罗)(2008年)            | 外版 | 68 |
| 产业经济学   | 978-7-111-26563-4 | 产业组织:理论与实践(第3版)(沃德曼)(2009年)       | 外版 | 69 |
| 产业经济学   | 978-7-111-38434-2 | 当代产业组织理论(派波尔)(2012年)              | 外版 | 79 |
| 税收学     | 978-7-111-20494-7 | 税收学(姜竹)(2007年)                    | 本版 | 33 |
| 经济法     | 978-7-111-32871-1 | 经济法(葛恒云)(2011年)                   | 本版 | 32 |
| 经济法     | 978-7-111-21783-1 | 经济法(郭懿美)(2007年)                   | 本版 | 36 |
| 经济法     | 即将出版              | 经济法(刘大洪)(2013年)                   | 本版 | 39 |
| 经济法     | 978-7-111-13974-4 | 经济法基础与实务(黄瑞)(2008年)               | 本版 | 32 |
| 国际经济学   | 978-7-111-25578-9 | 国际经济学(精品课)(赵英军)(2009年)            | 本版 | 32 |
| 国际经济关系学 | 978-7-111-27371-4 | 国际经济关系学概论(周林)(2009年)              | 本版 | 30 |
| 管理经济学   | 978-7-111-39608-6 | 管理经济学(毛蕴诗)(2012年)                 | 本版 | 45 |
| 公共支出管理  | 978-7-111-21170-7 | 公共支出管理(吴强)(2007年)                 | 本版 | 28 |
| 产业经济学   | 即将出版              | 产业经济学:教程与案例(第2版)(精品课)(干春晖)(2012年) | 本版 | 42 |
| 产业经济学   | 978-7-111-19084-X | 产业经济学:教程与案例(精品课)(干春晖)(2006年)      | 本版 | 42 |
| 财政学     | 978-7-111-27276-2 | 财政学(第2版)(李友元)(2009年)              | 本版 | 36 |
| 财政学     | 978-7-111-29769-7 | 财政学(朱福兴)(2010年)                   | 本版 | 32 |
| 博弈论     | 978-7-111-30394-7 | 博弈论及其应用(李帮义)(2010年)               | 本版 | 25 |

# 目 录

译者序

前言

致谢

## 第一篇 创业目标和环境

### 第1章 创新的迫切性..... 2

1.1 创新影响 ..... 2

1.2 创新与创业 ..... 7

1.3 创业并不容易 ..... 8

1.4 管理创新和创业 ..... 10

1.5 对于管理创新和创业, 我们知道  
什么 ..... 11

1.6 理解创新过程 ..... 12

1.7 什么是必须管理的 ..... 15

1.8 一个创新和创业模型 ..... 16

1.9 什么、为什么和何时——创新  
战略的挑战 ..... 19

本章小结 ..... 23

关键概念 ..... 24

问题讨论 ..... 24

团队练习 ..... 25

作业 ..... 26

延伸阅读 ..... 27

案例研究 探索创新行为: 音乐行业  
的变化本质 ..... 28

### 第2章 社会创业和创新 ..... 31

2.1 关于创新的思考 ..... 31

2.2 非同凡响的英雄 ..... 34

2.3 社会创业的挑战 ..... 35

2.4 大的也可以是美妙的 ..... 35

2.5 “金字塔底层”的潜力 ..... 38

2.6 管理社会创业和创新的挑战 ... 40

本章小结 ..... 42

关键概念 ..... 43

问题讨论 ..... 43

团队练习 ..... 43

作业 ..... 44

延伸阅读 ..... 44

案例研究 探索创新行为: 民众的力量  
——Lifeline Energy ..... 44

### 第3章 全球化、发展和可持

续性 ..... 49

3.1 全球化和发展 ..... 49

3.2 创新的全球化 ..... 49

3.3 创新的国家体系 ..... 56

3.4 构建能力和创造价值 ..... 65

3.5 核心能力方法的局限性 ..... 67

3.6 新型社会技术系统 ..... 76

3.7 创新的开放系统 ..... 79

本章小结 ..... 83

关键概念 ..... 84

问题讨论 ..... 84

团队练习 ..... 85

作业 ..... 85

延伸阅读 ..... 85

案例研究 探索创新行为: 中国的  
创新能力 ..... 86

## 第二篇 识别机会

### 第4章 个体和组织特征 ..... 94

4.1 创造力、创业和变革的联系 ... 94

4.2 个性：提升个体创造力 ..... 95

4.3 过程：激发创造力的策略和  
阶段 ..... 99

4.4 环境：为创新营造氛围 ..... 105

4.5 开发个人能力 ..... 115

本章小结 ..... 118

关键概念 ..... 118

问题讨论 ..... 119

团队练习：头脑风暴和蜘蛛图 ..... 119

作业 ..... 120

延伸阅读 ..... 120

案例研究 罗伯特·诺伊斯，英特尔  
的创始人 ..... 122

### 第5章 创新来源 ..... 124

5.1 引言 ..... 124

5.2 创新来自哪里 ..... 124

5.3 创新来源的框架 ..... 142

5.4 如何搜索 ..... 144

本章小结 ..... 145

关键概念 ..... 146

问题讨论 ..... 146

团队练习 ..... 146

延伸阅读 ..... 147

案例研究 探索创新行为：调节  
电灯泡的亮度 ..... 147

### 第6章 机会搜索 ..... 151

6.1 搜寻创新的宝藏 ..... 151

6.2 创新搜索空间的地图 ..... 154

6.3 创新搜索战略 ..... 154

6.4 实施搜索战略 ..... 159

6.5 展开搜索的工具、结构和  
机制 ..... 162

6.6 搜索创新空间 ..... 170

6.7 吸收能力：开发搜索和使用  
知识的能力 ..... 171

本章小结 ..... 171

关键概念 ..... 172

问题讨论 ..... 174

团队练习 ..... 174

延伸阅读 ..... 174

案例研究 缝住竞争：纺织和成衣行  
业的创新 ..... 175

## 第三篇 寻找资源

### 第7章 制订商业计划 ..... 180

7.1 撰写商业计划 ..... 180

7.2 预测创新 ..... 184

7.3 评估风险，识别不确定性 ..... 190

7.4 资源规划 ..... 193

本章小结 ..... 196

关键概念 ..... 196

问题讨论 ..... 197

延伸阅读 ..... 197

案例研究 创新的市场接受 ..... 198

### 第8章 开发网络 ..... 202

8.1 没有人是一个孤岛 ..... 202

8.2 创新的通心粉模式 ..... 203

8.3 创新网络的类型 ..... 204

8.4 创业中的网络 ..... 207

8.5 内部网络 ..... 207

8.6 外部网络 ..... 208

8.7 利用网络帮助学习 ..... 210

8.8 使用网络进行探索 ..... 212

8.9 设计网络 ..... 213

8.10 学会管理创新网络 ..... 215

本章小结 ..... 216

关键概念 ..... 217

问题讨论 ..... 217

团队练习 ..... 217

作业 ..... 217

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 延伸阅读 .....                | 218 |
| 案例研究 宝洁的“联合与<br>开发” ..... | 218 |

## 第四篇 发展新企业

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 第9章 开发新产品与服务 .....            | 222 |
| 9.1 服务与产品开发 .....             | 222 |
| 9.2 产品和服务开发战略：成功<br>因素 .....  | 226 |
| 9.3 组织与开发及提供新的<br>产品和服务 ..... | 231 |
| 9.4 新产品和服务的开发流程 .....         | 235 |
| 9.5 支持服务创新的工具和<br>技术 .....    | 238 |
| 本章小结 .....                    | 244 |
| 关键概念 .....                    | 244 |
| 问题讨论 .....                    | 245 |
| 团队练习 .....                    | 245 |
| 作业 .....                      | 245 |
| 延伸阅读 .....                    | 246 |
| 案例研究 飞利浦的新概念开发 .....          | 246 |
| 第10章 创建新企业 .....              | 250 |
| 10.1 新企业的类型 .....             | 250 |
| 10.2 创业的内容 .....              | 254 |
| 10.3 创建新企业的过程和阶段 .....        | 261 |
| 10.4 评估机会 .....               | 262 |
| 10.5 制订商业计划书 .....            | 263 |
| 10.6 获取资源和资金 .....            | 265 |
| 10.7 收获价值：成长和退出<br>策略 .....   | 270 |
| 10.8 培养个人能力 .....             | 274 |
| 本章小结 .....                    | 276 |
| 关键概念 .....                    | 276 |
| 问题讨论 .....                    | 276 |
| 团队练习 .....                    | 277 |
| 作业 .....                      | 277 |
| 延伸阅读 .....                    | 277 |
| 案例研究 在实践中探索创新——               |     |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 一个新企业不断发展的<br>知识需求 ..... | 278 |
|--------------------------|-----|

## 第五篇 创造价值

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 第11章 开发知识与知识产权 ...         | 282 |
| 11.1 创造并获得知识 .....         | 282 |
| 11.2 识别和编码知识 .....         | 283 |
| 11.3 存储和检索知识 .....         | 287 |
| 11.4 分享和传播知识 .....         | 288 |
| 11.5 将知识转化为创新 .....        | 291 |
| 11.6 开发知识产权 .....          | 294 |
| 11.7 版权 .....              | 297 |
| 11.8 设计权 .....             | 298 |
| 11.9 知识资产许可制 .....         | 299 |
| 本章小结 .....                 | 304 |
| 关键概念 .....                 | 304 |
| 问题讨论 .....                 | 305 |
| 团队练习 .....                 | 305 |
| 作业 .....                   | 306 |
| 延伸阅读 .....                 | 306 |
| 案例研究 苹果的应用服务软件 ...         | 307 |
| 第12章 价值创造和企业成长 ...         | 309 |
| 12.1 创造经济和社会价值 .....       | 309 |
| 12.2 创新和公司绩效 .....         | 311 |
| 12.3 选择商业模式 .....          | 314 |
| 12.4 企业成长 .....            | 320 |
| 本章小结 .....                 | 324 |
| 关键概念 .....                 | 325 |
| 问题讨论 .....                 | 325 |
| 延伸阅读 .....                 | 325 |
| 案例研究 通过荣誉和关系创造<br>价值 ..... | 326 |
| 第13章 学习管理创新 .....          | 331 |
| 13.1 引言 .....              | 331 |
| 13.2 创新的引擎：创业 .....        | 332 |
| 13.3 产生创新 .....            | 332 |

13.4 识别机会 ..... 333

13.5 寻找资源 ..... 335

13.6 创建新企业 ..... 336

13.7 创新战略——有明确的方向感 ..... 338

13.8 建立创新型组织 ..... 339

13.9 关系网络创新 ..... 341

13.10 学会管理创新 ..... 342

13.11 创新审计的应用 ..... 343

13.12 管理创新和企业家 ..... 344

本章小结 ..... 345

关键概念 ..... 346

问题讨论 ..... 346

团队练习 ..... 346

作业 ..... 346

延伸阅读 ..... 347

案例研究 探索创新行为：3M 创新 ..... 348

参考文献<sup>⊖</sup>

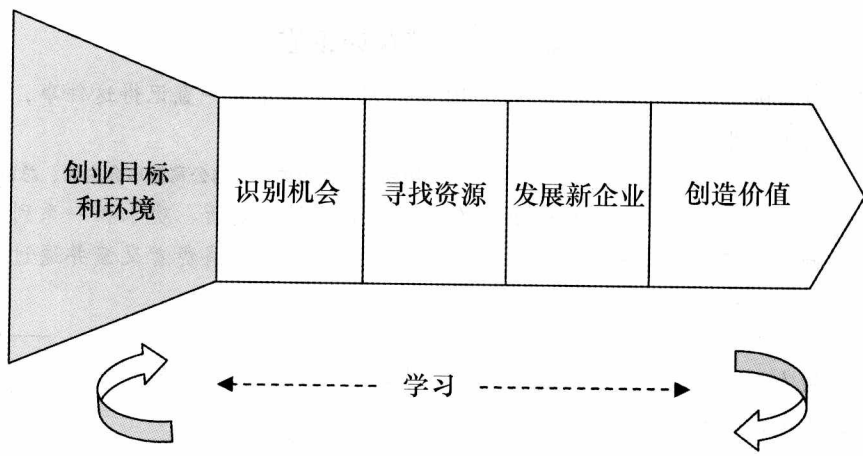
⊖ 见华章网站：[www.hzbook.com](http://www.hzbook.com).



## 第一篇

# 创业目标和环境

国家、地区和行业通过资源的稀缺性和可获取性，以及人才、机会、基础设施和支持显著影响创新和创业的比例和方向，但不能决定最终结果。教育、培训以及个体的经验对于创新和创业的目标和结果有深远的影响。



# 第 1 章

## 创新的迫切性



### 学习目标

1. 创新和创业的含义及其对成长和生存的重要性。
2. 创新是一个过程，而不是灵光乍现。
3. 创新的困难在于难以管理其高度不确定性和高风险的过程。
4. 如何有效管理创新过程的关键在于：
  - 识别变化中的机会；
  - 获取资源以推动想法的实现；
  - 开发新想法；
  - 从创新中获取价值。

### 1.1 创新影响



#### 创新实践 1-1

#### 创新：人人都在谈论它

- 我们拥有最强大的创新项目，在宝洁 30 年的职业生涯中我一直记得这件事，我们一直投资创新以驱动业务的增长。

——鲍勃·麦克唐纳，宝洁公司董事会主席、总裁兼 CEO

- 我们致力于与众不同。维珍意味着物有所值、高质量、创新、欢乐和一系列的挑战。我们通过授权我们的员工来提供高质量的服务，鼓励和关注消费者反馈并通过创新来持续提高消费者的体验。

——维珍官网

- 阿迪达斯人对于运动有着清晰、简单且毫不动摇的热情。这就是历经 50 年创新我们一直站在技术前沿的原因。

——阿迪达斯官网

- “创新是我们身体中的血液。” 西门子关于创新的论述。

——西门子官网

- 我们根据想象力评价通用电气高层领导者。富有想象力的领导者有勇气去资助新想法，领导团队发现更好的想法，领导员工承担更大的可预期风险。

——杰夫·伊梅尔特，通用电气董事长兼 CEO

- 我们经常告诫自己，我们必须创新。我们一直致力于突破。

——比尔·盖茨，微软公司

- 创新是领导者和追随者的重要区别。

——史蒂夫·乔布斯，苹果公司

- 迪尔公司能够一直发明对消费者有用的新产品，这是公司成长的关键。

——罗伯特·雷恩，迪尔公司 CEO

要了解创新的必要性很容易。从数以千计的任务陈述和战略文件中，创新的必要性跃然纸上，它强调了创新对于消费者、股东、业务和未来的重要性，更多的则是说明创新对于我们的生存和成长是何等重要。从发胶到医院护理的广告宣传中都在强调创新，创新也深深地根植于历史书籍中，强调其塑造和影响了人类生活，政治人物也在不断地阐述创新过程对我们生活方式的塑造和再造。



### 创新实践 1-2

#### 创新是一个重大主题

- 经济合作与发展组织（OECD）的国家每年在研发上投入 7 000 亿美元。
- 在美国，超过 16 000 家企业拥有自己的研究实验室，而且至少有 20 家企业每年的研发预算超过 10 亿美元。
- 2008 年，德国企业的营业额中有 16.8% 来自新产品，在研发密集型的产业中，比例高达 38%。同一年，德国经济通过流程创新每次能够节省 3.9% 的成本。

这不是假设和广告吹捧，创新的确对于各种形态的组织产生了很大的影响。相应的逻辑很简单：如果我们不改变提供给世界的产品和服务以及创造和交付产品的方式，我们将承担被其他组织击败的风险。至少，创新与生存密切相关。历史也证明了这一点，生存不是注定的！生存下来的公司之所以得以生存是由于其具有变化的能力。微软，这个目前世界上最大且最成功的公司认为它们距离消亡也仅仅有两年。这个观点很正常，没有什么特别的。同样，英特尔的创始人之一安迪·格鲁夫（Andy Grove）也指出，只有偏执狂才能生存。



### 创新实践 1-3

#### 创新是国家优先考虑的问题

- 不投资创新的公司在未来将会面临风险。如果不针对新出现的问题搜寻创新性的解决方案，它们的业务不太可能快速增长，也不会获得竞争力。

——澳大利亚政府网站，2006

- 创新是现代经济的引擎，它把新想法和知识变成产品和服务。

——英国科学和技术办公室，2000

- 在加拿大，很多中小企业的成功显然与创新有关。根据加拿大统计报告，成功的中小企业具有以下显著特点：

- a. 创新是与企业成功联系最紧密的因素；
- b. 创新型企业比缺乏创新的企业增长更快或更成功；
- c. 市场份额或者利润快速增长的企业，一般都是创新型企业。

——马尼托巴省政府，加拿大，2006

- 我们的公司战略是提升创新能力和人力资本。

——纳莱迪·潘多 (Naledi Pandor), MP. 南非共和国科学技术委员会主席

- 为了提升创业者的创新水平，“技术创业提升项目”被提出和实施……重点开发印度创新者尚未被开发出来的潜力……为创新者提供支持，促使其想法、发明和技术转化为工作规范、雏形系统和试验性工厂。

——印度政府报告

另一方面，创新与增长紧密联系。经济学家在过去几十年中一直探讨创新与增长之间关系的本质，他们都认同的一点是创新能够解释经济增长。威廉·鲍莫尔 (William Baumol) 在最近出版的一本书中指出，从 18 世纪以来的经济增长最终都应该归功于创新。

生存和增长对于已经处于市场中的“选手”而言是一个问题，但是对于新进入者而言则是一个重新设计游戏规则的巨大机会。一个人的问题是另外一个人的机会，创新的本质在于其从根本上是创业。识别机会和创造新方法并去开发机会的技能，这是创新过程的核心。创业者是风险承担者，但是他们要计算实现一个聪明想法的成本，以及如果成功地做不同事情所获得的潜在收益。

当然，并不是所有的游戏都是赢或输这样的情形。医疗、教育和社会保险不一定产生利润，但是它们的确有利于数以百万计大众的生活质量。得到良好实施的聪明想法将产生有价值的新服务和促使更有效率地提供服务，特别是当一个国家的财政变得紧张的时候。新的想法，不论是坦桑尼亚的发条收音机还是孟加拉的小额信用融资计划，都有可能改变世界上最贫穷地区人口的生活质量和机会。创新和创业涉及范围很广，至少，我们正在讨论关系生存和死亡的现实问题。



#### 创新实践 1-4

1975 年，当位于澳大利亚塔斯马尼亚州首府霍巴特的塔斯曼桥倒塌的时候，罗伯特·克利福德 (Robert Clifford) 正在经营一家小型轮渡公司，他发现航运需求增加带来的机会，而且通过卖给乘客饮料来区别于其他公司。正是这样的洞察力帮助他后来建立了 Incat 公司。Incat 公司是船体穿浪设计的先驱，它获得了高速双体船市场中超过一半的市场份额。持续对创新进行投资帮助该公司从一个“相对封闭的小岛”走出并在竞争激烈的国际军事和民用市场中发现了一个重要的利基市场。



#### 创新实践 1-5

“我们总是吃掉大象……”这是卡洛斯·布伦 (Carlos Broens) 说出的令人吃惊的话。布伦是澳大利亚一家成功的工具制造和精密工程公司的创建者和领导者，这家公司具有令人羡慕的增长速度。布伦公司是一家只有 130 人的处于高度竞争市场中的中小企业，该企业 70% 的产品和服务出口至航空、医药和其他高端市场。前面的话语“我们总是吃掉大象……”不是由于特殊的“饮食习惯”，而是来源于他们对于承担自己这种规模公司不可能完成挑战的信心，根植于产

品和产品流程创新文化的一种能力。



### 创新实践 1-6

人类有时需要假肢，而且由于高技术武器（例如地雷）的出现，导致需求一直在令人心痛地显著增长。问题在于很多需要新假肢的地方往往位于世界上最贫困的地区，需要者难以支付昂贵的修复费用。在 Jaipur 医院，年轻的外科医生塞西博士和雕刻家钱德拉在印度斋浦尔的一次偶然会面为这个问题提供了解决办法：Jaipur 脚。这个假肢运用了钱德拉作为雕刻家的技能和塞西的经验，这种假肢非常有效，佩带它的人能够跑步、爬树和骑自行车。假肢被设计成利用低技术含量的原材料，而且很容易组装。例如，阿富汗的工人捶打废弃炮弹壳组装成脚的假肢；而在柬埔寨，脚的橡胶部分是从汽车轮胎削下的。可能最大的成功是这样可以获得低的成本。在印度，一只 Jaipur 假肢的成本仅仅 28 美元。1975 年以来，世界范围内有近 100 万人安装了 Jaipur 假肢，而且假肢的设计正在不断改进和完善，例如利用先进的新材料。



登录 [www.iande.info](http://www.iande.info)，去寻找一些公共部门的创新。

创新受到能够看到联系、识别和利用机会的能力所驱动。有时，这是一种全新的可能，例如，通过利用技术上的突破性创新。基于基因技术的新药为战胜疾病开辟了新的战线；移动电话，像 iPad 和其他设备正在变革我们何时何地交流；即使是最普通的窗户玻璃也是突破性创新的结果，几乎所有的窗户玻璃都是由皮尔金顿浮法玻璃工艺流程生产，这个工艺流程使得玻璃加工不再利用打磨和抛光来获得平整的表面。



### 创新实践 1-7

## 玻璃产业中的创新

变革不是一种常规的跳跃，理解这点很重要。在大多数时候，变化本身是连续的，过程中伴随着时间、价格、质量和选择等方面的逐步提高。从长期来看，变革不外乎提供的产品以及提供产品的方式（产品和流程创新是渐进的）。但是，早晚有人在某个地方发现巨变。

例如，玻璃窗已经存在至少 600 年。大多数房屋、办公室、旅店和商店都有大量的窗户，该行业是一个高利润行业。但是在过去的 600 年中，加工窗户玻璃的基本工艺流程没有变化。玻璃被加工成扁平的薄片，然后被打磨光滑直到人们能够通过它看到自己。打磨的方法一直在提高，从劳动密集型逐步增加机器加工，最后是全自动化，且其打磨的工具和砂纸也变得越来越复杂和有效。但是，打磨平面这个核心流程一直存在。

1952 年，阿拉斯泰尔·皮尔金顿在英国公司工作，开始研究革新玻璃制造流程。当他发现脂肪和油脂漂浮在水的表面，他获得了新的想法。由此他开始思考，玻璃熔液可以通过留在其他液体表面来制造平滑的玻璃表面。如果这可以实现，玻璃将不需要打磨和抛光。

用了 5 年时间，花费了数百万英镑，报废了超过 100 000 吨的玻璃，公司获得了一个试行工艺，在接下来的两年中，公司开始销售这种用浮法工艺制造出来的玻璃。这种新的工艺节省了 80% 的劳动力和 50% 的能耗，因为这种新工艺不需要打磨和碾压等机器。工厂可以更小，而且生产玻璃的时间显著降低了。这项工艺是如此得成功，以至于从那以后，它一直是全世界范围内