



吴金洺
著

创新 成就 未来

企业革命“管理创新”
能力实战提升

华夏智库
金牌培训师
书系

*Innovation Create The
Future Success*



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

创新成就未来

企业革命“管理创新”
能力实战提升

吴金洺 著



中国财富出版社

F272

440

01120210

图书在版编目 (CIP) 数据

创新成就未来 / 吴金洺著 .—北京: 中国财富出版社, 2013.12

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978-7-5047-4885-0

I . ①创… II . ①吴… III . ①企业管理 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 228813 号

策划编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任编辑 丰 虹

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 号楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-4885-0/F·2048

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2013 年 12 月第 1 版

印 张 16 印 次 2013 年 12 月第 1 次印刷

字 数 221 千字 定 价 35.00 元



版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换



序 言

创新是人的本能，是人区别于其他动物的显著特征。人类的文明史，就是一部不断创新的历史。马克思曾指出：“整个人类历史无非是人类本性的不断改变而已。人类总得不断地总结经验，有所发现，有所发明，有所创造，有所前进。”

无论是政治、经济还是科技、文化，无论是历史悠久的大企业还是新兴的小企业，无论是企业界还是非营利机构和政府，处处都有创新的机会，人人都可以成为创新者。创新并不是天才的专利，但需要训练；不需要灵光乍现，但需要技巧。因此，创新是可以作为一门学科去传授和学习的。

本书是一部实用性很强的书，它打破了以往创新给人的神秘感。通过对政策与决策、机会与风险、结构与战略、人事任用与薪资奖励的叙述，来探讨和指导关于创新以及如何创新等问题。

本书的第一部分论述了创新意识与创新思维。创新是有目的性的，更是一种能力。人们通常将创新应用到实际工作中，以获得利益最大化。真正的创新并不是指推出一种新产品的技术能力，而是指以市场为前提，将创新意识应用到实际工作中的能力。

本书的第二部分为创新的实践，重点讨论创造性思维能力培养，即创新是可以培训出来的。创新不是凭空而来的，它是对过去经验的总结与升华。创新虽然常常以意外的形式出现，但它的本质并不是一种意外。人们必须在足够的经验价值积累上，才能创造出新的方式方法。人们可以通过学习和实践，掌握将创新意识应用到实际工作中的能力。

本书的第三部分是创新战略，讨论了 FTCC 管理创新模式以及如何将创新管理实施工具模式引入市场。FTCC 创新模式是非常典型的创新管理

实施工具模式，而且是非常具体、有高度、可操作性很强的创新实施方法。创新是否成功不在于它是否新颖、巧妙或具有科学内涵，而在于它是否能够赢得市场。

本书的第四部分讨论了创新规划，要想让企业有所创新，只有站在战略的高度规划企业的创新方向，才能找到企业的创新之路。创新是一件实实在在的工作，只有明确了方向，才能真正发挥其作用。没有目标的付出就是浪费资源，没有目标的创新也不会得到好结果。人们常说要以“创新为目标”，然而这个创新却是宽泛的、含糊的。创新本身是一个持续的工作过程，没有终点。我们不可能在创新的终点得到益处，只能在创新的过程中，在它实现一个个目标时，得到益处。

本书的第五部分则从宏观的高度讨论了企业创新文化的建立。进入 21 世纪，创新，特别是持续创新能力越来越重要。创新不只是运用新技术，更是一种文化。开放性、全球化、合作及跨领域的能力，将是保持创新力的基石。

创新需要在一个开放、互动、协作的平台之上进行。当企业越来越大时，就要进行多元化、多民族、全球性的创新方法。

这五部分形成了一个有机的整体，基于创新但又强调行动，正是本书精华之所在。创新如果停留在观念、思想和制度上，没有转化为行动和结果，就没有任何价值和意义。而企业家的本职就是实践，所以，只有让创新转化为行动及结果，才能真正做到创新。

本书能在较短的时间内出版，真诚感谢秦富洋、方光华、陈德云、刘星、曾庆学、李志起、杨勇、李高朋、孙汗青、陈春东、张旭婧、王京刚、陈宁华、王军生、幸海、蒋志操、王咏等人在制图、文字修改以及图书推广宣传方面的协助。

作者

2013 年 8 月

目 录

第一部分 创造力与创新：创新是一种能力

第一章 创新与创新意识	003
第一节 创新的来源	003
第二节 创新的本质	006
第三节 创新力与创新意识的关系	009
第四节 企业的创新意识	011
第五节 创新改变整个行业	013
第二章 创新的思维模式	016
第一节 战略创新模式	016
第二节 突破性创新模式	018
第三节 商业创新模式	019
第四节 发散思维创新模式	022

第五节 技术创新模式	024
第六节 渐进式创新模式	027

第二部分 创造性思维能力培养：创新是可以培训出来的

第三章 创新的思维障碍	033
-------------------	-----

第一节 创新思维的特点	033
第二节 定式思维	035
第三节 偏见思维	037
第四节 线性思维	040
第五节 惰性思维	041
第六节 习惯思维	043

第四章 创造力的要点	045
------------------	-----

第一节 创造力与创新的关系	045
第二节 创造力的三种类型	047
第三节 公司创造性的审核	051
第四节 保存过去的经验	055
第五节 传承及分享	057
第六节 正确对待经验偏见	059

第五章 创造力的开发	064
------------------	-----

第一节 人人都可以创新	064
第二节 用过去启发创新	067
第三节 跳出思维定式	070

第四节 反其道而行之	073
第五节 拓展你的商业模式	077
第六节 创新的规范	079
第六章 创造力训练	081
第一节 原型启发和探索法	081
第二节 群体激智创造方法	083
第三节 集思法	085
第四节 逆向反求创造法	086
第五节 列举分解创造法	089
第三部分 FTCC 管理创新模式：创新管理实施工具模式	
第七章 FTCC 创新理论	095
第一节 FTCC 创新理论介绍	095
第二节 FTCC 创新模式职能介绍	098
第三节 FTCC 关键原则	101
第四节 FTCC 创新模式运用	102
第五节 FTCC 创新模式概述	105
第六节 FTCC 创新范例	106
第四部分 创新规划：从战略高度规划企业创新的发展方向	
第八章 企业创新体系的建立	111
第一节 创新的方向	111

第二节 以结果为导向	113
第三节 以成果为导向	114
第四节 评估你的创新	116
第五节 不对称创新	119
第六节 增加创意的组合	125
第七节 建设创新系统	126
第九章 如何管理好创新	129
第一节 管理与创新思维	129
第二节 如何管理创新	132
第三节 企业管理创新的特点和目标	136
第四节 企业管理创新机制的内容和过程	138
第五节 技术创新和商业模式创新同时进行	141
第十章 创新成功的要素	145
第一节 创造创新产品	145
第二节 卓越管理者领衔多元化团队	146
第三节 创新秘诀：取势、明道	148
第四节 成功创新的步骤	150
第十一章 企业经营诊断	155
第一节 谁来对创新负责	155
第二节 总是踟蹰不前	157
第三节 混淆创新和创造	159
第四节 缺乏创新的框架	160

第五节 缺乏控制和协调	162
第六节 创新能力的缺失	164
第十二章 确定企业战略目标	166
第一节 战略目标及其特点	166
第二节 战略目标的内容	169
第三节 战略目标制订过程	172
第四节 战略目标核心结构	175
第十三章 确定创新战略	178
第一节 让创新成为事实	178
第二节 确定创新模式	181
第三节 建立系统化的创新能力	184
第四节 从核心创新	187
第五节 企业创新的表现	189
第十四章 实施创新战略	191
第一节 激发个人创新的六种方法	191
第二节 创新的源泉	193
第三节 思想多元化	197
第四节 多样性激发创新	199
第五节 融合是新准则	201
第六节 创新的驱动力	203
第十五章 建立创新架构	205
第一节 拓宽创新途径	205
第二节 聚焦创新过程	207

第三节 形成创新组合	208
第四节 建立并测试架构	211
第五节 创新的四种视角	213
第六节 培养公司内部创新者	219

第五部分 企业创新文化的建立：宏观战略层面的变革文化

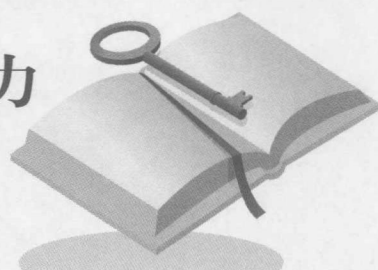
第十六章 企业创新文化的内涵

第一节 创新是一种文化	227
第二节 企业创新文化的重要性	229
第三节 企业创新文化的价值	232
第四节 企业文化创新的思路	233
第五节 企业创新文化的四大趋势	234

第十七章 创新文化与激励

第一节 宣传创新意识	237
第二节 激励是企业创新文化建设的核心	239
第三节 建设企业创新文化的激励机制	241
第四节 微软靠什么激励人才持续创新	243
第五节 企业创新文化与人力资源开发相结合	244

第一部分 创造力与创新：创新是 一种能力



第一章 创新与创新意识

第一节 创新的来源

经济学大师熊彼特首创“创新”的概念，认为创新是一个经济范畴而不是技术范畴，它不仅指科技上的发明创造，更是指把已发明的科技引入企业之中，形成新的生产力。从经济意义上讲，创新只有在实现新的产品、工序系统、装置的首次商业交易时才算完成。即“创新”就是建立一种新的生产函数，将生产要素和生产条件的新组合引入生产体系，目的是为了获取潜在的利润，包括五种情况：创造一种新的产品、采用一种新的生产方法、开辟一个新的市场、取得或控制原材料或半成品的一种新的来源、实现任何一种新的产业组织方式或企业重组。

哈佛商学院教授克里斯藤森，在《创新者的困境》中将创新分为两类：维持性创新和破坏性创新。

所谓维持性创新是指将销售性能更好、价值更高的现有产品升级换代给消费者。例如，更好的烧汽油的汽车，这种创新的赢家一般都是市场在位者。而破坏性创新并不是为现有消费者提供更好的产品，而是引入与现有产品相比不够好的产品或服务，但更简单、更便捷、更廉价。例如电动汽车，其性能改进飞快，这种创新的赢家一般都是新进者。

因此，克里斯藤森认为创新有三类来源：新市场的破坏性创新供给尚

未消费的顾客，高端市场的维持性创新供给尚不满足的顾客，低端市场的破坏性创新供给过度满足的顾客。

在书中，克里斯藤森证明了那些大公司注定要失败，因为它们做对了所有常识中认为正确的事情，如听取客户反馈、持续改进产品等，而此时面对的是破坏性创新。如早期 IBM 专注于大型机，成功后，它不断听取大型机客户的反馈，不断持改大型机产品。这时 DEC 的破坏性创新小型机出现了，成为了小型机市场的世界第一，然后 DEC 不断听取小型机客户反馈，不断持改小型机产品。这时苹果的破坏性创新微机又出现了……

管理学大师德鲁克给创新下的定义：“创新是赋予资源创造财富的新能力，使资源变成真正的资源。”例如，在农业社会，用石油这个“黑水”灌溉庄稼大概不如尿水，直到发现它能燃烧，成为工业社会的“红水”血液。

德鲁克反对创新是灵机一动，他认为创新是可训练、可学习的一门学科，企业家的本质就是有目的的、有组织的、系统化的创新。他对美国的专利做了统计分析，发现灵机一动的创意约占总专利的 80%，但能赚回成本和专利申请费的仅有 1%，能做到赚钱的不到 2%。所以，德鲁克建议：不论成功的故事多么诱人，企业家要放弃以聪明的创意为基础的创新。

德鲁克在《创新与企业家精神》一书中，总结了创新的七种来源。

(1) 意外事件，不管是意外的外部事件、意外的成功，还是经过精心规划、设计及执行后的意外失败，这三类意外常常预示着变化及随之而来的创新机遇。意外事件方面，如 2003 年春天的 SARS 使电子商务行业因祸得福，阿里巴巴日增供求信息量比 2002 年同期增长 3 ~ 5 倍。意外成功方面，如 20 世纪 30 年代，IBM 倾其所有开发了第一台银行专用电动机械记账机，但时值经济大萧条，银行不添新设备。一个偶然的晚宴，纽约图书馆馆长向 IBM 总裁老沃森订购这种机器，IBM 死里逃生。意外失败方面，1957 年，福特公司经过精心设计制造营销推出 Edsel，上市即遭惨败。

进行分析之后，公司发现细分市场方式被以“生活方式”取代，于是不久推出 Thunderbird，成为继 T 型车之后最成功的美国车。

（2）市场和产业结构变化。市场和产业结构相当脆弱，一个小冲击就会使之迅速瓦解。一旦发生，业内人士均须应对，沿袭原来的做事方式注定带来灾难。通常业内人士视之为威胁，业外人士视之为绝佳机遇。如史玉柱对《征途》的道具收费模式颠覆了原来的点卡模式。

（3）人口数量与结构变化，包括人口数量、就业、受教育情况、收入情况等。一般情况下，企业家、经济学家、政治家都承认其重要性，但在日常决策中还是未对之多加注意。如曾主宰世界金融的罗斯柴尔德家族，因误判从欧洲到美国的移民潮而被 JP 摩根取代。

（4）不协调事件或状况，包括不协调的经济现状、现实与假设之间不协调、认知的与实际的客户价值和期望之间的不协调、流程的节奏或逻辑的内部的不协调等。

（5）认知变化。当认知发生变化时，事实本身并没有变化，但它们的意义却已经改变了。例如，200 年工业化也没想到低碳，等气候变暖、能源行将用尽时才意识到。这类创新的关键问题是时机，最危险的是操之过急，因为它可能是时尚而不是真正的变化。

（6）流程需要。流程的需要始于有待完成的某项工作或任务有不尽合理的地方，例如高速公路堵车的都是收费口，而且地球人都知道这一需要确实存在，但通常没人行动。一旦创新出现，立刻会被视为理所当然而接受。

（7）科学与非科学的新知识。这就是人们通常意义上所理解的创新，成功者家喻户晓，一夜暴富。如袁隆平的杂交水稻、王选的激光照排等。

时下中国对创新有诸多的误读。例如，误认为创新是高人或研发部门的事，其实创新是每个人的天赋潜能；误认为创新就是科技创新，其实创

新存在于企业的所有活动之中；误认为创新是对过去的颠覆，其实创新就是身边点点滴滴的创造性积累融合；误认为创新就一定要自主创新，其实创新大多是率先模仿、时空捭阖；误认为创新的成本代价太高，其实只有43%的重量级创新成本高昂；误认为创新必须要自由自在、天马行空、灵光一现、妙手偶得，其实创新就是管理体系中有目的、有组织、系统化、流程化的实现结果。

第二节 创新的本质

1987年年末，各家报纸都在不惜篇幅地报道超导问题，这一现象暗示了在极端低温的条件下，电导体的电阻会消失，但是，电阻的存在意味着能量被浪费了，如果能够降低电阻的话，将大大提高能量的利用率，从理论上讲，这使得大批的新应用和新产品成为可能，对于超导问题的狂热是由于人们发现已经可以在接近常温时使电阻降低或消失。在这里可以将它归为创新吗？应该说它是一项技术突破，但是到目前为止，我们还没有看到它真正的应用，这是一个发现，而非创新。

创新是指寻找一种在技术上能够成功应用的事物，包括一件新产品或一道新程序。创新不等于技术突破，但是它要求在结合现有技术或应用新技术方面有一定的创造力，能够将现有技术与新技术创造性地进行新的组合。创新并不局限于某种具体的产品，程序也可以创新。

因此，创新的定义如下：创新是指通过一种富有创造力的新方式将现有技术、新技术或者新旧技术结合在一起，成功地引入具有经济价值的新产品或新程序，为消费者价值增值或获得增值价值的方式带来逐步的变化。

所有人都同意创新非常重要，但同时也认识到其风险的存在。事实上，