

国家自然科学基金项目《基于多视角的公平对个体及团队创造力影响的多层次研究》

(编号: 70972067)

组织创新管理

体系构建与最佳实践

罗佳田新民 主编

Organizational Innovation Management

本书从全球邀请10多位专家,从创新的各个关键层面出发,为从事创新工作的专业人士提供理论指导和操作指南!
无论你是负责企业创新的管理者,还是市场营销人士、产品开发和设计团队,都能从本书获得收益!



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

国家自然科学基金项目《基于多视角的公平对个体及团队创造力影响的多层次研究》
(编号:70972067)

组织创新管理

体系构建与最佳实践

Organizational Innovation
Management

主 编 罗 佳 田新民
副主编 柴国贤

上海交通大学出版社

内 容 提 要

建设创新型国家是我国重要的发展战略,而企业创新是建设创新型国家的关键要素。本书从全球邀请十多位专家,从创新的各个关键层面出发,为从事创新工作的专业人士提供理论指导和操作指南。本书讲解了创新的前沿理念与创新的路径,包括商业模式创新、主导式创新、技术创新、创新流程、创新项目管理、创意管理,以及组织创新与创新文化;并阐述了如何建立创新生态体系。全书还详解了苹果、约翰迪尔公司、固铂纵横者轮胎的创新案例。

本书适合负责企业创新的人群,包括市场营销、产品开发和设计团队,以及研究创新的学者参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

组织创新管理/罗佳,田新民主编. —上海:上海交通大学出版社,2012

ISBN 978-7-313-08512-2

I. 组... II. ①罗... ②田... III. 组织管理学
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 102825 号

组织创新管理

罗 佳 田新民 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

浙江云广印业有限公司 印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:19.75 字数:295 千字

2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-313-08512-2/C 定价:40.00 元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0573-86577317

《组织创新管理》编委会

编委会主任 田新民

副主任 罗佳

委员(以姓氏拼音首字母为序)

查尔斯·史密斯

柴国贤

陈劲

弗兰克·费泽

贺远超

亨娜·赖撒恩

肯·哈德森

兰登·莫里斯

雷蒙德·西恩

李厚锐

李杰

林均烨

夏雨君

余锋

约阿希姆·冯·亨伯格

祝金龙

解志韬

孙岩

致 谢

本书的出版基于各个领域里多位专家的努力，文中的大部分章节也由相应的专家撰写。本书保留下列名单中所有者的版权：

Langdon Morris

Frank Feather

林均烨

李 杰

陈 劲

Joachim Von Heimburg

Raymond Sheen

Ken Hudson

余 锋

Charles Smith

Henna Raisanen

Stefan Lindegaard

引言

有效的创新行动

■ 创新的基本概念

这个世界唯一不变的就是变化,而创新是应对变化的重要途径。彼得·德鲁克对此提出了经典的建议:预测未来的最佳方式是创造未来。在国内,创新成为一个炙手可热的话题。胡锦涛主席多次强调动员全党全社会坚持走中国特色自主创新道路,为建设创新型国家而努力奋斗。经过主流媒体的充分宣传,“创新驱动转型发展”、“不创新就没有未来”这一观念也已经深入人心。创新这个词本身可以包含多个方面的意义,不同的人对其定义的理解也不一样。

我们认为创新是利用创意创造商业价值的过程和结果;它意味着使用新的方法处理现有问题,为公司创造价值,为客户创造价值;创新是企业创造战略竞争优势的唯一途径;创新是探索未来,也是创造未来。

创新从本质上来说是有风险的。从理念到应用的过程充满荆棘,往往需要进行大规模投资,而失败则是创新过程中不可或缺的元素。这对于很多公司来说形成了巨大的障碍。因此公司对创新的承诺,是创新的起点。对创新的承诺可以从公司的文化里体现出来。公司在创新方面投入的人力、物力、财力,在创新方面做的项目,都会体现公司对创新是否有着严肃的承诺。

我们假定本书的读者已经对于创新的重要性毫无疑义,并且对创新也有了认真的承诺。在这一前提下,如何最有效地建立创新体系,获得杰出的成就?创新如何帮助企业获得战略竞争优势?这是我们重点探索的问题。

目前对于创新有各种各样的理论和工具,我们认为创新是一项系统工

程,只有将创新作为一项系统工程来管理,才能为企业赢得战略竞争优势、赢得未来。

由于创新是公司的重要使命,创新经理人这个角色也就有了存在的必要。基于这一点,越来越多的公司开始安排专人兼职或全职负责创新管理。那么,创新经理人的具体职责是什么?简而言之,创新经理人帮助公司有效管理创新体系、创新活动和创新成果。具体来说主要有以下几个方面:

- (1) 管理创新体系;
- (2) 管理参与创新的人;
- (3) 管理创新的活动;
- (4) 管理创新的内容和结果。

本书从创新经理人的视角,详细解读企业创新管理过程中的关键环节。本书界定了创新管理实践中的 15 个具体领域,分别邀请相应领域里的资深专家进行深入剖析,介绍相应的最佳实践。另外,本书还精心挑选了国内外各个行业中的创新经典案例加以介绍。希望本书能为从事创新管理的经理人提供实际操作指南,也希望能为企业研究与开发部门、战略规划部门、产品管理部门、创新管理部门的专业人士提供参考意见。

■ 前期工作

我们在国家自然科学基金《基于多视角的公平对个体及团队创造力影响的多层次研究》的课题中,对于组织创新和创造力做了大量的研究工作。

组织创新和员工创造力是企业创新的重要源泉和企业创新活动的起点,创造力能够使组织在面临不断变化的竞争、市场及技术革新的环境中保持灵活性和竞争性,是促进组织成功的关键因素。

由于创新会对组织绩效产生非常重要的影响,所以很多不同领域的学者都致力于寻找和探索影响、推动组织创新的因素。在本课题中,我们对创新和创造力的概念进行了清晰定义;对创造力的形成过程、创造力的作用机制进行了深入研究;对国内外各种创造力的测量方法进行了详细比较,对个体创造力和组织创造力之间的区别和关系进行了全面阐述。通过对创造力的影响因素与影响效果的分析和总结,我们认为角色模拟、智力激励、咨询、授权、对创新提供支持、组织反馈等因素对于创造力影响比较

明显。研究发现组织创新气氛是组织创新最重要的预测变量：良好的组织创新氛围对于创新和创造力有着重要的影响，而官僚体制对组织创新的消极影响十分显著。分散式组织结构、组织资源、创新价值的信念、冒险意愿等元素也都对组织创新带来影响。

对于个人创造力而言，内在激励和员工情绪状态对创造力有重要的影响，在我们的课题中，我们从组织公平角度对个体及团队创造力的影响因素进行了多层次、多方位的研究，从各个方面对组织创新的最佳实践进行了总结。

另外，上海交通大学人力资源管理研究所、上海市行为科学学会和中国创新研究所举办了三届亚太地区企业创新年度峰会，为国内外关注和参与创新的企业管理者和专家学者提供了良好的沟通平台。

2008年度创新峰会于2008年9月22~23日在上海交通大学安泰经济与管理学院召开，主题为“创新战略、流程和知识管理的最佳实践”，旨在整合创新专家、政府、大学及企业资源，共同探讨未来的几年内企业创新的最佳实践。会议邀请到了来自海内外9位创新领域的领军人物作为演讲嘉宾，吸引了100多位来自企业、政府、高校的与会者。会议从策略、流程以及知识管理三个层面展开深入讨论，9位专家以自己的专业知识，分别从创新战略、流程和知识管理三个方面阐述了自己的观点和经验。蓝海战略、开放式创新、商业模式创新、知识管理等理念的介绍和执行，成为峰会的主要内容。峰会在开放式创新、商业模式创新方面形成共识，并在实践方法上进行了深入探讨。

2009年度创新峰会于2009年9月24~25日在上海市兴国宾馆会议厅隆重举行。本次峰会主题是“如何以创新赢在后危机时代”，来自不同创新领域的80多位管理人士聚集在一起，聆听百家之言，各抒己见，共同深入探讨在经济即将复苏的背景下，企业如何成功完成战略模式的创新和突破式创新，从而赢得市场先机。峰会第一天的主题是“新时代，新战略，新商业模式”，第二天的主题是“突破式创新”和“创新文化”。峰会上大家进行了深入的思考、机智的提问、智慧的碰撞、深入的交流和探讨。整个峰会严肃不失活泼，与会者脸上灿烂赞许的笑容，整个峰会融洽的氛围见证着这将是另一个成功有影响力的创新之举。

2010 年度创新峰会于 2010 年 9 月 16~17 日在中国创新研究所创新中心隆重举行。来自不同创新背景的 80 多位管理人士聚集在一起,共同深入探讨如何建立系统化的创新、获取可持续竞争优势。本次峰会从创新大师计划、价值创新、创新生态系统和创新领导力四个方面展开,十多位创新领域的权威专家分别做了专题报告。峰会的另一大特色在于每个部分都增加协作活动的环节,与会者通过协作活动更好地理解峰会上演讲嘉宾分享的最佳实践,并能够通过有效的沟通深入学习其他与会代表的创新实战经验。

年度创新峰会成为创新管理人士和专家学者交流、分享的平台,与会者不仅聆听到了来自国内外创新领域的权威分析;对未来创新模式、方法的预测与探讨;更能接触到一流企业的创新最佳实践。演讲与互动一体、理论与实践结合,真正给了很多与会者新概念、新思路、新方法。

通过课题研究和学术活动的开展,我们对企业创新的相关成果进行了总结和沉淀,而本书则是我们在组织创新方面的研究内容和经验汇总的智慧结晶。

■ 本书内容概览

第一章 战略化创新

本章重点介绍了创新和公司战略之间的关系。世界上唯一永恒的就是变化。应对变化、避免失败的唯一途径就是创新。创新是生存之本,发展之源。

创新始于战略,同时,创新是获取战略竞争优势的最佳途径。一言以蔽之,创新和战略在本质上就是同一件事情的两个方面。

第二章 未来式创新与变革管理

本章重点介绍了公司如何系统化地预测未来,并相应做出调整的系统化方法。

整个世界正在以一种持续变化的方式运转,年复一年,日复一日。然而,我们如果能够把握行业发展的趋势、预见未来的大环境,就能够抓住持续变化带来的机遇。

成功的公司都会欢迎变革。创新经理人可以利用 STEP(S、T、E、P 分

别代表社会、技术、经济和政治)方法预见未来的社会/消费者趋势、技术趋势、经济趋势和政治趋势,并据此预测相应的行业或领域内的变化。

本章具体介绍了如何通过情境分析抓住有关未来的证据,并相应制定自己的策略;实行预见性的领导方式,建立基于创新的愿景和任务,以身作则,持续推广创新行动。

第三章 可持续创新与社会责任

企业管理人员的社会责任包括企业的成长、员工关怀、社区环境、社会关怀等。本章从过度创新与竞争的危机谈起,进而探讨人类共同的社会责任的创新概念、人类文明持久发展与创新并进的可行模式与预期效益等议题。整体而言,本章的重点在于如何激发人们共同服务我们所共同拥有的地球环境,推动持久创新和可持续发展的社会责任感。

第四章 商业模式创新

本章介绍商业模式创新的基本概念和方法,包括如何探索新的业务模式,如何理解客户的需求,将产品和服务以特定的方式交付给市场,以一定的品牌定位,创造特定的客户体验,以确保企业持久的盈利能力等。

商业模式是指企业作为一个综合系统与外界市场互动的方式和关系的总和。从这个角度来看,相比公司的各个组件来说,更重要的一点是他们组成一个系统如何让整个组织创造价值、并交付给客户。商业模式也可以描述为根据客户不断变化的需求和偏好创造客户体验、创造价值。另外,它也描述了企业如何盈利、人们为什么乐意购买。总的来说,商业模式就是公司和外部市场的商业环境的互动关系的总和。

第五章 主导式创新

主导式创新是一种通过寻找隐性客户需求的缺口,设计出能够真正满足客户需求的产品和服务,以此获得绝对的战略竞争优势的系统化方法。主导式创新工具创造了理解客户隐性需求的新思想。其中创新矩阵这一工具应用起来也颇为简单实用,能为客户创造出出色的价值,为企业创造显著的战略竞争优势。

第六章 技术创新管理

技术创新是组织依靠其可利用的技术,整合组织内部设计、研发、生产、营销等各个要素,创造并扩散新价值的过程。在这个过程中,组织的技

术能力得到提升。技术能力的提升不仅指组织技术存量增加了,而且更重要的是体现了组织整合要素促进价值增值的能力。该定义中的新价值不仅包括全新的理念以及产品所带来的价值,而且包括了由于工艺改进、组织结构变革等活动促使成本降低而带来的价值增长。技术创新的全过程模型表现出非线性发展和循环发展的特征,其每个过程阶段的任务特征各有异同并相互衔接,以短期市场竞争和中长期技术发展为目标共同完成组织的技术创新职能。在技术创新全过程模型及其各阶段任务特征的基础上,组织可以清楚地找出管理的切入点和控制点。

第七章 创新组合管理

创新组合管理是一种衡量投资分配在多个不同项目中的整体投资回报和潜在风险的工具。其目标在于通过在不同项目之间分配投资额,以实现最佳的投资回报率,控制风险。其关键点在于不同项目之间的风险必须相互之间没有关联性。创新项目组合管理主要包含以下5个步骤:

第1步,对行业内的战略要素进行建模;

第2步,界定主要的评估标准;

第3步,界定评估标准的权重和分值;

第4步,风险-回报评估和理想的创新项目组合;

第5步,评估新的项目。

这样的流程能够将与每一笔创新投资相关的重要问题都纳入考虑范围,并能够按照正确的优先级进行执行。

第八章 创新流程

创新创造价值,创造新市场。这就是为什么各个公司都渴望发展商业创新并成功投放市场。其中以下关键流程是非常重要的:

战略流程:创新是否需要采取具体的战略?如果是的话,如何开发这些战略?

组织流程:什么样的组织架构能产生最佳的创新结果?组织需要什么样的能力和流程来做创新,以及如何建设这些能力和流程?

文化流程:什么样的创新文化能最有效地促进创新?如何建立这样的文化?

尤其是在大公司中,不同业务单元可能有不同的战略、不同的组织、不

同的能力、不同的流程、不同的文化。改善创新流程需要将所有这些因素考虑进来。

第九章 创新项目管理

成功的创新项目管理有几大要素。第一关键要素是识别并管理项目风险。首先要识别项目类型并采用正确的项目管理方法,其次是辨别项目中特有的风险。可以说创新项目经理人有80%的责任在于管理风险。第二关键要素是项目管理中的三角关系,即项目范畴、资源和时间的三角关系。高级管理人员会根据公司业务状况和公司战略来设定三角关系的边界,项目经理则需要了解这三者的边界,并确定三者的优先级。第三关键要素是沟通,包括项目小组内部的沟通以及与其他职能、其他部门之间的沟通等。

第十章 创意管理

创意驱动创新,创新驱动业务成长。大部分经理人都认可创新对于基业长青具有重要意义,然而大部分人面对创新仍然苦苦挣扎。很多经理人非常善于执行计划,却苦于不知道如何发现最有价值的商业创意;而创意管理应该成为公司的核心竞争优势。创新是一项不可能外包的活动,它需要的是持久的投入和改进。本章介绍的创意产生和管理系统提供了有效的工作指南。

第十一章 流程化的创新方法论

本章介绍了如何将精益六西格玛方法论应用在创新上,提高创新的成功率,帮助创新产生价值。作者从创新的战略选择,到创意的生成、创意的评估,创意的执行和审核等方面详细地阐述了创新流程。

第十二章 衡量创新文化及领导力的影响

本章介绍了如何帮助组织调整正确的方向,聚焦能量完成创新事业。许多组织放太多精力在技术解决方案上,而没有能力来解决由于参与者的个人追求和生活方式的分歧而带来的障碍,最终导致组织的失败和损失。本章提供了测评组织和项目成功的可能性的工具,并对如何准确解决这些问题提供了指导性意见。

第十三章 创新驱动组织设计

本章简要介绍组织能力中的基本要素,以及哪些方面对于创新非常重

要,重点在于组织结构设计和创新文化上。公司内部组织设计的未来成功依赖于如何平衡组织内不同创新领域内偶尔冲突的需求,以及如何开发出一套合适的组织能力来支持这些需求。这需要的不光是对外部市场及其动态变化的透彻了解,也需要对公司“内部系统”及 DNA 的深入了解。因此成功发展创新驱动型组织需要的是业务管理上的跨部门合作,以及其他日程上能够保证组织长期成功和有效的部门。

第十四章 打造创新文化

本章主要回答如何创建创新文化、如何发展创新文化,以及哪些人应该参与创新文化、他们各自应该扮演什么角色等这样一些问题。

第十五章 开放式创新

本章主要描述如何利用开放式创新构建创新的生态系统。主要内容包括开放式创新的概念,目前世界范围内开放式创新的应用情况、实施开放式创新的基本要素及关键步骤和成功的秘诀。

除了这些章节之外,我们最后收录了三个创新领域的重点案例:苹果公司、约翰迪尔和固铂轮胎的创新。

第十六章 苹果的下一步行动

本章主要分析了苹果公司在未来一段时间内可能的创新方向。作者首先从苹果的市场生态系统的四个主要组成部分:设备,分散式网络,配送渠道和内容逐一分析,其次从不同的终端用户的角度对苹果公司在未来的举措方面做出一些预测,分析了未来市场存在的一些机会,对苹果的下一步行动进行了大胆而严密的预测性分析。

第十七章 约翰迪尔公司的主导式创新案例

本案例分八个步骤详细地介绍了约翰迪尔公司是如何应用主导式创新的方式制定和实施“精密农业”这一战略的。约翰迪尔公司的精密农业策略帮助农户检测土壤成分,根据 GPS 系统的地理坐标值绘制土壤成分地图;并根据作物类型和各个局部位置的土壤条件对作物做精细、定制化的耕作管理。这一策略不仅帮农民创造价值,也为公司获取了更多的利润。

第十八章 固铂纵横者轮胎创新案例

本章从创新的视角对“固铂轮胎纵横者”这一款产品进行了剖析。该

款轮胎由固铂亚太研发中心自主研发设计。通过对该款产品的创新策略、产品开发流程、消费者需求和市场推广进行分析,对创新的规律进行了总结:当消费者的潜在需求跟创意撞击后产生商业价值,就叫创新。

■ 本书的读者对象

本书没有关于创新重要性的长篇大论,也没有关于为什么要创新的详细论证。我们假定读者已经认可创新势在必行,也假定读者对于是否要采取创新行动已经不再犹豫。如果您已经决定在创新方面采取实际行动,但觉得思路不是很清晰,或者已经在创新方面做出了尝试,却在实践过程中面临一些问题和挑战,那么本书应该非常适合您。

■ 如何使用本书

本书可以作为创新管理培训的辅助教材,可以作为创新知识的系统学习工具,也可以当做创新实践工作的指南。如果您是一位准备参加创新管理认证考试的人员,那么可以将本书作为一本辅助教材。如果您希望将本书作为系统性的创新学习工具,那么我们建议您从头开始阅读;如果您只是对某一特定话题感兴趣,那么也可以直接跳到相关章节开始阅读;如果对创新的基本框架已经比较熟悉,本书也可以作为行动指南。在工作中碰到创新的实际问题,可以翻阅相关章节,找到一些解决问题的经验和灵感。

如果需要了解章节更进一步的具体内容,或者希望在本书相关领域里得到相关的应用案例和工具箱,请通过 email 联系编者 longjacket@163.com。

(罗 佳)

目 录

第一篇 创新与战略

第 一 章	战略化创新 / 兰登·莫里斯	3
第 二 章	未来式创新与变革管理 / 弗兰克·费泽	12
第 三 章	可持续创新与社会责任 / 林均烨	30

第二篇 新商业模式与技术突破

第 四 章	商业模式创新 / 兰登·莫里斯	47
第 五 章	主导式创新 / 罗 佳 李 杰	68
第 六 章	技术创新管理 / 陈 劲	83

第三篇 创新流程与工具

第 七 章	创新组合管理 / 兰登·莫里斯	109
第 八 章	创新流程 / 约阿希姆·冯·亨伯格	119
第 九 章	创新项目管理 / 雷蒙德·西恩	137
第 十 章	创意管理 / 肯·哈德森	159
第十一章	流程化的创新方法论 / 余 锋	175

第四篇 组织与文化

第十二章	衡量创新文化及领导力的影响 / 查尔斯·史密斯	203
第十三章	创新驱动组织设计 / 亨娜·赖撒恩	216
第十四章	打造创新文化 / 兰登·莫里斯	223

第五篇 建立创新生态体系

第十五章 开放式创新 / 史蒂芬·林德加德	245
-----------------------------	-----

第六篇 创新案例

第十六章 苹果的下一步行动 / 兰登·莫里斯	265
第十七章 约翰迪尔公司的主导式创新案例 / 罗 佳	275
第十八章 固铂纵横者轮胎创新案例 / 罗 佳 夏雨君	285
附录一 行为科学与领导力论坛系列讲座	289
附录二 中国创新研究所创新峰会	294

第一篇

创新与战略

*I*nnovation & Strategy

- ▶▶▶ 战略化创新
- ▶▶▶ 未来式创新与变革管理
- ▶▶▶ 可持续创新与社会责任