

闻名于世的经典课程

浓缩世界的经营理念

哈佛管理全集

哈佛管理

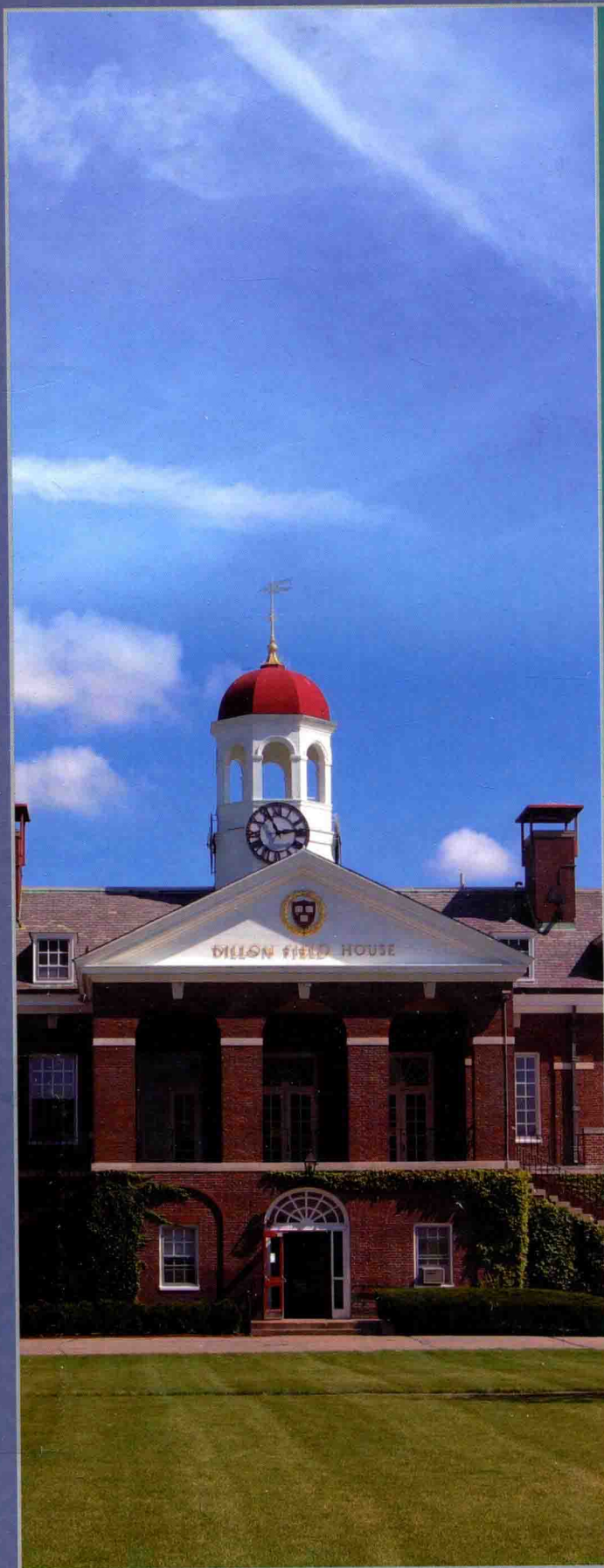
第五册

【图文珍藏版】

马松源◎主编



线装书局



世界传世藏书
「图文珍藏版」

哈佛管理全集

哈佛
管理

马松源◎主编

第五册



二、创新是企业发展的灵魂

(一) 善于突破思维常规

德鲁克认为，变革的领导者一定要审视所有的产品、服务、市场及流程，并自问“就目前所知，如果我们还要进入这个领域，是否要依照旧有的经验”。美国有一家生产牙膏的公司，产品优良，包装精美，深受广大消费者的喜爱，每年营业额蒸蒸日上。记录显示，公司前10年每年的营业增长率为10%~20%，令董事会雀跃万分。不过，进入第11年、第12年及第13年时，业绩停滞下来，每个月只能维持同样的数字。

董事会对这3年的业绩感到不满，便召开全国经理级高层会议，以商讨对策。会议中，有名年轻的经理站起来说道：“我手中有张纸，纸里有个建议，若您要使用我的建议，必须另付我5万美元！”

总裁听了很生气说：“我每个月都支付你薪水，另有分红、奖励，现在叫你来开会讨论，你还要另外要求5万美元。是否太过分了？”

“总裁先生，请别误会。若我的建议行不通，您可以将它丢弃，一分钱也不必付。”年轻的经理解释说。

“好！”总裁接过那张纸后，阅毕，马上签了一张5万美元支票给那位年轻的经理。

那张纸上只写了一句话：将现有的牙膏开口扩大1毫米。

总裁马上下令更换新的包装。试想，每天早上，每个消费者多用1毫米的牙膏，每天牙膏的消费量将多出多少呢？这个决定使该公司第14年的营业额增加了12%。

谋略和智慧总能使人找到达到目标的方法，而勇气和信心则使人敢于实现目标。二者相辅相成，人生才能成功。只有真正的勇者才能做到“不怨天，不尤人”，既不抱怨老天爷不给机会，也不抱怨世界上没有人了解他；只有真正的智者，才能做到凡事都有解决之道，既不埋怨问题很难，也不轻易说自己不行。

生活中有些问题不能解决，不是因为问题太过复杂，而是因为许多时候我们会受到思维惯性的束缚，只要我们换个角度想问题，问题就很容易解决。

有很多员工之所以工作多年而毫无起色，是因为他们没有自己独特的思维方式和创新能力。尽管他们能够勤勤恳恳地工作，但是却没有在工作中很好地展示自己的智慧，只能按照旧有的方式复制下去，一旦出现新问题，就会变得束手无策。这样的员

工永远只能走在别人踩出的路上，自然不能达到新的境地。

勇于创新的员工总是能够另辟蹊径，找到更好的解决问题的方法。在当今激烈竞争的市场环境中，那些没有新招数的企业只能被慢慢淘汰，只有不断推陈出新的企业才能够在不断变化的环境中大放异彩。成功的管理者往往都能善于突破思维常规，创新观念，拿出奇招。

凯玛特是现代超市型零售企业的鼻祖。从1990年开始，为了与前景看好的沃尔玛进行较量，它斥资30亿美元，花了三年的时间对原有的800家商店进行了翻新，又设



凯玛特

立了153家新的折扣商店。当时，沃尔玛正从乡村地区向凯玛特所在的市区扩张。作为回应，凯玛特的CEO也效仿沃尔玛，用降低数千种商品的价格来提高自己的竞争力，进而发起了针对沃尔玛的直接进攻。为了弥补其他商品的降价损失，凯玛特开始增加能够给企业带来较高利润的服装的销售。五年之后，这个付出巨大代价的降价战略被证明是不成功的。凯玛特的新店在执行该战略的最初三年里，每0.093平方米的销售额由167美元下降到了141美元。凯玛特所采购的服装要么积压在库，要么清仓大甩卖。

这种直接的以硬碰硬、邯郸学步的竞争倾向是一种极具诱惑力的思路，而且一直误导着人们。这个推理过程是这样的：如果我们的竞争对手可以通过某种改变来取得成功，那么我们也可以做到。我们只需要效仿竞争对手一些很好的举措，就可以成为市场的管理者。但事实上，竞争对手的改变不一定都是对的，而且它们的改变是根据自身条件所作出的，所以这种急躁的竞争模仿战略会误导许多公司的经营者，使他们

总是针对强大的竞争对手的优势来进攻。只有对市场反应最灵敏、使用“奇”招的企业才能够占据最佳位置，从而最先获得市场机会，赚得超额利润。

众所周知，麦当劳和肯德基是快餐业的代表，它们连锁经营的模式历来为饮食业所称道。然而，我们却很少看到中餐馆连锁经营成功的案例，难道是中国的饮食不如西方吗？当然不是，关键是我们的企业缺少创新思维，缺少资源整合意识。

国内餐饮企业谭鱼头能独树一帜，把一个火锅店打造成行业的管理者，其老总谭长安运用创新思维，改造传统行业的做法，值得管理者思索。

1997年，谭鱼头火锅店成立。它的第一家火锅店开业后，因为做工精细、味道鲜美，所以餐厅门庭若市，天天爆满，门口经常有几十个人排队等位置。

就在此时，一件意想不到的事引起了管理者谭长安的注意：由于每天用餐的人太多，客人经常要等很长时间。一天，有个客人等了两个小时还没有排到，他很生气，当时就叫来了谭鱼头的管理者谭长安。不管谭长安怎么解释，怎么表示抱歉，那个客人还是怒火中烧，气急之下，抬手就给谭长安一拳头。

然而，那一拳头不但没有让谭长安恼羞成怒，反而让他开始了深刻的反省。他想，为什么那个客人会那么愤怒呢？是因为等了太长时间，而导致客人等待时间长的主要原因是上菜速度慢。餐厅都是采用手工写菜单传菜，效率很低。

想到这，谭长安萌生了求变的念头。常言道，“变则通，通则久”，要提高效率，由餐饮业的小虾米转变为鲸鱼，首先必须提高效率。经过一番研究，谭长安在自己的各个连锁店开始建设IT系统。

IT系统的操作流程是：餐厅使用POS机点菜，后台厨房的打印机同步提交顾客点菜信息，库存管理员根据点菜系统中的物料消耗随时补货，财务系统根据点菜系统和结账系统的数据对每天的销售状况进行精确统计。

这样，从前台点菜到厨房准备，再到给顾客上菜的时间都可以用系统记录下来。哪些菜必须在几分钟内提交给顾客，谭长安根据难易程度提具体要求，如果执行不到位，服务员、店堂经理就要受罚。

谭鱼头第一次改变了中国式餐饮的粗放式管理，实现了精细化。谭长安说：“从传统管理到数码管理的转变是因为企业需要，企业长大了，管理也必须随之变化。不是我们想要这么做，是市场要求我们这么做。”谭长安正是直面现实后，谋求变革并获得了成功。

近年来，谭鱼头餐饮公司快速发展，谭长安决定代表中国餐饮走向国际市场，而走向国门、走向世界的一个重要前提就是实现“数码火锅”的企业目标。谭鱼头选择

了 IBM 作为自己的主要合作伙伴，充分吸收了 IBM 在国际餐饮领域的系统建设经验，希望在 IBM 的协助下，实现“数码火锅”的梦想。

在 IT 应用非常落后的传统餐饮行业里，谭鱼头不仅独树一帜地最先开始 IT 建设，而且选择了与 IBM 携手。通过与国际最知名的 IT 公司紧密结合，谭鱼头迅速成长为行业的管理者。

可见，“奇正之术”运用到经营管理上，立刻就会成为管理者们制胜的法宝。出奇的产品、出奇的广告、出奇的销售方针、出奇的管理措施都是管理者们获取成功的拿手好戏。

客观事物是在不断变化的，无论是对个人还是企业，因此观念也要随之改变，唯有变，才能获得发展机会。观念决定了行为方式，如果我们把行为方式变“墨守陈规”为“解放思想”，这样一替代，将会发现很多创新的机会。而要想不断创新，就需要管理者时时发动观念的革命，消除过时的思维，吸收新颖的想法，以观念的变革来带动企业创新。

（二）自我淘汰，自我创新

自然的规律，大概就像张弓射箭吧？举高了就压低一点，低了就抬高一点；弦拉过头了就放松一点，拉少了就加多一点。在商场中，什么样的情况都会遇到，这就要求管理者有一个机智灵活的头脑，善于随机调整，自我淘汰，然后自我创新。

老鹰是世界上公认寿命最长的鸟类，它的年龄可以达到 70 岁。然而要活那么长的时间，它必须在 40 岁时作出痛苦而重要的决定。

当老鹰活到 40 岁时，爪子开始老化，无法有效地抓住猎物；喙变得又长又弯，几乎碰到胸膛；翅膀也变得十分沉重，因为羽毛长得又浓又厚。这时，它只有两种选择：等死或是经过一个十分痛苦的更新过程——150 天的脱胎换骨。

若选择脱胎换骨，它必须很努力地飞到山顶，在悬崖上筑巢，停留在那里，确保安全。老鹰首先用它的喙击打岩石，直到完全脱落，然后静静地等候新的喙长出来。接下来，它会用新长出的喙把指甲一根一根地拔掉。当新的指甲长出来后，它再把羽毛一根一根地拔掉。几个月后，新的羽毛长出来了，它便又能够自由翱翔，重获 30 年的岁月！企业要想有长远的发展，有些时候就必须作出困难甚至是痛苦的决定。企业做大固然好，但问题也是如影随形的。正是因为“大”了，其“喙”、“爪”使得“执行力”衰退，其“毛”使“机体”日渐臃肿，“敏感度”也日益迟钝，对市场的反应

能力大不如前，企业就面临着危机。这时候管理者就要痛下决心，革除弊端，重占市场。

很多跨国公司发展到一定程度时，都会将战略转向以核心技术或主打品牌为主的方向，停产竞争力不强的产品或者出售竞争力不强的部门，这就是所谓的“断臂”。企业断臂的过程就是清除“过去”羁绊的过程。它们之所以会这样做，就是不想让“过去”束缚了眼前的行动。

英特尔公司前总裁安迪·葛罗夫认为，创新是唯一的出路。不淘汰自己，竞争就会淘汰我们。

综观综艺集团的发展历史，实际上就是一串不断否定自我、超越自我的脚印。

咎圣达在设计师做得得心应手的时候毅然辞职创业，因为他隐隐感受到了中国民营经济发展的美好前景；在服装内销市场做得红红火火的时候，他又突然改做外销市场，因为他预见到国内市场竞争的惨烈和利润的稀释；在稳坐我国丝绸服装出口企业的冠军宝座的时候，他又将投资范围拓展到木业，因为他意识到服装企业的增长速度已接近极限，企业必须寻找新的“舞台”；在国内大多数企业还没看懂资本市场的时候，他已经开始果断行动，为企业上市倾尽全力；在传统产业生意兴隆、万事如意的时候，他又一步步地介入高科技领域，从软件流通到软件开发，再到芯片设计，步步为营，棋棋领先。

咎圣达说，他的指导思想是“远离竞争”，在一个行业如日中天的时候，必须考虑新的投资方向以分散风险。因为一个过热的行业会吸引过多的竞争者进入，市场很快会因为竞争激烈而降低利润。转型总是痛苦的，尤其是进入一个陌生的领域，可咎圣达相信：“人无远虑，必有近忧，与其承受被动改变的痛苦，不如主动改变，先苦后甜。”

一些媒体认为咎圣达是个资本玩家，咎圣达不赞同这个说法，他觉得自己是个实业家。他认为，传统产业做的是加减法，企业发展的速度相当有限；而运用资本经营做的则是乘法，速度大大提高；如果成功的资本经营再加上高科技产业，那么做的就是乘方了，能使企业以几何级数迅速壮大。正因为如此，发展到今天的综艺在项目选择方面，一定要科技含量高又有市场，门槛低的绝不进入。

咎圣达最关心的关键问题有三方面：市场在哪里？技术优势在哪里？成本优势在哪里？有些产品有很高的技术，但没市场，你卖给谁？有的有市场，但技术很低，谁都可以进入。两个问题都解决了，就要看企业的成本优势在哪里。

综艺选择的项目，基本上都是在各个行业占据第一、第二的位置。咎圣达认为，

一流企业卖标准；二流企业卖品牌；三流企业卖技术；四流企业才卖产品。

昝圣达朝卖标准方向的努力，最终结出了硕果。由江苏综艺集团投资的完全拥有自主知识产权的计算机芯片“龙芯2号”获得巨大成功，结束了我国信息化建设没有“中国芯”的历史。这样一个走在IT产业前端的现代企业集团却是从一家生产刺绣服装的村办小厂起家的，这正是昝圣达与时俱进、不断否定自我的结果。

管理学大师彼得·德鲁克说：创新的同时，必须学会放弃。创新组织不会为了要捍卫旧时的事物而浪费时间或资源。有系统地放弃昨天过时的事物，才能腾出资源到新工作上，尤其是最稀有资源——才智之士。创新不仅是技术创新，还有战略、观念、组织、市场、经营模式的创新，例如戴尔就是靠经营模式的创新打败了技术先进的IBM和HP。重塑企业战斗力，必须全面提高企业创新力。自我淘汰的本质就是创新，创新的过程就是自我淘汰的过程，企业要想不被对手所打败，只有持续不断地创新。

（三）创新一定要有成效

德鲁克认为，任何投入如果不能产生成果，那就不是成本，而是浪费。因此企业要千方百计促进创新产生成效。

圣诞节前，尽管寒风刺骨，冷气逼人，但玩具店门前却通宵达旦地排起了长龙。这时，人们心中有一个美好的愿望：领养一个身长40多厘米的“椰菜娃娃”。

“领养”娃娃怎么会到玩具店呢？

原来，“椰菜娃娃”是一种独具风貌、富有魅力的玩具，它是奥尔康公司总经理罗杰斯创造的。

通过市场调查，罗杰斯了解到，目前玩具市场的需求正由“电子型”、“益智型”转向“温情型”，他当机立断，设计出了别具一格的“椰菜娃娃”玩具。

与以往的洋娃娃不同，以先进电脑技术设计出来的“椰菜娃娃”千人千面，有着不同的发型、发色、容貌，不同的鞋袜、服装、饰物，这就满足了人们对个性化商品的要求。

另外，“椰菜娃娃”的成功，还有其深刻的社会原因。“离婚”给儿童造成心灵创伤，也使得得不到子女抚养权的一方失去感情的寄托。而“椰菜娃娃”正好填补这个感情空白，这使它不仅受到儿童们的欢迎，而且也在成年妇女中畅销。

罗杰斯抓住了人们的心理需要大做文章，他别出心裁地把销售玩具变成了领养

“娃娃”，把它变成了人们心目中有生命的婴儿。

奥尔康公司每生产一个娃娃，都要在娃娃身上附上出生证、姓名、手印、脚印，臀部还盖有“接生人员”的印章。顾客领养时，要庄严地签署“领养证”，以确立“养子与养父母”关系。

经过对顾客心理与需求的分析，罗杰斯又做出了创造性决定“配套成龙”——销售与“椰菜娃娃”有关的商品，包括娃娃用的床单、尿布、推车、背包，以至各种玩具。

领养“椰菜娃娃”的顾客既然把她当做真正的婴孩与感情的寄托，当然把购买娃娃用品看成是必不可少的事情。这样，奥尔康公司的销售额就大幅度增长。

如今，“椰菜娃娃”的销售地区已扩大到英国、韩国和中国等国家和地区。

罗杰斯正考虑试制不同肤色及特征的“椰菜娃娃”，让它走遍世界，以保持奥尔康公司在玩具市场上首屈一指的地位。

奥尔康公司靠发挥自己的想象力，虚构了惹人喜爱的“椰菜娃娃”，它又引发了一系列相关产品的诞生，使得奥尔康公司受益无穷。

1997年，“希望网民上网变得容易”这样一个简单的理想催生了丁磊的网易。1999年，丁磊将网易的大本营转移到北京，并忙着上市。2000年6月30日，丁磊如愿以偿，网易登陆纳斯达克。资本市场形势已经发生了变化，与中华网登陆纳斯达克时的火暴情景截然不同，网易股票上市当天就跌破了发行价。

当时，很多人都在喊互联网冬天即将来临，很多人认为互联网泡沫已到了濒临全线崩盘的前夜，就连曾经疯狂向互联网公司投钱的精明的投资者们，也开始不相信单纯地炒作概念会给他们的钱包里带进真金白银，纳斯达克的股价在网易上市之前就已经开始全线下跌，网易上市赶在了一个不好的时机。

其实，网易在上市之前是赚钱的。从1999年年初到2000年6月30日网易上市的18个月间，网易总共融资1.15亿美元，但上市之后，为了支持门户的内容建设，公司不但不赚钱，而且总是在亏钱。因为当时门户网站的主要收入是网络广告，单一的广告收入难以支撑庞大的门户支出。

从2000年7月开始，随着全球互联网泡沫的破灭，纳斯达克指数从高峰时的5000点跌到了1500点，网易跌入冰冷的谷底。

别无选择，丁磊只能开源节流来维持现金流，在未来的形势没有明朗之前，他要做的最正确的事情是要让公司活下来。就在这急剧的行业调整变化中，富有远见的丁磊逐渐发现了短信业务。“一毛钱一条短信，成本只要5分5厘，网易有用户，有邮

箱，有免费个人主页，如果我们每个月从一个用户身上赚一块钱的话，我们公司就能盈亏持平。”丁磊回忆当时的过程时说。在短信业务的推动下，网易找到了除了广告之外的第二条资金流入渠道。

但是，凭借短信和网络广告，并不能使丁磊高枕无忧。2000年，网易开始关注网络游戏，丁磊认为能够带给人精神享受的网游一定有潜力无穷的市场，于是在外界一片质疑声中，他抽调子公司最优秀的一批员工加入到开发网络游戏的团队中去，并制订了网游发展计划。2001年12月，网易推出自主开发的大型网络角色扮演游戏《大话西游 Online3》。2002年8月，《大话西游 Online3》正式收费启动，网易游戏的用户逐步增加，从最初的3000人到了最高规模时的55万人。

网游使网易发生了根本性变化，在别的网站还在残喘之时，网易已经实现了赢利。作为第一家赢利的门户网站，网易的股票价格最高值接近70美元。网易走出互联网阴霾，可以说完全依靠自己的实力。随着股票在2002年的良好市场表现，网易赢利水平增高，丁磊也成了福布斯2003年的中国首富。

如何在变化中成为赢家？就应该像丁磊一样学习管理未来。只有制定出适应变化的战略，通过在目标与环境、实力之间进行匹配，才能够帮助企业赢得未来。成功的战略管理是企业未来发展提供合乎逻辑的方法，进行战略管理不能保证企业经营一定成功，但不进行战略管理，企业功能一定会失调，导致最终失败。因此，对未来进行管理，是企业管理者在未来面前的必要选择。

市场环境瞬息万变，企业只有在变化中不断调整发展战略，保持健康的发展活力，并将这种活力转变成惯性，通过有效的战略不断表达出来，才能获得并持续强化竞争优势，在变化中成为市场上的最大赢家。

由此可见，创新要想有成效，就必须不能忽视市场购买者的承受能力及未来趋势。在创新中必须体现市场导向。创新成果也需要在市场上得到最终的检验。创新成本和收益也必须完全由市场来买单。因此，必须充分认识市场对创新的影响作用，甚至可以说是决定性作用。唯有如此，才能提高创新的成功率。

（四）创新要以市场为导向

管理大师德鲁克说：“企业的创新必须永远盯在市场需求上。如果只是把焦点放在产品上，虽然能创造出技术的奇迹，但也只能得到一个令人失望的结果。”在市场经济条件下，市场是企业发展的根本，没有市场，便没有企业的生存。企业各种创新的效

果也必须由市场来检验，创新是否满足市场需求是影响和决定企业命运的关键因素。

作为卫星移动通讯业开拓者的美国铱星公司，曾耗资50亿美元、花费12年的时间致力于技术创新，研究开发出了由66颗低地球轨道卫星组成的移动通讯网络，于1998年11月1日正式投放市场。结果出乎意料，由于手机和服务费用非常昂贵，大多数人承担不起，导致客户稀少。

按照创新成本计算，要实现赢利至少需要有65万家用户，但一直到1999年8月初，该公司只有2万家用户。这之间的差距无论做出多少努力也无济于事，最终公司在无法按期偿还巨额债务的情况下，只能于1999年8月13日被迫向法院申请破产保护。

造成铱星公司破产的最关键问题是缺乏市场导向，忽视市场需求的变化，尤其是忽视了消费者的承受能力。由于技术突飞猛进，20世纪90年代以来，普通手机的价格和通话费急剧下跌，远远高于同行服务价格的铱星公司只有申请破产保护一条出路。

创新不能背离市场需求。管理学大师熊彼特提出了创造性破坏理论，这个理论的核心观点是，在市场的任何时期，都存在相对静止的阶段，在这个相对静止的阶段中，拥有竞争优势的企业将获得正的经济利润。但是该公司的竞争优势不断受到来自竞争对手的冲击，能够超越该公司的优势并获得竞争领先地位的企业将在下一个相对静止的时期继续获得正的利润：而超越对手的唯一方法就是创新，并且是根据市场需求而做出的创新。

19世纪中叶，美国加州出现一股寻金热，许多人都怀着发财梦争相前往。

当时，一个17岁的小农夫亚默尔也想去碰碰运气，然而，他却穷得连船票都买不起，只好跟着大篷车，一路风餐露宿赶往加州。

到了当地，他发现矿山里气候干燥，水源奇缺，而这些寻找金子的人，最痛苦的事情便是没水喝。许多人一边寻找金矿，一边抱怨“要是有人给我一壶凉水，我宁愿给他一块金币！”或“谁要是让我痛痛快快地喝一顿，我出两块金币也行”。

这些牢骚，居然给了亚默尔一个灵感，他想：“如果卖水给这些人喝，也许会比找金矿赚钱更容易。”

于是，他毅然放弃挖金矿的梦想，转而开凿渠道、引进河水，并且将引来的水过滤，变成清凉解渴的饮用水。

他将这些水全装进桶子里或水壶里，并卖给寻找金矿的人们。

一开始时，有许多人都嘲笑他：“不挖金子赚大钱，却要做这些蝇头小利的事业，那你又何必离乡背井跑到加州来呢？”

对于这些嘲笑，亚默尔毫不为之所动，他专心地贩卖他的饮用水，没想到短短的几天，他便赚了6000美元，这个数目在当时是非常可观的。

在许多人因为找不到金矿而在异乡忍饥挨饿时，发现商机而且善加运用的亚默尔，却已经成了一个小富翁。

满足市场需求，创造市场价值，是任何企业进行创新活动时必须遵守的天条。创新体系能不能为市场发展服务，创新成果能不能及时转化为产品的市场竞争力，是评判一个企业市场反应机制、技术提升水平和协调管理能力等综合素质高低的重要指标。如果一个企业的创新成果不能为市场接受，那么这个企业的创新实力再强，最终也会被淘汰。

著名空调企业春兰集团在创新与市场对接方面，曾有过教训。

20世纪90年代初，春兰研制出了国内第一台变频空调，但公司主观地考虑到当时市场对这种高端产品的需求不大，就没有全面推向市场。

而事实完全相反，这种高端产品的市场还是不小的，由于春兰的主观臆断，以致让其他品牌的变频空调抢了先机。正是因为有了这样深刻的教训，春兰在以后的发展进程中加大了创新与市场对接的力度，并采取了三种对接策略。

一是市场需要什么就研发什么。经过调查分析，市场需要健康、静音空调，春兰就研发具备长效灭菌功能、静音功能良好的“静博士”空调；随着人们环保意识的提高，春兰就开发达到国家新能效标准、对环境无污染的节能环保空调；市场需要小吨位的大载量卡车，春兰就开发双桥增压加强型轻卡，做到了始终与市场发展同步。

二是市场何时需要就何时提供。由于做了充分的预期研制和技术储备，因而，市场无论何时需要相关产品，春兰都能做到及时推出，确保第一时间供应市场。

三是主动引导市场的发展趋向。广泛收集市场信息，及时分析、研究消费者提出的各方面意见和要求，为春兰科研人员的新产品开发注入了活力。春兰开始主动引导市场的发展，例如开发高能动力镍氢电池，引导汽车、电动机械和工具等产品市场向节能环保方向发展；开发移动式与卡式空调，以及镶有触摸屏的水晶彩色面板豪华和超豪华空调，引导消费者向往时尚和个性化特征的新生活。

正是注重创新与市场的对接，春兰产品不仅销往世界120多个国家及地区，而且实现了海外投资与海外贸易同步增长、产品输出向技术输出、一般技术向核心技术、国内选才向全球揽才、适应标准向自主标准、价格竞争向品牌竞争的全方位提升。

企业的创新价值需要通过市场机制来实现，企业创新最终环节是投入市场，只有能经受得起消费者的考验，才能获得生存和发展的空间。

所以，管理者的首要任务不是检测创新本身，而是观测企业的产品或服务是否因创新而更受欢迎。由此可见，所谓创新创造的价值，就是指创新带来的市场价值、消费者眼中的购买价值和使用价值。按照这种观点，一个无法销售出去的创新产品是不具有市场价值的，也就不可能是有价值的创新。

（五）创新，就不要害怕失败

德鲁克认为，如果企业内部自我认为“企业现在这种良好形势会一直保持下去，只要完美做好本职工作，企业就能长盛不衰”，那么这家企业就离倒闭之日为时不远。因为这种思维会在企业内部形成一种不思进取、官僚保守的企业文化，最终使企业失去活力，逐渐僵化，从而陷入没落。

美国有家钻石天地公司，成立伊始想开采钻石，由于地质勘探犯了一个错误，没找到钻石，却发现了世界上最大的镍矿；李维·斯劳特起初想在加州开金矿发财，碰了壁，转而在帆布缝制矿工穿的裤子，现在李维斯牌的牛仔裤已风靡世界；如果爱迪生一直在公司里做职员，他也不会发明给全世界带来光明的电灯泡；哥伦布在开辟航道时要是犯错误，他就不会发现美洲的新大陆，也就很可能没有今天的美国。

错误是成功的开始，就拿美国的山德斯联合公司来说吧，该公司是新泽西州最大的工业企业，在美国的精密国防电子装备以及用于商业方面的电脑绘图等先进领域均居于领先地位。就是这样一个技术力量雄厚的公司，在投资商用电脑终端机时却遭到了失败。商用电脑终端机在当时是很具有吸引力的一项商业投资。20世纪末，山德斯联合公司决定生产用于预约业务及账务系统的商用电脑终端机。

这一项新的投资与它原来已经取得成功的雷达、电子组件及反潜战系统等业务大不相同。这项新的业务需要在消费者面前与像IBM之类的大公司决个胜负。山德斯联合公司只长于为国防方面买主提供精致细密的高级产品，而商用品的买主并不重视精密细致的优点，只注重使用方便，这就注定了山德斯联合公司要失败。后来山德斯公司又发展了电脑辅助设计和电脑辅助制造系统的终端机，结果都失败了。正如山德斯联合公司的董事长包尼斯所承认的：“我们选择了错误的行业。”

经过几年的摸索之后，山德斯联合公司对自己的经营进行了认真的总结分析，找到了问题的症结所在，认为：“我们所生产的终端机确实是再好不过了，但我们缺乏行销和服务技巧。我们的产品设计得虽然很好，但却已被别人抄袭仿冒，而外行的使用者却对我们的设计不欣赏。”于是，山德斯公司又重新集中力量发展军事方面产品的业

务，制造电子武器，如指挥与控制体系、海洋追踪监视系统以及电脑测试装备。而且在策略研究上用了两年时间，发展了一种新的商业产品——互动制图器，这与以前失败的商用电脑终端机的投资情况大不相同。山德斯联合公司以高科技战略，很快挤进电脑绘图器这一市场已经发育成熟的行业。到1984年，山德斯联合公司的新策略有了收获，制图器系列产品的营业额达到25500万美元，纯利润2500万美元；在国防电子产品方面，年销售收入接近5亿美元。

山德斯的成功足以印证想成功就不要怕失败，只有经过一次次探索才能前进。经验是在摸索中积累的，有勇气的人才有机会触摸成功并抓住它。

大多美国企业的管理者都知道要想让员工敢于创新，就要先让创新者打消害怕失败遭受惩罚的念头。这些管理者深明这样的道理：要想进行卓有成效的创新，就得进行不同形式的尝试，并在尝试中保留正确的东西，摒弃那些无效的东西。所以，要进行创新，首先必须建立起“失败后还有明天”的思维，创造更加自由宽松的人文环境，让“接受失败，容忍失败”成为一种普遍认同的文化。

（六）创新需要实践的考验

提到创新，管理者也许首先会想到各种有创意的“点子”。事实上，很多管理者都鼓励自己的员工有“聪明的点子”。在很多人看来，创新就是“心血来潮或者是灵光乍现”的产物，是灵机一动。但真的是这样吗？

德鲁克提出了完全不同的看法，他在《创新与企业家精神》一书中这样写道：

“创新——本书的一个主题——是可组织、系统化的、理性的工作。”

同时，他给出了一个关于创新的明确概念：“创新可以被定义为一项赋予人力和物质资源以更新和更强创造财富的能力的任务。”

德鲁克认为创新是可以有计划、被组织的理性工作，它并不依靠于虚无缥缈的“灵感”。

德鲁克说：“成功的企业家不会坐等‘缪斯的垂青’，赐予他们一个‘好主意’，而是努力实干。总而言之，他们并不求惊天动地，比如希望他们的创新将掀起一场产业革命，或者建立一个‘亿万资产的企业’，或一夜之间成为巨富”。

有这种大而空、急于求成想法的企业家注定要失败，大多数都会走错路、干错事。一个看似伟大的创新结果可能除了技术精湛外什么也不是；而一个中度智慧的创新，如麦当劳，反而可能演变成惊人且获利颇丰的事业。”

我们看到很多写给管理者的书籍上，所描述的大部分新企业都是建立在“聪明的点子”之上的：拉链、圆珠笔、喷雾器、易拉罐等都是聪明点子的产物。

但是德鲁克告诉我们：“‘聪明的点子’是风险最大，成功几率最小的创新机遇源泉。这种创新中只有不到1%的专利可以获得足够多的钱补回开发成本和专利费用。”

他举例说：“历史记录的最伟大的创造天才首推达·芬奇。他的笔记本的每一页上都有一个惊人的主意——潜水艇或直升机或自动铸排机。但这些都未能转化为带有历年时期的技术和材料的创新。事实上，在当时的社会和经济中它们都不会被人们接受。”

几乎所有人都知道瓦特发明了蒸汽机，但实际上他不是蒸汽机的真正发明者：翻开科技史，你会发现，1712年纽科门制造了第一台蒸汽机，英国一个煤矿曾利用它来抽水。

但是燃烧发动机的真正“发明者”既不是纽科门，也不是瓦特，而是英裔爱尔兰化学家玻意耳，他发明这种发动机纯属“灵光乍现”。只是玻意耳的发明没有成功，也不可能成功。因为他利用火药的爆炸来推动活塞，这种方法会把汽缸弄脏，每一个冲程都要把汽缸取出来清洗一次。玻意耳的想法首先启发了他的助手帕潘，然后是纽科门，最后是瓦特开发出了可行的蒸汽机。

而在瓦特之后，“蒸汽机”这个划时代的创新，才真正被应用于大工业的生产，也直到这个时候，“蒸汽机”这项“发明”才成为真正意义上的“创新”。

天才玻意耳所拥有的只是聪明的点子，它并不属于科技或发明。这些“点子”只有在“发现”它的人充分掌握知识和技能，在系统的组织和计划下，使之能够拥有使用价值，才能够称得上是“创新”。

德鲁克说：“在创新与企业家精神的理论和实践中，聪明点子的创新是附属的。但是，它必须受到人们的赏识和回报。它代表着社会需要的品质：积极性、雄心和灵性。”

但我们必须明白创新和“点子”的差别。“点子”仅仅是一种带有创意的想法，它如果想成为有价值的“创新”就必须接受实践的考验。

王永庆早年因为家里条件不好读不起书，只好去做买卖，16岁他就从老家到嘉义开了一家米店。当时，小小的嘉义已经有近30家米店，竞争非常激烈。

当时仅仅只有200元资金的王永庆，只能在一条偏僻的巷子里承租一个很小的铺面。

他的米店开业最晚，规模最小，更谈不上有什么知名度了，可以说是没有任何优

势。在新开张的那段日子里，米店生意冷冷清清，门可罗雀。

为了打开销路，王永庆只能背着米挨家挨户去推销，可是，一天下来，人不仅累得够呛，效果也不太好。谁会去买一个小商贩上门推销的米呢？

那怎样才能打开销路呢？王永庆觉得要想在市场上立足，必须有一些别人没有的优势才行。于是，他决定从每一粒米上打开突破口。

20世纪30年代的台湾，农民还处在手工作业状态，由于稻谷收割与加工的技术落后，沙子、小石子之类的杂物很容易掺杂在米里。人们在做饭之前，都要淘好几次米，很不方便。但大家都已见怪不怪，习以为常了。

王永庆却从这习以为常的日常习惯中找到了切入点。他带着两个弟弟一起动手，一点一点地将夹杂在米里的秕糠、砂石之类的杂物拣出来，然后再卖给顾客。于是，镇上的人都说王永庆的米质量好，省去了淘米的麻烦。就这样，一传十，十传百，米店的生意也日渐红火起来。

但王永庆并没有就此满足，在提高大米质量的同时，在服务上也更进了一步。那时候，顾客都是上门买米，自己运回家。这对于年轻人来说不算什么，但对一些上了年纪的人来说，就非常不方便了。可是，年轻人整天在外工作，根本没时间来买米，所以，买米的顾客以老年人居多。

聪明的王永庆注意到这一细节，于是主动送米上门。这一方便顾客的服务措施大受顾客欢迎。

更重要的是，王永庆送米并非送到顾客家门口就完了，他还将米倒进米缸里。如果米缸里还有陈米，他就将陈米倒出来，把米缸擦干净，再把新米倒进去，然后将陈米放回上层，这样，陈米就不会变质了。

而且，每次给新顾客送米，王永庆都会细心记下这户人家米缸的容量，并且问明这家有多少人吃饭，有多少大人、多少小孩，每人饭量如何……据此估计该户人家下次买米的大概时间，记在本子上。等时候到了，王永庆不等顾客上门，就主动将相应数量的米送到客户家里。

更加了不起的是：有些顾客，不是吃完米就立即有钱买米，因为还没有发工资。王永庆又推出一项新的服务措施：

先把米给客户，记好别人发工资的时间，在他发工资的第二天或第三天去收费就行了。于是，他那家在小巷里的米店，竟然成为了生意最好的米店。

王永庆把握了做一流商人的秘密，之后不断发展，最后成为了台湾的首富。

一个人的观念决定行动，行动导向结果。说到底，人和人的竞争、企业和企业的

竞争，最终都是思维方式的竞争。一个因循守旧、不善变革的人，很难在竞争中处于有利地位。卓越的管理者都善于从不同的思维角度寻找解决问题的办法，他们不会坐井观天，而是站在时代的潮头，以变革思维引导企业的前进和发展。

（七）让创新创造价值

德鲁克认为，创新的考验也是对质量的考验，并不是“我们是否喜欢这个创新”而是顾客“是否愿意花钱去购买这个创新”。这就要求管理者一定不要理想化，而要对市场有一个清醒的认识，让创新创造价值。

1986年，年仅17岁的黄光裕与长其3岁的哥哥黄俊钦，一道带着4000元钱从家乡广东汕头北上，到内蒙古一带做贸易。一年后因不满当地人“轻易承诺疏于兑现”，转战北京。半年后开始在北京珠市口经营一家面积不足100平方米的电器店——这就是国美电器连锁店的发端。

黄氏兄弟初到北京时物色下的珠市口的那家两层小店，本是一家国营服装厂的门市部，名叫“国美服装店”。兄弟俩很快发现服装不太好卖，于是卖起了电器。1987年1月1日，“国美电器店”的招牌在这家小店的门前挂了出来。

20世纪80年代末，整个国家市场需求远大于供应，谁掌握了货源，转手就能赚钱。黄光裕敏锐地发现了扩展性最好的家电市场，同时也预见到随着中国经济的发展，市场最终必将转向买方市场的大趋势。因此，他们没有采取一般商家所采用的倒买倒卖抬高售价以图厚利的做法，而是确定了“坚持零售，薄利多销”的经营策略。这一策略延续至今，成为国美立业之本。



黄光裕

1996年，黄光裕更是将触角伸向了房地产业——这是一个既需要各类资源（包括政府资源）又能够累积各类资源的行业，总投资近13个亿的鹏润家园于这一年9月18日破土动工。1998年黄淡出国美一线而成立鹏润投资公司后，房地产业与家电连锁业被认定为国美的两大主业。这一年的4月26日，鹏润投资以1.35亿港元完成对香港上市公司京华自动化集团有限公司74.5%的股份的收购，将鹏润房地产的一部分资产